

UNIVERZA V MARIBORU  
FAKULTETA ZA LOGISTIKO

Doktorska disertacija

**KOLABORATIVNO VEDENJE KOT  
SPODBUJEVALNI DEJAVNIK INTEGRACIJE  
LOGISTIČNE FUNKCIJE Z NJEJ  
KOMPLEMENTARNO FUNKCIJO: PRIMER  
SLOVENSКИH TRGOVSKIH PODJETIJ**

Celje – Krško, februar 2010

Darja Topolšek

UNIVERZA V MARIBORU  
FAKULTETA ZA LOGISTIKO

Doktorska disertacija

**KOLABORATIVNO VEDENJE KOT  
SPODBUJEVALNI DEJAVNIK INTEGRACIJE  
LOGISTIČNE FUNKCIJE Z NJEJ  
KOMPLEMENTARNO FUNKCIJO: PRIMER  
SLOVENSКИH TRGOVSKИH PODJETIJ**

Darja Topolšek

Mentor: izr. prof. dr. Anton Čižman

Somentor: doc. dr. Matjaž Iršič

Celje – Krško, februar 2010

UDK: 005.932(043.3)

## KAZALO

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| UVOD .....                                                                    | 1  |
| Opredelitev problema .....                                                    | 3  |
| Predhodne raziskave .....                                                     | 5  |
| Cilji in hipoteze doktorske disertacije .....                                 | 9  |
| Pričakovani prispevek doktorske disertacije .....                             | 12 |
| Metodologija doktorske disertacije .....                                      | 14 |
| Struktura doktorske disertacije .....                                         | 15 |
| 1 TEORETIČNE OSNOVE IN IZHODIŠČA .....                                        | 17 |
| 1.1 Podjetje kot osrednji del oskrbne verige .....                            | 17 |
| 1.2 Karakteristike integracije .....                                          | 23 |
| 1.2.1 Zunanja ali eksterna integracija .....                                  | 24 |
| 1.2.2 Notranja ali interna integracija .....                                  | 25 |
| 1.2.3 Interakcija med notranjo in zunanjo integracijo oskrbne verige .....    | 29 |
| 1.3 Kolaborativno vedenje kot vidik notranje medfunkcijske integracije .....  | 31 |
| 1.4 Pomen integracije logistične funkcije s komplementarnimi funkcijami ..... | 41 |
| 1.5 Strateški vidik logistične in marketinške funkcije .....                  | 46 |
| 1.6 Integracija logistične in marketinške funkcije .....                      | 50 |
| 1.7 Nivo integracije logistične in marketinške funkcije .....                 | 57 |
| 1.8 Odnosi med zaposlenimi v podjetju kot dejavnik integracije .....          | 59 |
| 2 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA .....                                             | 63 |
| 2.1 Obravnavano raziskovalno področje .....                                   | 65 |
| 2.2 Vzorčenje izbranih podjetij .....                                         | 69 |
| 2.3 Načrtovanje vprašalnika .....                                             | 77 |
| 2.4 Metodologija izvedbe vprašalnika .....                                    | 78 |
| 2.5 Analiza podatkov .....                                                    | 79 |

|       |                                                                                                                                                   |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3     | UGOTOVITVE RAZISKOVANJA .....                                                                                                                     | 80  |
| 3.1   | Kvantitativna analiza rezultatov vprašalnika .....                                                                                                | 80  |
| 3.1.1 | Povezava med nivojem notranje integracije in nivojem kolaborativnega vedenja .....                                                                | 81  |
| 3.1.2 | Nivo razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji s strani zaposlenih v marketinški funkciji..... | 103 |
| 3.1.3 | Nivo razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v marketinški funkciji s strani zaposlenih v logistični funkciji..... | 115 |
| 3.1.4 | Splošno medsebojno razumevanje pričakovane učinkovitosti odnosov med zaposlenimi v logistični in marketinški funkciji .....                       | 125 |
| 3.1.5 | Podrobnejša analiza izvajanja aktivnosti.....                                                                                                     | 131 |
| 3.2   | Model vpliva nivoja kolaborativnega vedenja na nivo integracije logistične in marketinške funkcije .....                                          | 138 |
| 4     | SKLEPNE UGOTOVITVE .....                                                                                                                          | 144 |
| 4.1   | Preverjanje postavljenih hipotez .....                                                                                                            | 146 |
| 4.2   | Diskusija dobljenih rezultatov .....                                                                                                              | 150 |
| 4.3   | Smernice za nadaljnje raziskovanje.....                                                                                                           | 152 |
|       | LITERATURA .....                                                                                                                                  | 155 |
|       | PRILOGE .....                                                                                                                                     | 180 |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Slika 1: Mrežna struktura osrednjega podjetja v oskrbni verigi .....                                                                                                                                                     | 19  |
| Slika 2: Management oskrbne verige: integriranje in management poslovnih procesov preko oskrbne verige .....                                                                                                             | 22  |
| Slika 3: Ilustracija teoretičnih pristopov vpliva notranje in zunanje integracije na uspešnost podjetja .....                                                                                                            | 30  |
| Slika 4: Model kolaboracije .....                                                                                                                                                                                        | 37  |
| Slika 5: Povezanost logistike z marketingom in s proizvodnjo .....                                                                                                                                                       | 43  |
| Slika 6: Presečišča aktivnosti logistike z marketingom in proizvodnjo ter razvojem novega proizvoda .....                                                                                                                | 44  |
| Slika 7: Strateški vidik logistične in marketinške funkcije.....                                                                                                                                                         | 47  |
| Slika 8: Raziskovalni model.....                                                                                                                                                                                         | 64  |
| Slika 9: Aritmetična sredina aktivnosti interakcijskega in kolaborativnega vidika notranje integracije med logistično ter marketinško funkcijo.....                                                                      | 88  |
| Slika 10: Vpliv posameznih aktivnosti na nivo kolaborativnega vedenja med logistično in marketinško funkcijo.....                                                                                                        | 96  |
| Slika 11: Odvisnost nivoja notranje integracije od nivoja kolaborativnega vedenja .....                                                                                                                                  | 98  |
| Slika 12: Regresijski model povezanosti nivoja kolaborativnega vedenja in nivoja notranje integracije.....                                                                                                               | 101 |
| Slika 13: Razsewni grafikon med nivojem notranje integracije (Y) in nivojem kolaborativnega vedenja (X) ter razlaga povezave s pomočjo premice oziroma linearne enačbe ( $Y = 45,215 + 0,581 \times X$ , $N = 26$ )..... | 102 |
| Slika 14: Povezava med indikatorjem razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v logistični funkciji (z vidika zaposlenih v marketinški funkciji) in nivojem notranje integracije.....                     | 112 |

|                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Slika 15: Regresijski model povezanosti indikatorja pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v logistični funkciji in indikatorja notranje integracije .....                                         | 114 |
| Slika 16: Povezava med indikatorjem razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v marketinški funkciji (z vidika zaposlenih v logistični funkciji) in nivojem notranje integracije .....                                      | 124 |
| Slika 17: Povprečne ocene vprašanj, ki se nanašajo na medsebojne odnose .....                                                                                                                                                              | 127 |
| Slika 18: Percepcija dejanskega izvajanja aktivnosti oziroma nalog (povprečno število dni na leto) .....                                                                                                                                   | 134 |
| Slika 19: Predlagana stopnja izvajanja aktivnosti (povprečno število dni na leto) .....                                                                                                                                                    | 136 |
| Slika 20: Model povezave med kolaborativnim vedenjem in nivojem notranje integracije ter povezave med razumevanjem pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v logistični in marketinški funkciji ter nivojem notranje integracije..... | 139 |

## KAZALO TABEL

|                                                                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1: Pomen kolaboracije, kooperacije in koordinacije .....                                                                                                                                       | 32  |
| Tabela 2: Struktura vzorca glede na izobrazbo ( $n = 26$ , $N_{\text{logistika}} = 14$ , $N_{\text{marketing}} = 12$ ) ...                                                                            | 72  |
| Tabela 3: Struktura vzorca glede na skupno delovno dobo ( $n = 26$ , $N_{\text{logistika}} = 14$ ,<br>$N_{\text{marketing}} = 12$ ).....                                                              | 74  |
| Tabela 4: Struktura vzorca glede na delovno dobo na posameznem sektorju ( $n = 26$ ,<br>$N_{\text{logistika}} = 14$ , $N_{\text{marketing}} = 12$ ).....                                              | 76  |
| Tabela 5: Stopnja vzajemnega delovanja s primerjalnim sektorjem; sklop vprašanj št. 6<br>– nivo notranje integracije ( $N = 26$ ).....                                                                | 84  |
| Tabela 6: Prisotnost navedenih aktivnosti med sektorjema; aritmetične sredine<br>odgovorov sklopa vprašanj št. 6 – nivo kolaborativnega vedenja ( $N = 26$ ).....                                     | 90  |
| Tabela 7: Razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti oz. nalog logističnega sektorja s<br>strani zaposlenih v marketinškem sektorju in prikaz njihove aritmetične sredine.....                     | 106 |
| Tabela 8: Razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog marketinškega<br>sektorja s strani zaposlenih v logističnem sektorju in prikaz njihove aritmetične sredine<br>( $N = 14$ )..... | 117 |
| Tabela 9: Eksaktni Mann-Whitney test za razlike (logistika/marketing) med odgovori na<br>vprašanje 1 .....                                                                                            | 129 |

## POVZETEK

### **Kolaborativno vedenje kot spodbujevalni dejavnik integracije logistične funkcije z njej komplementarno funkcijo: primer slovenskih trgovskih podjetij**

V teoretičnem delu disertacije so predstavljena obstoječa raziskovalna spoznanja, ki se navezujejo na obravnavano tematiko in predstavljajo osnovo razumevanja fenomena. Kolaborativno vedenje, kot osnova tega pojava, in različni vidiki vzporejanja kolaboracije s koordinacijo ter kooperacijo predstavljajo osnovo za ožje ugotovitve v povezavi s pomenom integracije logistične funkcije s komplementarnimi funkcijami in izmed njih še posebno z marketinško funkcijo. Teoretični del disertacije se zaključi s spoznanji, da na nivo notranje integracije kolaborativno vedenje lahko vpliva; na kakšen način pa se ta vpliv izraža, pa sledi v raziskovalnem delu tega dela.

V kvantitativnem raziskovalnem delu disertacije se preučuje, ali in kako nivo kolaborativnega vedenja vpliva na nivo notranje integracije med logistično ter marketinško funkcijo, kar predstavlja tudi osnovni del te disertacije. Raziskovanje se nadaljuje s tega vidika, kako razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v komplementarnem sektorju vpliva na nivo notranje integracije. Raziskovalni del disertacije temelji na raziskavi, ki se je izvajala na celotni populaciji triintridesetih slovenskih velikih podjetij, katerih dejavnost je opredeljena kot trgovina na drobno, razen z motornimi vozili. Analiza podatkov, zbranih z vprašalniki, je podala pozitivne povezave pri dveh hipotezah, pri eni pa potrditev ni bila mogoča. Izkazalo se je namreč, da nivo kolaborativnega vedenja pozitivno in linearno vpliva na nivo notranje integracije med logistično ter marketinško funkcijo. Za pozitivno se je izkazala tudi povezava med indikatorjem razumevanja, in sicer, če zaposleni v marketinški funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji. Potrditev obratno usmerjene povezave ni bila mogoča, kar pomeni, če zaposleni v logistični funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji, potem nivo integracije teh dveh funkcij ni nujno višji, saj med tema spremenljivkama ni povezave.

#### **Ključne besede:**

logistika, marketing, logistična funkcija, marketinška funkcija, notranja integracija, kolaborativno vedenje, medfunkcijski odnosi.

## ABSTRACT

### **Collaborative behaviour as a facilitator for integration of logistic and its complementary function: the case of Slovene retailers.**

The theoretical part of doctoral thesis presents the existing research findings that refer to the topic and present the basis for understanding the phenomenon. Collaborative behaviour as a basis of this notion and various aspects of comparing collaboration with coordination and cooperation present the basis for more detailed assumptions concerning the importance of integrating logistic function with complementary functions and especially with the marketing function. In the last part of the theoretical part of doctoral thesis the findings are presented that the level of internal integration can influence the collaborative behaviour, the way in which this occurs or is expressed is the subject of the research part of the thesis.

The quantitative research part of the thesis studies whether and to what extent collaborative behaviour influences the level of internal integration between logistic and marketing function and forms the basic part of this thesis. Furthermore, the research is conducted from the viewpoint of how understanding competences of implementing activities of employees in a complementary sector influences the level of internal integration. The research part of the thesis is based on a research that was conducted on the entire population of 33 Slovenian large companies, whose main activity is in retail, excluding motor vehicles. The data analysis was based on questionnaires and provided positive links for two hypotheses, whereas one could not be confirmed, as the level of collaborative behaviour had a positive and linear influence on the level of internal integration between the logistic and marketing function. Moreover, also positive was the link between the indicators of understanding, provided the employees from the marketing sector understood the competence of implementing activities or tasks of

logisticians. In that case, the level of integration of these two functions was higher. The reverse link could not be confirmed, which means that if the employees from the logistic sector understood the competence of implementing activities in employees in a logistic function, the level of integration of these two function would not necessarily be higher, as these variables are not connected.

Key words:

Logistics, marketing, logistic function, marketing function, internal integration, collaborative behaviour, inter-functional relations.

## VSEBINA DOKTORSKE DISERTACIJE V SKLADU S SPREJETO DISPOZICIJO

Vsebina doktorske disertacije je v skladu s prejeto dispozicijo. Razlikovanje zasledimo v kazalu, ki je podrobneje razdeljeno v več podpoglavij. Vsebina doktorske disertacije se torej razlikuje le v nekaterih podrobneje prikazanih elementih konstrukta, ki so spremenjeni skladno z navodili mentorja in somentorja.

V dispoziciji so bila predpostavljena naslednja poglavja in podpoglavja:

- 1 UVOD
  - 1.1 Opredelitev problema
  - 1.2 Predhodne raziskave
  - 1.3 Cilji in teze doktorske disertacije
  - 1.4 Pričakovani izvirni znanstveni prispevek
  - 1.5 Metode doktorske disertacije
  - 1.6 Struktura doktorske disertacije
- 2 TEORETIČNE OSNOVE IN IZHODIŠČA
  - 2.1 Podjetje kot osrednji del oskrbne verige
  - 2.2 Karakteristike integracije
    - 2.2.1 Zunanja ali eksterna integracija
    - 2.2.2 Notranja ali interna integracija
  - 2.3 Kolaboracija kot vidik notranje med-funkcijske integracije
  - 2.4 Med-funkcijska integracija v podjetjih
  - 2.5 Pomen integracije logistične funkcije s komplementarnimi funkcijami
  - 2.6 Strateški vidik logistične in marketinške funkcije
  - 2.7 Integracija logistične in marketinške funkcije

- 
- 2.8 Odnosi med zaposlenimi v podjetju
  - 3 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA
    - 3.1 Obravnavano raziskovalno področje
    - 3.2 Vzorčenje izbranih podjetij
    - 3.3 Sestava dizajna vzorca podjetij in vprašalnika
    - 3.4 Metodologija izvedbe vprašalnika
    - 3.5 Analiza podatkov
  - 4 UGOTOVITVE RAZISKOVANJA
    - 4.1 Prikaz rezultatov analize podatkov
      - 4.1.1 Kako zaposleni v logistični in njej komplementarni funkciji vidijo drug drugega in kako se drug na drugega odzivajo
      - 4.1.2 Kako zaposleni v logistični in njej komplementarni funkciji razumejo področje logistične in marketinške funkcije
      - 4.1.3 Kako uspešno ali neuspešno sodelujejo zaposleni v logistični in njej komplementarni funkciji
    - 4.2 Model vpliva nivoja kolaborativnega vedenja zaposlenih na nivo integracije logistične in njej komplementarne funkcije
  - 5 SKLEPNE UGOTOVITVE
    - 5.1 Preverjanje postavljenih tez
    - 5.2 Diskusija dobljenih rezultatov
    - 5.3 Zaključek in smernice za nadaljnje raziskovanje
  - 6 LITERATURA, VIRI IN PRILOGE
    - 6.1 Literatura



**UNIVERZA V MARIBORU**  
Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija  
Tel.: 02 23 55 280  
Fax: 02 23 55 211  
e-mail: rektorat@uni-mb.si  
www: http://www.uni-mb.si  
Maribor, 22. 9. 2009  
Številka: DR 56/2009/425-MGM

Na osnovi 287., 140., 142. in 144. člena Statuta Univerze v Mariboru (Statut UM-UPB6, Ur. l. RS, št. 90/2008) ter sklepa 23. redne seje Senata Univerze v Mariboru z dne 22. 9. 2009 v zvezi z vlogo doktorske kandidatke mag. Darje Topolšek za sprejem odločitve o predlagani temi doktorske disertacije in mentorja,

izdajam naslednji

**SKLEP**

Odobri se tema doktorske disertacije mag. Darje Topolšek s Fakultete za logistiko z naslovom »Kolaborativno vedenje kot spodbujevalni dejavnik integracije logistične funkcije z njej komplementarno funkcijo: Primer slovenskih trgovskih podjetij«. Kandidatki se za mentorja imenuje izr. prof. dr. Anton Čižman, za somentorja pa doc. dr. Matjaž Iršič. Kandidatka mora članici predložiti izdelano doktorsko disertacijo v zadostnih izvodih najpozneje do 21. 9. 2013.

**Obrazložitev:**

Kandidatka mag. Darja Topolšek je dne 20. 3. 2009 na Fakulteti za logistiko vložila vlogo za potrditev teme doktorske disertacije z naslovom »Kolaborativno vedenje kot spodbujevalni dejavnik integracije logistične funkcije z njej komplementarno funkcijo: Primer slovenskih trgovskih podjetij«. Za mentorja je bil predlagan izr. prof. dr. Anton Čižman, za somentorja pa doc. dr. Matjaž Iršič.

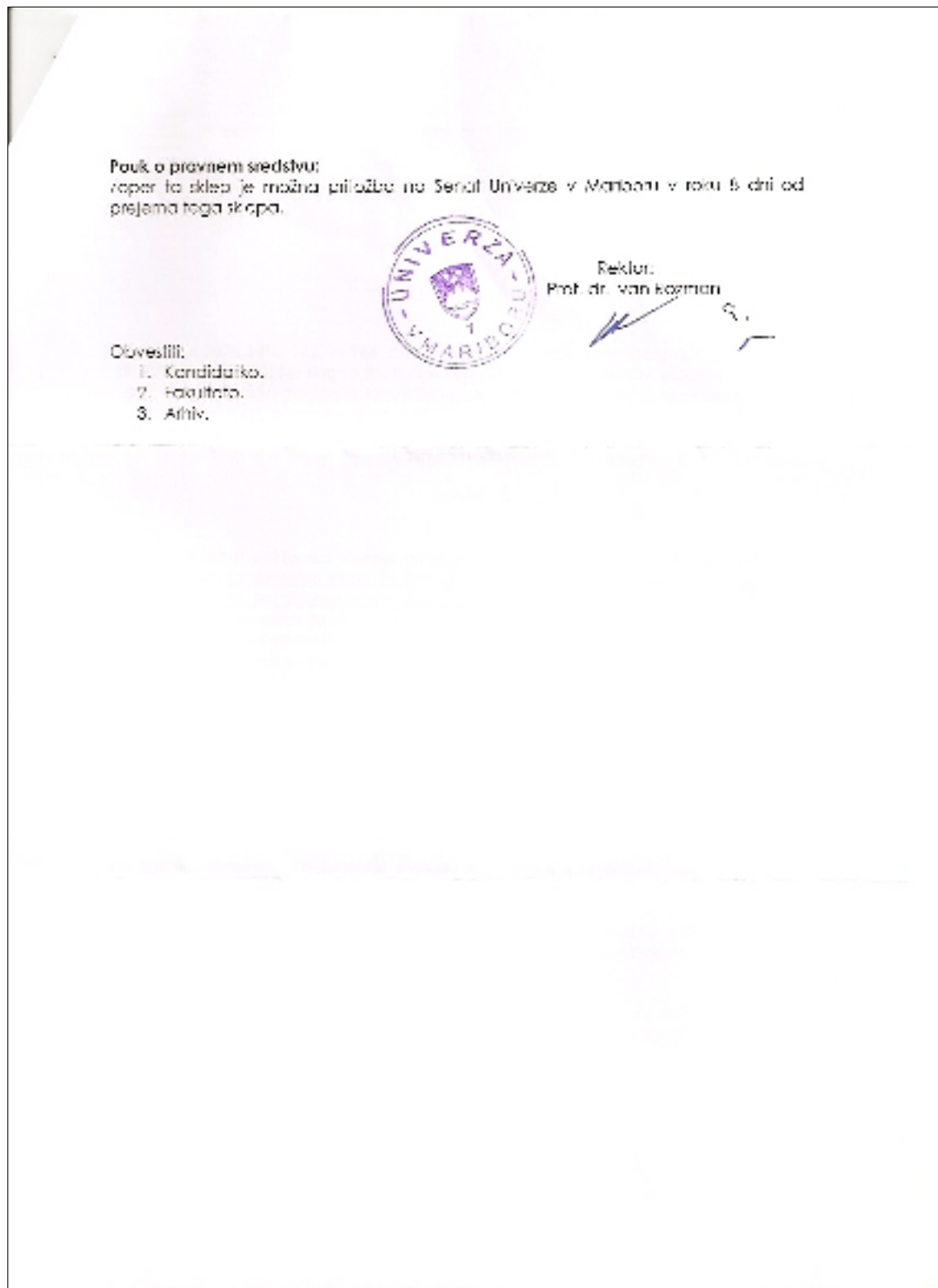
Senat Fakultete za logistiko je na osnovi pozitivnega mnenja komisije za oceno teme doktorske disertacije, ki je ugotovila, da kandidatka izpolnjuje pogoje za pridobitev doktorata znanosti, in ocenila, da je predlagana tema ustrezna, sprejel pozitivno mnenje in poslal predlog teme doktorske disertacije s predlogom mentorja in somentorja v odobritev Senatu univerze.

Senat Univerze v Mariboru je po proučitvi vloge in na osnovi določil Statuta Univerze v Mariboru sprejel svojo odločitev o predlagani temi doktorske disertacije in imenoval mentorja in somentorja, kot izhaja iz izreka.

V skladu s 144. členom Statuta Univerze v Mariboru mora kandidat za pridobitev doktorata znanosti najpozneje v štirih letih od dneva izdaje tega sklepa, članici predložiti izdelano doktorsko disertacijo v zadostnih izvodih. Kandidatki je bil določen rok glede na datum sprejetja teme na pristojnem organu.

*Darja Topolšek: Kolaborativno vedenje kot spodbujevalni dejavnik integracije logistične funkcije z njej komplementarno funkcijo: primer slovenskih trgovskih podjetij*

xi



## DELOVNI ŽIVLJENJEPIS

- Darja Topolšek sem rojena v Mariboru.....16. 08. 1976
- Osnovno šolo sem končala na osnovni šoli Anice Černejeve v Makolah.....1983–1991
- Srednje šolanje sem nadaljevala na Srednji kovinarski, strojni in metalurški šoli v Mariboru.....1991–1995
- Študij sem nadaljevala na Fakulteti za gradbeništvo Univerze v Mariboru, smer promet, cestni promet.....1996–2001  
 ki sem ga pod mentorstvom prof. dr. Tomaža Tollazzija uspešno zaključila z zagovorom diplomske naloge:  
 »Možnosti celovitega izboljšanja ravni prometne varnosti na Lentu«
- Podiplomski študij sem nadaljevala na Fakulteti za gradbeništvo Univerze v Mariboru po magistrskem študijskem na programu Promet.....2001–2004  
 ter ga pod mentorstvom doc. dr. Antona Juvanca uspešno zaključila z zagovorom magistrske naloge:  
 »Preprečevanje nepravilne smeri vožnje na avtocestah«
- V času magistrskega podiplomskega študija sem bila zaposlena kot mlada raziskovalka na Fakulteti za gradbeništvo Univerze v Mariboru.....2001–2004
- Po zaključku magistrskega usposabljanja sem se zaposlila kot mlada raziskovalka na Centru za interdisciplinarne in multidisciplinarne raziskave in študije Univerze v Mariboru kot mlada raziskovalka z magisterijem.....2004–2009
- Doktorski študij sem nadaljevala na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru pod mentorstvom izr. prof. dr. Antona Čizmana in somentorja doc. dr. Matjaža Iršiča.....2007–2009
- Trenutno sem zaposlena na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru.....2009–  
 kjer sem habilitirana za asistentko za predmetno področje »Tehnična logistika«

**UNIVERZA V MARIBORU**

**Fakulteta za logistiko**

**IZJAVA DOKTORSKEGA KANDIDATA**

Podpisana Darja Topolšek, vpisna številka 21000126

**izjavljam,**

da je doktorska disertacija z naslovom Kolaborativno vedenje kot spodbujevalni dejavnik integracije logistične funkcije z njej komplementarno funkcijo: Primer slovenskih trgovskih podjetij

- rezultat lastnega raziskovalnega dela;
- da so rezultati korektno navedeni;
- da nisem kršila avtorskih pravic in intelektualne lastnine drugih.

Podpis doktorske kandidatke:

---

## UVOD

Raziskovalci različnih znanstvenih disciplin, kot so strategija managementa, organizacijska teorija in marketing, so raziskovali odnose medsebojnega vplivanja ter pomena sodelovanja različnih funkcij znotraj podjetja (Zacharia & Mentzer, 2004, str. 187).

Povečana usmerjenost in fokusiranje na logistično funkcijo ima potencial povečevanja konkurenčnosti. To še posebej velja za globalno usmerjena proizvodna podjetja (Fawcett & Closs, 1993, str. 4). V podjetju logistične funkcije sodelujejo z različnimi povezljivimi funkcijami, kot so proizvodnja, marketing, nabava (Gustin, 1991, str. 1; Murphy & Poist, 1992, str. 16), inženiring oz. razvoj novega proizvoda (Gustin, 1991, str. 2) ter tudi s finančno funkcijo (Coyle, Bardi & Langley, 2003, str. 28). Vsaka od omenjenih povezav oziroma sodelovanje med logističnimi in njej komplementarnimi funkcijami je lahko odločilnega pomena za konkurenčnost podjetja. Poseben sistem povezave, t.i. integracija med logistično in marketinško funkcijo, je zaradi njunega strateškega vidika še posebej pomembna, saj so področja skupnih aktivnosti obsežna, ker predstavljajo sistem osnovnega logistično-marketingškega spleta, ki predstavlja proizvod, ceno, tržni kanal ali prostor, promocijo in ljudi.

Povezava med logistično in marketinško funkcijo je pomembna tudi zaradi specifičnosti, saj nekateri znanstveniki obravnavajo logistiko kot drugo polovico marketinga. Osnova takšnemu razmišljanju je, da je fizična distribucija odgovorna za fizično premikanje in hrambo blaga za potrošnike ter tako le-ta igra pomembno vlogo pri prodaji proizvoda.

V okviru te doktorske disertacije bomo zato preučevali notranjo integracijo med logistično in marketinško funkcijo ter vpliv nivoja kolaboracije<sup>1</sup> oz. kolaborativnega vedenja<sup>2</sup> na nivo integracije teh dveh funkcij. Omejili se bomo na primer slovenskih trgovskih podjetij.

Porast nivoja tržne konkurenčnosti spodbuja in na neki način podjetja prisiljuje k prestrukturiranju njihovega načina poslovanja, ki jih spodbuja k osredotočanju na procese, ki doprinesejo k povišanju vrednosti za potrošnika (Kingman-Brundage, George & Bowen 1995, str. 25; Majchzak & Wang 1996, str. 91). Izboljšanje nivoja integracije med različnimi funkcijskimi področji znotraj meja podjetja lahko vodi k dodani vrednosti. Na primer, koordinacija med funkcijskimi oddelki znotraj meja podjetja je pogosto potrebna za zagotavljanje visoke kvalitete storitev za potrošnike (Cespedes, 1996, str. 35; Christopher 1996, str. 62). Poleg tega pa raziskave kažejo na to, da podjetja s specializiranimi funkcijskimi področji delujejo bolje, če delijo vire s tistimi sodelavci, ki izvajajo aktivnosti, katere predstavljajo presek aktivnosti povezanih funkcij (Lawrence & Lorsch, 1967, str. 26; Liedtka, 1996, str. 23).

Nobena posamezna funkcija v podjetju ni maksimalno učinkovita, če deluje v popolni izolaciji (Ahmed & Rafiq 2003, str. 1180). Poslovni procesi in njihovi izvajalci v različnih funkcijskih oddelkih morajo biti zasnovani in izvajani na način, da so aktivno vključeni v kreiranje ter zadovoljevanje potreb potrošnikov. Iz tega sledi, da si podjetja ne morejo več privoščiti ograjenega sistema posameznih funkcij in oddelkov. Z vidika logistične funkcije oz. logističnega oddelka podjetja je torej potrebno odstraniti

---

<sup>1</sup> Slovar slovenskega knjižnega jezika definira kolaboracijo kot sodelovanje.

<sup>2</sup> Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje vedenje kot celoto dejanj, ki izraža, kaže razpoloženje, odnos koga do ljudi, okolja.

obstoječi sistem izoliranih funkcijskih silosov in logistično funkcijo povezati s preostalimi komplementarnimi funkcijami podjetja.

Logistika je v zadnjem času vedno bolj razumljena kot pomemben element v marketinški strategiji in to predvsem zaradi spoznanja podjetij, da je nivo storitve vedno pomembnejši za konkurenčnost podjetja. Logistika se je prav tako izkazala kot izrazito funkcijsko področje v podjetju, ki v sodelovanju z marketingom povišuje raven podpore potrošnikom.

## **Opredelitev problema**

Ena najznačilnejših paradigem sodobnega poslovnega managementa je, da individualni poslovni sistemi ne morejo več konkurirati kot neodvisne entitete, ampak le kot celoten sistem oskrbne verige (Stevens, 1989, str. 5). Namesto sistema vrsta blaga proti vrsti blaga ali prodajalna proti prodajalni je sedaj konkurenčen sistem dobavitelj – vrsta blaga – prodajalna proti dobavitelju – vrsti blaga – prodajalni ali oskrbna veriga proti oskrbni verigi. V tem vzpostavljenem konkurenčnem okolju je temeljni uspeh enega samega poslovnega sistema odvisen od sposobnosti managementa v integraciji poslovnih odnosov zapletene mreže tega sistema.

Management oskrbnih verig predstavlja integracijo ključnih poslovnih procesov od končnega potrošnika preko začetnega dobavitelja, ki zagotavljajo proizvode, storitve in informacije, ki za potrošnika predstavljajo dodano vrednost. Takšna integrativna filozofija vpleta tako notranjo kot tudi zunanjo integracijo (Gimenez, 2006, str. 242). Da bi podjetja izboljšala svoje poslovanje, morajo najprej poskrbeti za učinkovito izvajanje notranje integracije in šele nato to integracijo razširiti na druge člane oskrbne ali dobavne verige.

Marketing se osredotoča na kreiranje povpraševanja oz. potreb. To doseže preko proizvoda, cene in promocije ter preko poslovnih odnosov s končnimi potrošniki (kupci) in z managiranjem z nakupnimi kanali, medtem ko je logistika tipično bolj operativno usmerjena na zadovoljevanje povpraševanja. Funkcijska medsebojna odvisnost med logistiko in marketingom je zaznana preko vseh komponent marketinškega spleta (Murphy & Poist, 1994, str. 7; Rinehart, Cooper & Wagenhaim, 1989, str. 64). Tipično presečišče logistične in marketinške funkcije v podjetju pa predstavljata področji podpora potrošnikom in logistična kvaliteta (Morash, Dröge & Vickery, 1997, str. 55). Zato je integracija logistične in marketinške funkcije še posebej kritična za doseganje maksimalnega zadovoljstva potrošnika, ob minimalnih stroških poslovanja oz. maksimiranju dobička podjetja. Prav to pa je odvisno od učinka več kot enega posameznika ali ene posamezne funkcije. Ravno zato je integracija logistične in marketinške funkcije nujno potrebna za vsako podjetje, ki želi uspešno konkurirati na lokalnem in globalnem trgu. Potreben je sistemski pristop, saj je logistika sistem oz. omrežje sorodnih aktivnosti z namenom managementa urejenega materialnega toka in osebja.

Kot primer slabe integracije logistične in marketinške funkcije ali celo kot njena popolna odsotnost podajamo primer iz prakse. Zasledimo lahko namreč veliko primerov, v katerih daje marketing »prevelike obljube«, ki jih logistika le s težavo izvede ali pa jih celo ne uspe izvesti pravočasno (npr. marketinško osebje obljubi končnemu potrošniku dobavo blaga že naslednji dan, logisti pa to zaradi različnih dejavnikov težko izvedejo). Podoben primer lahko zasledimo tudi z drugega vidika, ko na primer oddelk logistike slabo načrtuje dobavo izdelka potrošniku in zaradi tega ne izpolni dobavnega roka, česar posledica je nezadovoljstvo potrošnika in tudi osebja marketinga, ki lahko zaradi tega izgublja kredibilnost. Tukaj smo navedli

najpreprostejši problem, ki predstavlja enega izmed mnogih problemov, ki so posledica pomanjkanja integriranosti logistične in marketinške funkcije.

Slabo razumevanje pogleda zaposlenih ene funkcije na zaposlene v drugi funkciji in identifikacija vedenjskih dejavnikov, ki spodbujajo ali zavirajo kolaborativno delovanje logistične in marketinške funkcije, predstavljajo osnovo našega raziskovalnega dela. Osnovno področje, ki ga bomo raziskovali v tej doktorski disertaciji, temelji na predstavljenem problemu in to je, kako kolaborativno vedenje vpliva na nivo integracije logistične ter marketinške funkcije.

## **Predhodne raziskave**

V literaturi najdemo bolj malo raziskav, ki bi pripomogle k splošnemu razumevanju vedenjske dimenzije medfunkcijske<sup>3</sup> integracije. Pričujoča doktorska disertacija bo poskušala do neke meje zapolniti to vrzel z raziskovanjem vedenjske dimenzije medfunkcijske integracije, katero predstavlja tudi kolaboracija oz. kolaborativno vedenje.

Pozive k učinkoviti integraciji logistike in marketinga lahko zasledimo že v letu 1958, ko je podjetje Converse trdilo, da ima delitev logistične in marketinške funkcije za posledico kontraproduktivnost. Felton (1959, str. 58) je nadaljeval s pomenom integracije, ko je predlagal, da je koordinacija vseh marketinških funkcij kritična pri implementaciji marketinškega koncepta.

Raziskovalci so preiskovali integracijo med marketingom in proizvodnjo (Nornburn, Dunn, Birley & Boxx, 1995, str. 223; Rho, Hanh & Yu, 1994, str. 38; Morris & Morris

---

<sup>3</sup> Medfunkcijska integracija je v literaturi opredeljena tudi kot medoddelčna integracija ali interna integracija.

1992, str. 23), med marketingom in računovodstvom (Ruekert & Walker 1987, str. 13), marketingom in financami (Anderson, 1979, str. 328) in predvsem med marketingom ter oddelkom za raziskave in razvoj (Griffin & Houser, 1996, str. 198; Gupta, Raj & Wilemon, 1986, str. 12; Kahn 1996, str. 143; Monaert, Souder, Demayer, & Deschoolmeester, 1994, str. 38; Parry & Song 1993, str. 19; Ruekert & Walker 1987, str. 15; Souder & Sherman 1993, str. 209; Anonymous, 1996, str. 9; Kahn & Mentzer, 1998, str. 55). Prav ta zadnja povezava med marketingom in oddelkom raziskav ter razvoja je pravzaprav najbolj raziskana in dokazana kot pozitivna povezava v povezavi z uspešnostjo novega proizvoda na konkurenčnem trgu.

Prav tako so raziskovalci že preiskovali integracijo funkcij v podjetju z vidika logistične funkcije. V podjetjih logistične funkcije namreč sodelujejo z različnimi povezljivimi funkcijami, kot so proizvodnja, nabava, management človeških virov, raziskave in razvoj ter tudi z marketingom (Murphy & Poist, 1992, str. 17). Povezava s slednjo oz. sodelovanje je pravzaprav najpogostejše, vendar še vedno ni zadovoljivo in predvsem neskladno ter raztreseno raziskano in tudi omejeno aplicirano v praksi.

Integracijski vidik delimo v tri podsisteme, ki predstavljajo interakcijo, kolaboracijo ali kombinacijo obeh. V zadnjem času so raziskovalci poudarili potrebo po povečanju nivoja medfunkcijske kolaboracije med logistiko in marketingom, ker le-ta povečuje uspešnost delovanja podjetja (Kahn & Mentzer, 1998, str. 59; Ellinger, Daugherty, & Scott, 2000, str. 13; Morash et al., 1997, str. 47; Murphy & Poist, 1996, str. 361). Bowersox, Closs, in Stank (2000, str. 7) so podali pobudo, da je izboljšanje integracije med logistično in marketinško funkcijo ključnega pomena za uspešnost podjetja v 21. stoletju. Naključna teorija (ang. Contingency Theory) se opira na efektivno uspešnost ali učinkovitost podjetja in je dosežena šele takrat, ko je zagotovljeno odlično prilagajanje med strukturalno organiziranostjo podjetja in razmerami njenega okolja

(Burns & Stalker, 1961, str. 57–62; Thompson, 1976, str. 37). Uspešnost podjetja lahko merimo s trdnimi (finančnimi: npr. ocena donosnosti, rast, tržni delež) in mehкими (nefinančnimi: npr. ocena zadovoljstva potrošnikov, zaznana učinkovitost odnosov) dejavniki. Uspešnost podjetja se razume kot seštevek uspešnosti timov, oddelkov in posameznikov. Prav zaradi tega podjetja v zadnjem času vedno znova dajejo velik poudarek ocenjevanju delovne uspešnosti, motivaciji zaposlenih, razvoju človeškega oziroma intelektualnega kapitala. Ti dejavniki lahko namreč odločilno prispevajo k poslovni odličnosti in konkurenčni sposobnosti podjetja. Uspešna podjetja se od manj uspešnih razlikujejo po tem, kako management ravna s kadri, kako jih načrtuje, kadruje, razvija in usposablja, kako jih nagraduje ter kako vzdržuje učinkovite odnose. Zaposleni so pomembna poslovna naložba in ne strošek (Merkač Skok, 2005, str. 14–17).

Ko govorimo o uspešnosti podjetja, največkrat omenjamo ekonomsko uspešnost. Le-ta je dokaj relativna. Podjetje je namreč uspešno takrat, če presega svoje konkurente ali vsaj povprečje panoge, kjer deluje. Podjetje je lahko nadpovprečno uspešno le, če premore take temeljne zmožnosti, ki nadpovprečno presegajo temeljne zmožnosti konkurentov. Zato pa seveda niso dovolj le novi privlačni izdelki in storitve, temveč tudi druge sestavine politike organizacije, ki se med seboj podpirajo ter povečujejo koristi za ciljne udeležence (Biloslavo, 2006, str. 183). Uspešnost podjetja je odvisna od logističnih stroškov v povezavi z nivojem oskrbe potrošnika.

Kaj vse torej lahko vpliva na nivo integracije logistične in marketinške funkcije? Barki in Pinsonneault (2005, str. 172–173) trdita, da standardizirano delo oz. standardizirani postopki, rezultati dela, norme, načrtovanje in medsebojna prilagoditev pozitivno vplivajo na integracijo, vendar po drugi strani ločena funkcijska področja in ločeni okviri delovanja znižujejo stopnjo integracije. Mollenkopf Gibson in Ozanne (2000, str. 97) trdijo, da izobraževanje, učenje in kooperativno vedenje pozitivno vplivajo na

integracijo, medtem ko jo konflikti med tema dvema funkcijama zavirajo, kar ugotavljajo tudi Ellinger et al. (2000, str. 13). Kot že omenjeno, je tudi kolaboracija pomemben dejavnik zviševanja nivoja integracije logistične in marketinške funkcije (Ellinger et al., 2000, str. 18; Mollenkopf et al., 2000, str. 93). Stank et al. (1999, str. 16) v svoji raziskavi navajajo pozitivne in negativne dejavnike, ki vplivajo na integracijo logistične ter marketinške funkcije; pozitivni dejavniki so komunikacijske aktivnosti, delitev informacij, neformalno delovanje in timsko delo. Da interakcija zavira integracijo logistične in marketinške funkcije, sta ugotovila tudi Kahn in Mentzer (1996, str. 147).

Dosedanje raziskave integracije logistične in marketinške funkcije so bile osnovane na osnovi pregledovanja. Zaslediti je mogoče pomanjkanje raziskav, ki ovrednotijo in opisujejo posameznikove izkušnje glede vzajemnega delovanja med zaposlenimi v obravnavanih funkcijskih področjih (Ellinger, Keller & Hansen, 2006, str. 14). Velika ovira pri integraciji je torej slabo sodelovanje med zaposlenimi v medsebojno odvisnih funkcijah. Medfunkcijska kolaboracija ali sodelovanje zajema nestrukturirano, neformalno medfunkcijsko timsko delo (Hauser, Duncan & Wernerfelt, 1994, str. 329). Odvisna je od sposobnosti ljudi, da zaupajo drug drugemu in da upoštevajo strokovno znanje posameznika (Mintzberg, Dougherty, Jorgenson & Westley, 1996, str. 64). Schrage (1990, str. 83) je definiral kolaboracijo kot neformalen dopolnilen pristop, ki vključuje funkcije, ki so med sabo povezane in imajo skupno razumevanje ter skupno vizijo in si delijo vire ter težijo k enakim kolektivnim ciljem.

Za takšno doseganje kolaboracije in kolaborativnega vedenja je potrebno poznati ter upoštevati pomen internih odnosov. Kreiranje in vzdrževanje internih odnosov med oddelki, funkcijami in zaposlenimi v podjetju je nujno potrebno za izboljšanje delovanja podjetja in njihovih zaposlenih (Pervaiz & Mohammed, 2003). O konceptu »zaposleni

kot potrošniki« je pisal že Berry (1981, str. 25); ta koncept predstavlja, da so pravzaprav zaposleni neke vrste »notranji« potrošniki, ki želijo tako kot »zunani« potrošniki uresničitev njihovih potreb in želja. Če pa seveda dosežemo zadovoljstvo zaposlenih v obeh funkcijah, potem lahko dosežemo višji nivo kolaborativnega vedenja. O tem, kako dosežemo dobre odnose v podjetju, sta pisala že Pervaiz in Mohammed (2003, str. 1181–1182), ki sta opredelila, da le-te dosežemo z razumevanje in zaupnostjo, zaupanjem in s predanostjo.

V preteklosti so filozofi, politični znanstveniki, sociologi in ekonomisti, kot so Bok (1979, str. 51), Zucker (1986, str. 92), Putman (1993, str. 49–73), Frank (1997, str. 17–32), Riddle (1996, str. 91–109) in Seabright (2004, str. 11–46) dokazovali, kako je zaupanje kritično pomembno za preživetje organizacije in družbe, saj določa osnovne sestavine ekonomskih odnosov, ki so bistveni za vodenje podjetja. Prav tako trdijo, da sta medorganizacijsko in medfunkcijsko zaupanje zelo pomembna za doseganje kooperacije ter posledično kolaboracije.

## **Cilji in hipoteze doktorske disertacije**

V doktorski disertaciji smo si za temeljni cilj zastavili raziskovanje medfunkcijske integracije logistične in marketinške funkcije v podjetju. Bistvene empirične raziskave na področju omenjene integracije so redke in raztresene, čeprav je pomembnost logističnih zmožnosti, kot del strateškega marketinškega orodja, odločujočega pomena pri uspešnosti konkuriranja podjetja.

Cilj te disertacije je raziskovanje povezave med tem, kako nivo uspešne kolaboracije vpliva na nivo integracije logistične in marketinške funkcije. Tukaj bomo raziskovali kolaborativno vedenje na nivoju zaposlenih v obeh funkcijah, ki sodelujejo pri

prekrivajočih se aktivnostih; to so aktivnosti, pri katerih naj bi sodelovali tako zaposleni v logistični funkciji, kot zaposleni v marketinški funkciji.

Na podlagi podatkov o odnosih med zaposlenimi v logistični in marketinški funkciji, ki jih bomo pridobili z vprašalniki, izvedenimi z zaposlenimi na teh funkcijah v izbranih slovenskih B2C podjetjih (poslovanje podjetja s končnimi potrošniki; ang. »business-to-consumer«), bomo spoznali odnose med zaposlenimi. Le-ti bodo osnova za razumevanje obstoječega nivoja integracije teh dveh funkcij in za opredelitev vloge uspešnega kolaborativnega vedenja na nivo integracije. Na osnovi poznanih spodbujevalnih in zaviralnih dejavnikov integracije logistične ter marketinške funkcije in na osnovi poznavanja odnosov med zaposlenimi v obeh funkcijskih področjih, bomo izdelali kvalitativen konceptualni model. Ta model bo omogočal ugotavljanje tega, kako medsebojni odnosi ter uspešnost medsebojnega sodelovanja oz. kolaboracije vplivajo na zviševanje ali nezaželeno zniževanje integracije teh dveh funkcij.

V disertaciji bomo poskušali potrditi domnevo povezanosti nivoja kolaborativnega vedenja zaposlenih z nivojem integracije logistične in marketinške funkcije.

Glede na opredeljen problem in zastavljene cilje smo oblikovali temeljno hipotezo doktorske disertacije.

Temeljna hipoteza, ki jo bomo poskušali dokazati, je: **»Nivo notranje integracije logistične in marketinške funkcije v podjetju je odvisen od nivoja kolaborativnega vedenja<sup>4</sup> vseh zaposlenih v obeh funkcijskih področjih«.**

---

<sup>4</sup> Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje *vedenje* kot celoto dejanj, ki izraža, kaže razpoloženje, odnos koga do ljudi, okolja.

S temeljno hipotezo bomo poskušali dokazati povezavo nivoja integracije z nivojem kolaborativnega vedenja vseh zaposlenih v logistični in marketinški funkciji. Besedna zveza vseh zaposlenih se nanaša na zaposlene na vodilnih mestih obeh funkcij, ki predstavljajo vodje oz. direktorje funkcijskega področja in namestnike, vodje raziskav, svetovalce, managerje in referente; izključujejo pa preostale zaposlene, npr. skladiščnike, šoferje ipd.

Temeljno hipotezo bomo poskušali dokazati ali ovreči s pomočjo statistične obdelave z vprašalniki pridobljenih podatkov, konkretnije z bivariantno korelacijo med obema spremenljivkama, ki predstavljata nivo kolaborativnega vedenja in nivo notranje integracije. Korelacijski sistem nam bo podal povezanost ali nepovezanost spremenljivk, za ugotavljanje tega, kako sta spremenljivki povezani, bomo izvedli regresijsko analizo.

Temeljna hipoteza je osnova te disertacije, ki temelji še na naslednjih podpornih hipotezah: **»Če zaposleni v logistični funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v marketinški funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji«.**

In obratno:

**»Če zaposleni v marketinški funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji«.**

S podpornima hipotezama bomo ugotavljali povezave med pristojnostjo izvajanja aktivnosti oz. nalog in integracijo. Podporni hipotezi vsebujeta v tem primeru sinonima,

ki predstavljata aktivnosti in naloge, ter sinonima, ki dejansko predstavljata področje delovanja logistične in marketinške funkcije.

Podporni hipotezi bomo poskušali potrditi ali ovreči s pomočjo statističnih obdelav podatkov, pridobljenih iz vprašalnikov. Izvedli bomo bivariantno korelacijo med spremenljivkama in regresijsko analizo med indikatorjem pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti in indikatorjem notranje integracije.

### **Pričakovani prispevek doktorske disertacije**

Namen naše raziskave je vstopiti v obširno neformalno in nestrukturirano družbeno vzajemno delovanje (medsebojna povezanost, odvisnost), ki nastaja med zaposlenimi v logistični in marketinški funkciji, s katero bomo predstavili način, kako zaposleni v logistični in marketinški funkciji zaznavajo medsebojne poslovne odnose in kako se odzivajo drug na drugega. V literaturi namreč ni moč zaslediti obravnavanja sistema družbenega vzajemnega delovanja (medsebojne povezanosti), ki ga lahko v okviru kolaboracije obravnavamo kot pomemben spodbujevalni dejavnik integracije. Družbeni medsebojni odnosi med zaposlenimi v logistični in marketinški funkciji so torej zelo pomembni, njihov vpliv na nivo integracije pa je potrebno še predstaviti.

Pomen in vloga zaposlenih na uspešno delovanje podjetja je že delno raziskano področje, vendar še vedno ni preneseno na posamezne sektorje in ni povezano z nivojem integracije posameznih funkcij. Dokazano je, da širjenje podjetja sproži specializacijo zaposlenih na lokalno funkcijo, kar povzroča težnjo zaposlenih k nekim individualnim ciljem, kar posledično povzroči izključitev oz. neupoštevanje ciljev drugih funkcijskih področij. Za doseganje višjega nivoja kolaboracije med zaposlenimi v posameznih funkcijah bi morali le-ti postopati kot most in ne kot ovira med

funkcijami. Da bi torej premagali te ovire, je potrebno poznati medsebojno funkcijsko sodelovanje in razumevanje. V kolikor želimo to doseči, je potrebno razumeti zaposlene v obeh funkcijah in spodbuditi razumevanje pomena, da morajo tudi zaposleni v posamezni funkciji razumeti zaposlene v odvisni funkciji.

Ugotovitve doktorske disertacije bodo prispevale k razvoju teorije na področju funkcijske organiziranosti podjetja s poudarkom na razvoju teorije notranje integracije podjetja. Ker pa uspešna notranja integracija predstavlja osnovo za uspešno eksterno integracijo podjetja, bodo ugotovitve disertacije prispevale tudi k razvoju teorije na področju oskrbne ali dobavne verige.

Prispevek doktorske disertacije k znanosti bo opredelitev spodbujajočih in zaviralnih dejavnikov integracije logistične ter marketinške funkcije na osnovi konceptualnega modela za ocenjevanje kolaboracije zaposlenih znotraj trgovskih podjetij. Tak pristop bo omogočil zmanjšanje zaviralnih dejavnikov, izboljšavo integracije in posledično večjo konkurenčnost podjetja. Pričujoča disertacija bo torej poiskala odgovore na to, kako zaposleni v logistični in marketinški funkciji vidijo drug drugega ter kako se odzivajo drug na drugega, kako delajo drug z drugim in kako to kolaborativno vedenje vpliva na nivo integracije logistične ter marketinške funkcije. S poznavanjem odgovorov na prej navedena vprašanja iščemo dejavnike, ki spodbujajo integracijo logistične in marketinške funkcije znotraj podjetja ali pa jo zavirajo. Kot so mnogi raziskovalci že dokazali (Ellinger et al., 2000, str. 7; Mollenkopf et al., 2000, str. 98–103; Barki & Pinsonneault, 2005, str. 174–176), ima izboljšana integracija za pozitivno posledico boljše celotno delovanje podjetja, ki predstavlja tudi boljšo konkurenčnost, učinkovitost in širitev trga in ki zagotavlja zadovoljstvo kupcev ter posledično tudi konkurenčno prednost. Ker je ravno to cilj vsakega podjetja, predstavljajo vse tovrstne raziskave dodano vrednost znanosti kot tudi obstoječim praksam v podjetjih.

## Metodologija doktorske disertacije

Vsaka raziskava temelji na poznavanju predhodnih primerljivih raziskav. Zaradi tega je izhodišče te raziskave pregled obstoječih raziskav, ki so bile objavljene v znanstveni literaturi.

Na podlagi preučene literature in ugotovitev raziskav ter pridobljenih spoznanj pri aplikativnem delu smo določili smernice za pripravo in izvedbo te raziskave. Na osnovi poznavanja le-teh smo izvedli vprašalnik v velikih slovenskih podjetjih, katerih dejavnost je opredeljena kot »Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili«.

Odgovore smo analizirali z uporabo dveh statističnih orodij in jih nato smiselno preoblikovali v možne dejavnike, ki vplivajo na nivo notranje integracije logistične in marketinške funkcije.

V okviru priprave doktorske disertacije smo torej uporabili naslednje metode raziskovanja, in sicer:

- deskriptivno metodo;
- deduktivno metodo;
- metodo analize;
- komparativno metodo;
- metodo sinhipoteze;
- metodo anketiranja;
- metodo modeliranja.

Z anketnimi vprašalniki zbrane podatke pa smo obdelali z uporabo:

- univariatne statistike;
- sumarnih Likartovih lestvic;
- bivariantne statistike v okviru Pearsonovih in Spearmanovih korelacijskih koeficientov;
- linearnih in nelinearnih regresijskih modelov;
- enosmerne analize variance ter Kruskal-Wallisovega testa.

## **Struktura doktorske disertacije**

Doktorska disertacija je sestavljena iz petih glavnih poglavij. V uvodu smo opredelili problem, podali predhodne raziskave, cilje in hipoteze, pričakovani prispevek, metodologijo ter strukturo doktorske disertacije.

V drugem poglavju predstavljamo teoretične osnove in izhodišča, ki umeščajo podjetje v sistem oskrbne verige ter podajajo karakteristike integracije, kolaboracije. V okviru tega poglavja smo raziskali tudi pomen integracije logistične funkcije z njej komplementarnimi funkcijami, strateški vidik logistične in marketinške funkcije in nivo integracije med njima. Ker so tudi odnosi med zaposlenimi v komplementarnih funkcijah pomembni za nivo notranje integracije, smo v okviru tega poglavja podali tudi nekaj poglavitnih značilnosti teh odnosov.

Metodologija raziskovanja je podana v tretjem poglavju, v okviru katerega smo predstavili obravnavano raziskovalno področje, podali vzorec v vprašalnik vključenih podjetij, predstavili sestavo vprašalnika in njegovo izvedbo. Na koncu tega poglavja smo navedli še postopek analiziranja, z vprašalniki pridobljenih podatkov.

Osrednji del analize zbranih podatkov in ugotavljanja medsebojnih povezav je podan v okviru četrtega poglavja. V tem poglavju smo najprej podali socio-demografske značilnosti anketirancev, katerim je sledila kvantitativna analiza rezultatov vprašalnika. V okviru kvantitativne analize rezultatov vprašalnika smo ugotavljali povezavo med nivojem notranje integracije in nivojem kolaborativnega vedenja, ki predstavlja osnovo glavne hipoteze te disertacije. Tej analizi so sledile še analiza nivoja razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji s strani zaposlenih v marketinški funkciji in obratno ter analiza splošnega medsebojnega razumevanja in na koncu še analiza izvajanja aktivnosti. V okviru četrtega poglavja smo nato podali še model vpliva nivoja kolaborativnega vedenja in nivoja razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti na nivo integracije logistične in njej komplementarne funkcije.

Doktorska disertacija se zaključuje s petim poglavjem, kjer podajamo sklepne ugotovitve, in sicer iz vidika preverjanja hipotez, diskusije dobljenih rezultatov in smernic za nadaljnje raziskovanje.

# 1 TEORETIČNE OSNOVE IN IZHODIŠČA

V okviru tega poglavja bomo podali osnovne teoretične dejavnike, ki so pomembni za razumevanje raziskovanega problema. Teoretične osnove istočasno predstavljajo pregled obstoječe literature in dosedanjih raziskav obravnavanega področja.

Management mnogovrstnih odnosov v oskrbnih verigah se poimenuje tudi kot management oskrbnih verig (ang. Supply Chain Management – SCM). Podrobneje opazovana oskrbna veriga ni veriga poslovnih odnosov ena proti ena oz. poslovni odnos proti poslovnemu odnosu, ampak je oskrbna veriga mreža mnogovrstnih poslovnih odnosov. SCM ponuja priložnosti za doseganje sinergije integracije in managementa znotraj in zunaj podjetja. V tem smislu SCM obravnava celoten poslovni proces kot sistem odličnosti in predstavlja nov pristop managementa poslovnih in odnosov z ostalimi člani oskrbne verige.

## 1.1 Podjetje kot osrednji del oskrbne verige

Termin management oskrbne verige je bil originalno predstavljen od svetovalcev v začetku leta 1980 (Oliver & Webber, 1982, str. 9–19) in si je posledično pridobil strahovito pozornost. Po letu 1990 so akademski strokovnjaki poskušali SCM pripisati določeno strukturo.

Do nedavnega so večinoma vsi strokovnjaki v praksi, svetovalci in akademski strokovnjaki gledali na SCM kot na logistiko zunaj podjetja, v katero bi vključili potrošnike in dobavitelje.

Na osnovi razvoja je CLM (kratica za Council of Logistics Management) oktobra leta 1998 razglasil definicijo, ki je podajala, da je logistični management le del SCM (Definition of Logistics Management, 1998):

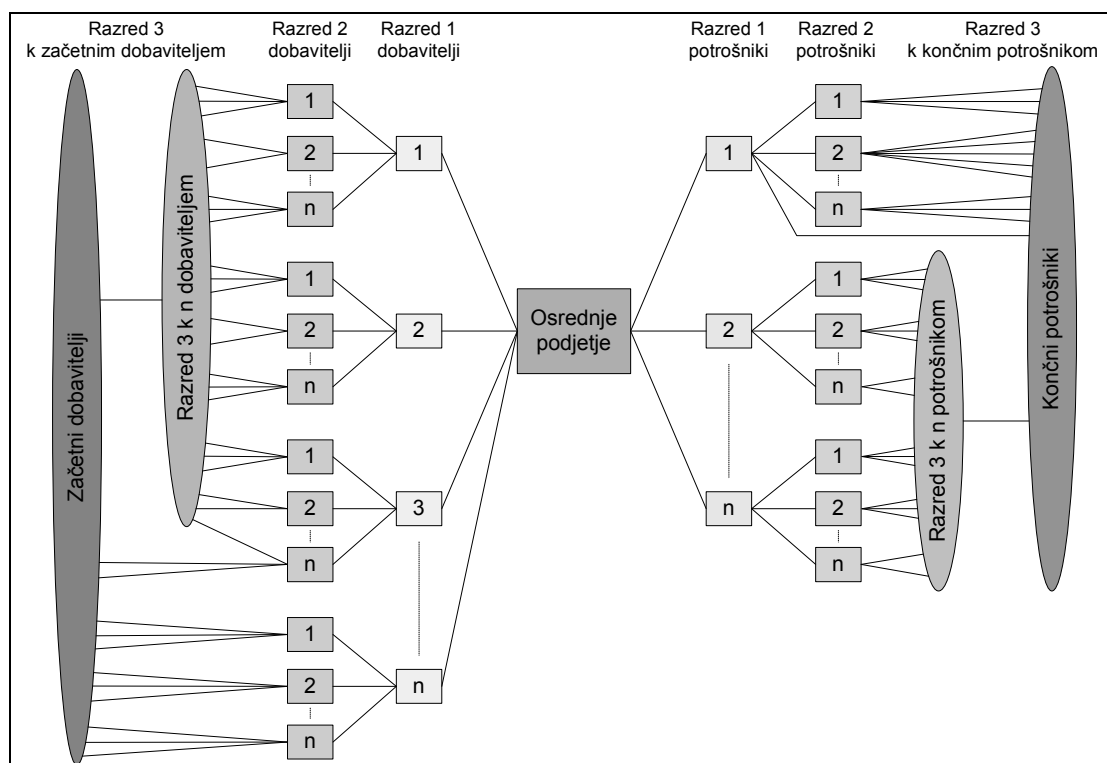
*»Logistika je tisti del procesa oskrbne verige, ki planira, implementira in kontrolira učinkovit ter razpoložljiv materialni tok in skladiščenje materiala, storitev ter povezane informacije od začetne točke do točke potrošnje in to za doseganje potreb potrošnikov«.*

Globalni forum oskrbnih verig, ki deluje v okviru Ohio State University, Fisher Collage of Business (Global Supply Chain Forum – GSCF) je skupina nekonkurenčnih podjetij in akademskih raziskovalcev, ki se redno srečujejo že od leta 1994 in to s ciljem izboljšanja teorije ter prakse SCM. Definicija SCM, kot je bila razvita v okviru GSCF, se glasi (Definition of Supply chain Management, 1994):

*»Management oskrbnih verig je integracija ključnih poslovnih procesov, od končnega potrošnika do (preko, s pomočjo) začetnega dobavitelja, ki zagotavljajo proizvode, storitve in informacije, ki dodajajo vrednost potrošnikom ali drugim interesnim skupinam«.*

Management celotne oskrbovalne verige pa je težko in zahtevno delo. Shemo podjetja, kot osrednjega dela določene oskrbne verige, prikazuje Slika 1.

Slika 1: Mrežna struktura osrednjega podjetja v oskrbni verigi



Vir: Lambert, D. M. in Cooper, M. C., *Issues in Supply Chain Management*, 2000, str. 68.

Vsa podjetja sodelujejo v oskrbni verigi in to od surovine do končnega potrošnika. Koliko od te oskrbne verige je potrebno managirati, je odvisno od različnih dejavnikov, vključno s kompleksnostjo proizvoda, številom možnih dobaviteljev in z razpoložljivostjo surovine. Upoštevati je potrebno dolžino oskrbne verige in število dobaviteljev ter potrošnikov na vsakem nivoju. Redko se dogaja, da je posamezno podjetje vključeno le v eno oskrbno verigo. Za večino proizvajalcev je struktura oskrbne verige podobna drevesu s koreninami, kjer so veje in korenine razširjena mreža potrošnikov in dobaviteljev (Lambert & Cooper, 2000, str. 73). Vprašanje je, koliko teh vej in korenin je potrebno managirati.

Bližine odnosov na raznih nivojih oskrbne verige variirajo. Management mora izbrati nivo družabništva, primernega za posamezno povezavo v oskrbni verigi (Webster, 1992, str. 109). Ni potrebno, da so vse povezave v oskrbni verigi med sabo koordinirane in integrirane. Najprimernejši odnos je tisti, ki se najbolje prilagaja specifičnim okoliščinam.

Trije glavni aspekti mreže podjetja so: člani oskrbne verige, strukturne dimenzije mreže in različni tipi povezav preko celotne oskrbne verige.

Uspešen SCM zahteva spremembo od managiranja posamezne funkcije do integriranja aktivnosti v ključne procese oskrbne verige. Tradicionalno so bili »upstream«<sup>5</sup> in »downstream«<sup>6</sup> deli oskrbne verige v interakciji kot nepovezane entitete; s tem so informacijski tokovi skozi čas potekali nepovezano oz. sporadično.

Delovanje integrirane oskrbne verige zahteva neprekinjen informacijski tok, ki po drugi strani pomaga kreirati boljši proizvodni tok. Primarno osredotočanje ostaja na potrošniku. Doseganje dobrega, k potrošniku usmerjenega, sistema zahteva oplemenitenje informacij tako z vidika natančnosti kot iz časovnega okvira in to za hiter odziv sistema, ki zahteva neprestane spremembe v odzivih na nestalnost v povpraševanjih potrošnikov. Kontroliranje nezanesljivosti oz. negotovosti povpraševanja, proizvodnega procesa in izpolnjevanje dobavnega procesa kritično

---

<sup>5</sup> Angleška izraza »upstream« in »downstream« je nesmiselno ali celo težko posloveniti. »Upstream« lahko opredelimo kot opazovanje oskrbne verige (ne glede na predmet opazovanja) po »toku navzgor«, kar pomeni, da oskrbo verigo opazujemo v nasprotni smeri toka blaga – torej od končnega potrošnika preko osrednjega podjetja do začetnega dobavitelja.

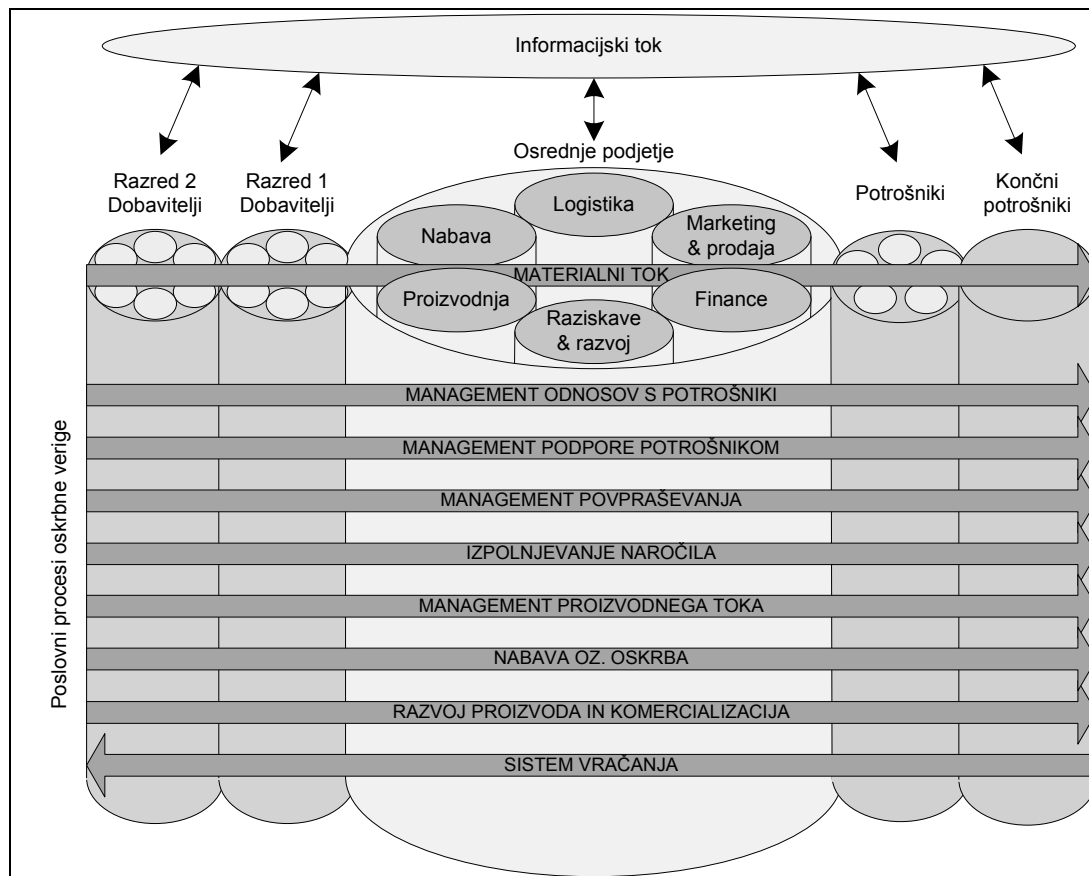
<sup>6</sup> »Downstream« pomeni opazovanje oskrbne verige po »toku navzdol«, kar pomeni, da oskrbno verigo opazujemo v smeri toka blaga – torej od začetnega dobavitelja preko osrednjega podjetja in do končnega potrošnika.

vplivajo na učinkovit SCM. Ključni procesi oskrbne verige, kot jih je identificirala GSCE, so:

- management odnosov s potrošniki;
- management podpore potrošnikom;
- management povpraševanja;
- izpolnitev naročila;
- management proizvodnega toka;
- nabavljanje oz. preskrbovanje;
- razvoj proizvoda in komercializacija;
- sistem vračanja.

Takšno široko razumevanje koncepta SCM je prikazano na sledeči sliki (Slika 2), ki podaja poenostavljeno strukturo mreže oskrbne verige, informacijske in materialne tokove ter ključne poslovne procese oskrbne verige, ki predirajo funkcijski silos znotraj podjetja in različne korporacijske silose preko celotne oskrbne verige.

*Slika 2: Management oskrbne verige: integriranje in management poslovnih procesov preko oskrbne verige*



Vir: Cooper, M. et al., *Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics*, 1997, str. 3.

Poslovni procesi in njihovi izvajalci v različnih funkcijskih oddelkih morajo biti, kot je že opredeljeno v Uvodu, zasnovani in izvajani na način, da so aktivno vključeni v kreiranje ter zadovoljevanje potreb potrošnikov. Iz tega sledi, da si podjetja ne morejo več privoščiti ograjenega sistema posameznih funkcij in oddelkov. Z vidika logistične funkcije oz. logističnega oddelka podjetja je torej potrebno odstraniti obstoječi sistem izoliranih funkcijskih silosov in logistično funkcijo povezati z ostalimi komplementarnimi funkcijami podjetja.

## 1.2 Karakteristike integracije

Logisti pogosto opredeljujejo integracijo v okviru prej omenjene oskrbne verige, pozabijo pa na notranjo integracijo oz. integracijo med posameznimi oddelki oz. funkcijami v podjetju. Vendar je potrebno pred nadaljnjim razpravljanjem o pomenu notranje integracije za zunanjo integracijo in obratno odgovoriti na vprašanje, kaj sploh predstavlja termin integracija.

Integracija predstavlja centralno mesto v različnih domenah vključno z managementom, strategijo, organizacijsko teorijo, managementom proizvodnje in informacijskimi sistemi (Barki & Pinsonnault, 2005, str. 168). Konceptualne korenine integracije lahko zasledimo v Fayolovi (1949, str. 24–39) ideji o kooperaciji in koordinaciji ter v prispevku Lawrence in Lorsch (1969, str. 25–37), ki sta definirala integracijo kot proces doseganja enotnosti truda med različnimi podsistemi v doseganju organizacijskih nalog.

Integracijo zasledimo v primeru, ko so specializirane funkcije ali oddelki v podjetju medsebojno odvisne in ko izvajajo procese ter postopke, ki dopuščajo interakcijo (Brown, 1983, str. 57).

Koncept integracije je v literaturi obravnavan v odvisnosti od zornega kota opazovanja. Tukaj moramo opozoriti predvsem na naslednja vidika integracije, ki se nanašata na inovacijsko literaturo, kjer integracija predstavlja pokazatelje, ki opredeljujejo, kako dobro so aktivnosti inovacijskega procesa medsebojno povezane in koordinirane; in na področje informacijskih sistemov. V informacijskih sistemih proces integriranja predstavlja dve perspektivi. S tehničnega vidika integracija opisuje medsebojno povezanost informacijske tehnologije podjetja in stopnjo, do katere so ti podatki

osnovani na enaki konceptualni shemi. Drugi vidik integracije v informacijskih sistemih pa obravnava integracijo kot nivo razširitve, do katerega so poslovni procesi dveh ali več neodvisnih organizacij standardizirani in tesno združeni preko računalniških ter telekomunikacijskih tehnologij (Barki & Pinsonnault, 2005, str. 163).

Integracijo lahko okarakteriziramo tudi v odvisnosti od okolja oz. v odvisnosti od tega, kateri procesi so integrirani. Notranja ali interna integracija iz podanega vidika predstavlja integracijo primarnih aktivnosti podjetja. Zunanja ali eksterna integracija predstavlja integracijo primarnih procesov podjetja s člani oskrbne verige tega osrednjega podjetja.

Po Barkiju in Pinsonnaultu (2005, str. 164) lahko opredelimo kategorizacijo integracije organizacijskih komponent vzdolž različnih procesov in aktivnosti oskrbne verige kot:

- interno – operativna integracija;
- **interno – funkcijska** integracija;
- eksterno – operativna »downstream«;
- eksterno – operativna »upstream«;
- eksterno – operativna – lateralna;
- eksterno funkcijska.

### 1.2.1 Zunanja ali eksterna integracija

Zunanja integracija sama po sebi ni prav učinkovita. Njena učinkovitost se pokaže šele po uspešno aplicirani notranji integraciji, ki mora biti prisotna v vseh podjetjih oskrbne verige in ki je pravzaprav predpogoj zunanje integracije.

Zunanja ali eksterna integracija se aplicira vzdolž oskrbne verige in po Stocku, Greisu, & Kasardi (1998, str. 229) predstavlja integracijo logističnih aktivnosti preko meja podjetja. Iz tega izhaja, da se zunanja integracija nanaša na koordinacijo in kolaboracijo z drugimi člani oskrbne verige.

Lee (2000, str. 33) je izpostavil tri dimenzije zunanje integracije oz. integracije preko oskrbne verige, in sicer: integracija informacij, koordinacija in delitev ali souporaba virov ter organizacijska povezava odnosov. Integracija informacij se nanaša na delitev znanja in informacij med vsemi člani oskrbne verige, vključno z napovedovanjem prodaje, proizvodnimi plani, statusom zalog in promocijskimi plani. Koordinacija in souporaba virov pa se po Leeju (2000, str. 35) nanašata na usklajevanje sprejemanja odločitev in odgovornosti v oskrbni verigi.

### 1.2.2 Notranja ali interna integracija

Teoretiki, ki raziskujejo organizacije in njihovo organiziranost sugerirajo, da je medsebojna odvisnost »katalizator«<sup>7</sup> za medfunkcijsko integracijo (Brown, 1983, str. 93–103; Pfefer & Salancik, 1978, str. 62–77). Teorija medsebojne odvisnosti predlaga, da lahko odnose med dvema delovnima enotama opisujemo kot individualne ali kolektivne in vedenja posameznikov ali skupine (Ellinger, 1997, str. 37–38).

Notranja integracija je prisotna (oz. bi naj bila prisotna) takrat, ko so specializirane funkcije oz. oddelki v podjetju medsebojno odvisni in ko se pojavijo operacije ter procedure, ki dopuščajo in tudi potrebujejo sodelovanje.

---

<sup>7</sup> Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje katalizator tudi kot pobudnik oz. usmerjevalec.

Notranja integracija torej raziskuje znotraj meja podjetja. Poskuša eliminirati tradicionalne, v silose oblikovane funkcije (»silo functions«) in poudarja boljšo koordinacijo med funkcijskimi področji.

Notranja integracija reflektira dejstvo, da se vsaj dve (ali več) komplementarni funkciji podjetja vedeta kot nekakšna združena celota, čeprav le-ti nista spojeni v eno samo entiteto. Dva oddelka (dve funkcijski področji) v podjetju sta komplementarna takrat, kadar dopolnjujeta drug drugega in imata določen nabor funkcij, ki so med sabo povezane in katere je potrebno dopolniti z drugo funkcijo komplementarnega oddelka.

Nekatera literatura karakterizira medfunkcijsko integracijo kot interakcijo<sup>8</sup> ali kot aktivnost komunikacije (Rinehart et al., 1989, str. 67; Griffin & Hauser, 1996, str. 191), ki podaja, da večje število sestankov in informacijskih tokov med funkcijskimi oddelki doprinese k učinkovitejši integraciji. Interakcijska filozofija za management medfunkcijskih odnosov verjetno izhaja iz izvršno osnovane filozofije, ki temelji na mnogih poslovnih teorijah in managementnih postopkih (Sheth & Parvatiyar, 1993, str. 7). Managerji natančno opredeljujejo interakcijsko filozofijo kot sistem kontaktov z drugimi funkcijami in oddelki v obliki transakcije. Transakcijski vidik integracije obravnava oddelke kot medsebojno odvisne entitete, ki na neki način konkurirajo za vire v podjetju; kontakti med oddelki so razumljeni kot začasni in predstavljajo denarne izgube. Zaradi te tekmovalnosti in zaznanih stroškov managerji gledajo na ta proces sestankovanja in pretok informacij kot na sistem pogajanja, kjer se vsaki oddelek ali funkcija trudi oz. stremi k temu, da od sestanka in izmenjave podatkov »potegne« največ.

---

<sup>8</sup> Slovar slovenskega knjižnega jezika definira interakcijo kot medsebojno vplivanje.

Interakcijski vidik medfunkcijske integracije torej predstavlja vedenje, ki vključuje izmenjavo informacij. Podobo razmišljajo tudi Bonoma, Slevin in Narayanan (1977, str. 31–42), ki trdijo, da je integracija med funkcijami ali oddelki prisotna takrat, če med njimi obstaja neprekinjena izmenjava podatkov. Kako pa izmenjava podatkov vpliva na uspešnost delovanja podjetja, se raziskovalci vedno ne strinjajo. Monaert et al. (1994, str. 37) ugotavljajo pozitivno povezavo med integracijskim vidikom izmenjave podatkov in uspešnostjo podjetja, medtem ko Gupta, Ray in Wilemon (1985, str. 14), Ruekart in Walker (1987, str. 9) ter Shanklin in Ryans (1984, str. 165) identificirajo pomanjkanje medfunkcijskih kontaktov ali integracije kot enega od pomembnejših vzrokov slabega delovanja podjetja. Kahn (1996, str. 149) je z empirično raziskavo ugotovil, da v okviru interakcijskega vidika integracije izmenjava podatkov in formalni sestanki predstavljajo jasne vedenjske vzorce.

V situacijah, pri katerih ni moč zaznati direktne komunikacije, je pretok informacij lahko le enostranski oziroma enosmeren. To pomeni, da informacije prihajajo le npr. iz logistične funkcije v marketinško funkcijo, obratno pa tega ni moč zaslediti.

Druga literatura je integracijo okarakterizirala kot kolaboracijo (Lawrence & Lorsch, 1967, str. 23; Lorsch, 1965, str. 33), ki spodbuja timsko delo, delitev virov in doseganje skupnih ciljev med komplementarnimi funkcijami; vsi ti doprinesejo k učinkovitejši integraciji.

Tretja skupina literature karakterizira integracijo kot kompozit interakcije in kolaboracije (Gupta et al., 1985, str. 17; Gupta et al., 1986, str. 14; Song & Parry, 1992, str. 97; Song & Parry 1991, str. 57). Takšen kompozitni vidik integracije je na nek način zelo privlačna filozofija, saj opredeljuje medfunkcijsko oz. medoddelčno integracijo kot večdimenzijski pristop.

Souder in Sherman (1993, str. 183) sta definirala integracijo kot stanje visokega nivoja porazdeljenih vrednosti, skupnih ciljev in kolaborativnega vedenja. Lorsch (1965, str. 23) pa jo je definiral kot proces enotnega vlaganja truda med različnimi podsistemi pri doseganju dovršenosti nalog podjetja.

Song (1991, str. 111) je v svoji raziskavi integracije oddelka za raziskave in razvoj ter marketinga ugotovil, da je dosežen nivo integracije na polovičnem nivoju zelenega. Iz tega izhaja, da podjetja stremijo k doseganju čim višjega nivoja integracije, vendar jim to ne uspeva najbolje.

O'Leary-Kelly in Flores (2002, str. 229) sta navedla, da se integracija nanaša na nivo, do katerega ločene funkcije delajo skupaj v kooperativnem smislu, da s tem dosega skupne cilje. Glede na to definicijo integracija torej obsega sestavljanje, ki je odvisna od stopnje kooperacije, koordinacije, interakcije in kolaboracije.

Kako pa integracija vpliva na uspešnost podjetja, je torej težko enotno opredeliti, saj si glede tega različni avtorji niso vedno enotni. Vpliv medfunkcijske integracije na uspešnost podjetja je namreč pogosto merjen z vidika subjektivnih dejavnikov in ne toliko s finančnega vidika. Griffin in Hauser (1996, str. 192) sta v pregledu literature ugotovila in se osredotočila na petnajst empiričnih raziskav, ki so potrdile pozitivno povezavo med medfunkcijsko integracijo marketinga in oddelka za raziskave ter razvoj in z mnogovrstnimi dejavniki mehke uspešnosti podjetja. Pondy (1970, str. 65) ugotavlja, da je lahko dobiček podjetja višji, če dva medsebojno odvisna oddelka delujeta koordinirano. Rho et al. (1994, str. 33) pa predlagajo, da je medfunkcijska integracija predpogoj boljše uspešnosti podjetja.

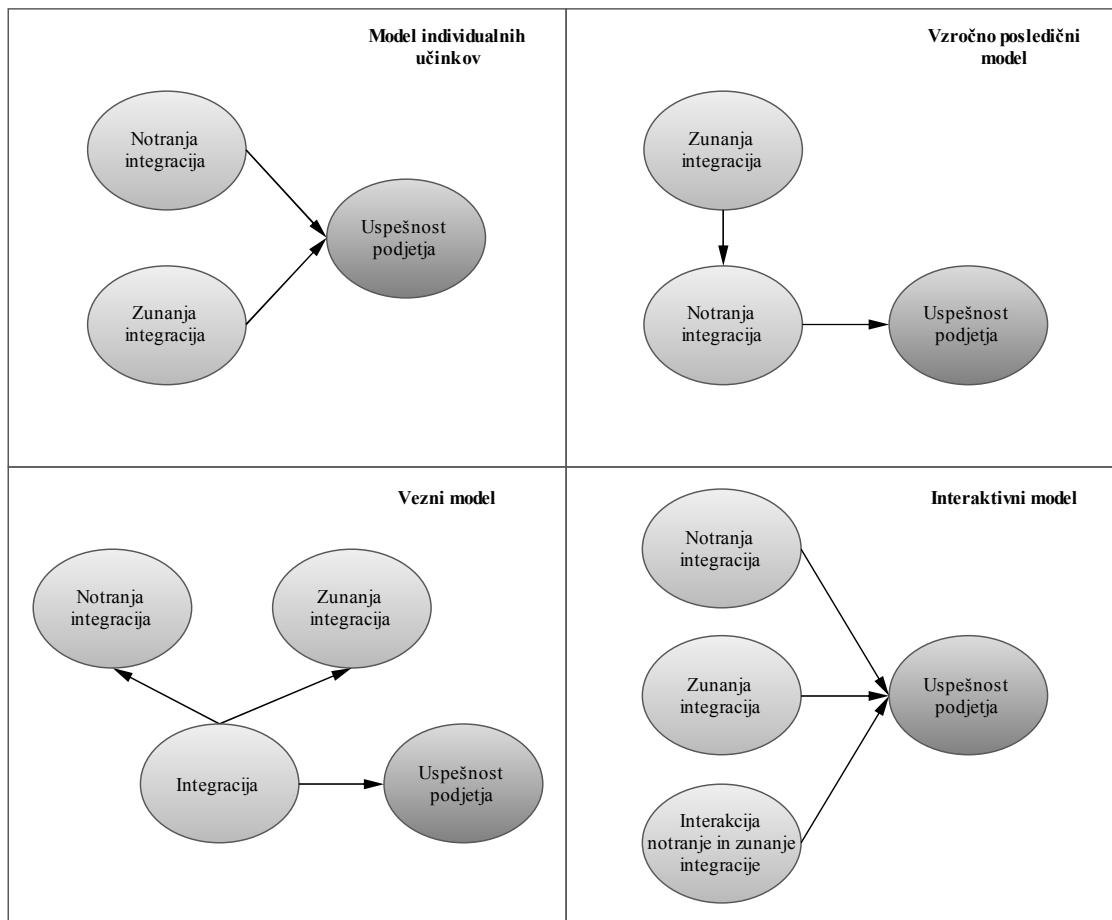
V literaturi ni moč zaslediti poskusa raziskovalcev po povezovanju medfunkcijske integracije s trdnimi oz. trdimi dejavniki uspešnosti podjetja.

### **1.2.3 Interakcija med notranjo in zunanjo integracijo oskrbne verige**

Soodvisnost notranje in zunanje integracije ali odvisnost zunanje integracije od notranje integracije in obratno je tema, na katero je potrebno podati osnovna spoznanja, saj lahko tudi tako prikažemo pomen notranje integracije za uspešnost določenega podjetja.

Po pregledu literature lahko ugotovimo tri različne teoretične pristope, iz katerih izhaja četrti pristop, ki sta ga opredelila Germain in Iyer (2006, str. 34). Prvi pristop predstavlja individualne učinke obeh integracij na uspešnost podjetja, drugi pristop je vzročno-posledični, tretji pristop pa predstavlja vezni pristop (Slika 3).

*Slika 3: Ilustracija teoretičnih pristopov vpliva notranje in zunanje integracije na uspešnost podjetja*



Vir: Germain, R. & Iyer, K. N. S., *The interaction of Internal and Downstream integration and its Association with performance*, 2006, str. 35.

Model individualnih učinkov predstavlja edinstven vpliv notranje in zunanje integracije na uspešnost podjetja (Closs & Savitskie, 2003, str. 69). Vzročno-posledični model predstavlja sistem vplivanja zunanje integracije na notranjo integracijo in njun vpliv na uspešnost podjetja. Ta model je podprt s priorno teorijo, ki sta jo predstavila Sanders in Premus (2005, str. 12). Tretji model je tako imenovan vezni model, ki obravnava

integracijo kot sestavljanko notranje in zunanje integracije ter kot samostojna enota vpliva na uspešno delovanje podjetja. V nasprotju z individualnim vplivanjem notranje in zunanje integracije ter vzročno-posledičnega modela v tem primeru notranja in zunanja integracija nista lateralno sestavljeni, ampak predstavljata samostojen vpliv na celotno integracijo.

Germain in Iyer (2006, str. 48) sta na osnovi podanih treh modelov razvila prikazani interaktivni model, ki podaja tudi soodvisnost interakcije notranje in zunanje integracije ter njen vpliv na uspešnost podjetja. Njuna raziskava je pokazala, da čim višji je nivo notranje integracije, tem močnejši je vpliv zunanje integracije na uspešnost delovanja podjetja in to predvsem z logističnega vidika. Obratno sta ugotovila, da nizek nivo notranje integracije posledično predstavlja nizek nivo zunanje integracije in posledično slabšo uspešnost oz. konkurenčnost podjetja. Zunanja integracija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja le v primeru, da je nivo notranje integracije dovolj velik (Germain & Iyer, 2006, str. 36).

Navedeno prikazuje pomen notranje integracije na zunanjo integracijo in posledično na uspešnost podjetja. Spoznanje Germaina in Iyera (2006, str. 46) le potrjuje pomembnost raziskovanja vseh dejavnikov notranje integracije.

### **1.3 Kolaborativno vedenje kot vidik notranje medfunkcijske integracije**

Na začetku tega poglavja smo razmišljali o samem pomenu kolaboracije in poskušali obtežiti, po mnenju nekaterih, sinonime kolaboracije. Podajanje tabele v okviru te disertacije opravičujemo zaradi občasnega nezadostnega razločevanja spodaj

opredeljenih terminov. Prav tako nam pričujoča tabela na kratko opredeljuje osnovne karakteristike kolaboracije.

*Tabela 1: Pomen kolaboracije, kooperacije in koordinacije*

| Tehnični in netehnični vidiki opazovanja   | Koordinacija                                                                                       | Kooperacija                                                                                                                               | Kolaboracija                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Osnovni pogoji uspešnosti (nujno potrebni) | Skupni cilji;<br>Potreba po vključevanju večih oseb;<br>Razumevanje, kdo mora kaj narediti in kdaj | Skupni cilji;<br>Potreba po vključevanju večih oseb; Vzajemno zaupanje in spoštovanje;<br>Potrditev skupnih ugodnosti glede skupnega dela | Skupni cilji; Občutek za nujnost in obvezo izvršitve; Občutek pripadnosti; Odprta komunikacija;<br>Vzajemno zaupanje in spoštovanje;<br>Dopolnilno, raznoliko znanje in sposobnosti;<br>Intelektualna spretnost |

|                                              |                                                                    |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Spodbujevalni dejavniki (dobro jih je imeti) | Primerna orodja (glej spodaj);<br>Mehanizem reševanja problemov    | Pogoste konzultacije (posvetovanja) in delitev znanja med sodelujočimi; Jasne opredelitve vlog; Primerna orodja (glej spodaj) | Prava skupina ljudi; Kolaborativne sposobnosti in splošna raba kolaboracije; Dobri povezovalci; Kolaborativni miselni vzorci »Four Practices <sup>9</sup> « in druga primerna orodja |
| Namen uporabe tega pristopa                  | Izogibanje praznin in prekrivanja v posameznikovem dodeljenem delu | Doseči skupne prednosti (učinke) z delitvijo ali s porazdelitvijo dela                                                        | Doseči kolektivne (združene) rezultate, ki jih vključeni posamezniki ne bi dosegli, če bi delali sami                                                                                |

---

<sup>9</sup> Pomen »Four Practices« smo povzeli po spletni strani Harvard Business School (Harvard Business School - Four Practices, najdeno 5. maja 2009 na spletnem naslovu <http://hbswk.hbs.edu/archive/4332.html>). Princip predstavlja: »Pričakujete najboljše od zaposlenih in zaposleni bodo dali najboljše, kar lahko« in po drugi strani »Pričakujete malo od zaposlenih in zaposleni bodo dali malo«. Štirje principi predstavljajo: vključevanje zaposlenih in sodelovanje z njimi, osredotočanje na dosegljivost, oblikovanje meril za doseganje ciljev ter identificiranje in »trkanje« na najgloblji sistem motivacije posameznega zaposlenega.

|                                |                                                                   |                                                                    |                                                                                                                                    |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Želeni rezultati               | Učinkovitost – doseženi rezultati se srečajo s cilji              | Podobno kot pri koordinaciji – plus prihranki pri času in stroških | Podobno kot pri kooperaciji – plus inovativni (izboljšana), izredni, prebojni rezultati in kolektivni »to smo mi naredili« dosežki |
| Optimalne aplikacije (uporaba) | Skladnost nalog, vlog in načrtov v preprostih okoljih in sistemih | Reševanje problemov v kompliciranih okoljih in sistemih            | Omogočanje odkrivanja, razumevanja in realizacije skupnih vizij v kompleksnih okoljih in sistemih                                  |

|                                                                                      |                                                                                                                                                 |                                              |                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Primerna orodja                                                                      | Orodja projektnega managementa z načrti, vlogami, kritičnimi potmi (CPM), PERT in GANTT grafi;<br><br>»kdo bo delal kaj in kdaj« – popis dejanj | Sistemske razmišljanje;<br>Analitična orodja | Spoštljivo oz. pohvalno poizvedovanje; Odprt protokol sestankov; »Four Practices«; Pogovori; |
| Stopnja medsebojne odvisnosti pri oblikovanju uspešnih delovnih proizvodov, izdelkov | Minimalna                                                                                                                                       | Znatna                                       | Močna                                                                                        |

Vir: Pollard, D. *Business Innovation*, 2005, str. 1.

Z našega vidika Pollard (2005, str. 1) opredeljuje koordinacijo, kooperacijo in kolaboracijo s tehničnega in netehničnega vidika. Razliko opazamo predvsem med koordinacijo, ki jo opredeljuje kot tehnični vidik, in med kolaboracijo, ki jo opredeljuje

kot netehnični vidik. Kooperacija pa je nekje na vmesni stopnji. Kot primer navajamo naše opazovanje vrstice v tabeli, ki prikazuje *primerna orodja*, ki so v okviru koordinacije tehnično obarvana, medtem ko so primerna orodja v kolaborativnem smislu netehnična, saj gre za popoln sociološki vidik.

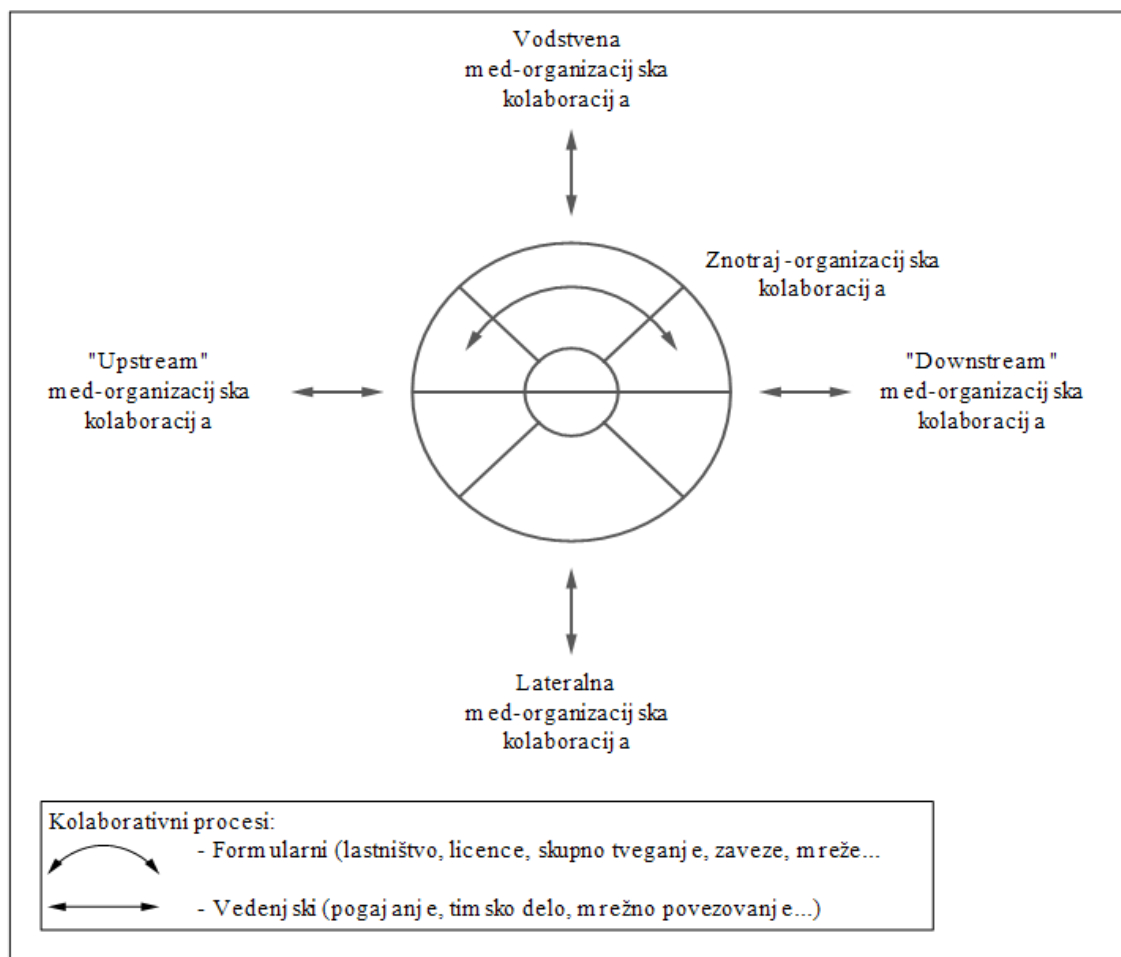
Predstavljeni sistem in povezanost koordinacije, kooperacije ter kolaboracije različni avtorji interpretirajo drugače. Zaradi tega je potreba po dodatnem sistemskem razmišljanju o njihovem pomenu in odvisnosti še toliko pomembnejša. Denise (2007, str. 1–6) razglablja o kolaboraciji in njeni povezanosti s kooperacijo, koordinacijo in komunikacijo. V svojem članku Denise (2007, str. 1) ugotavlja, da avtorji raznovrstnih prispevkov velikokrat zamenjujejo uporabo izrazov kolaboracija, koordinacija, kooperacija in komunikacija. Vsi ti izrazi namreč opisujejo, kaj morajo ljudje storiti, da bodo lahko učinkovito delali skupaj.

Denise (2007, str. 2) opredeljuje koordinacijo kot sistem učinkovitosti sodelovanja. Za razliko od komunikacije, koordinacija stremi k informiranju vsake enote ali dela celote glede tega kako in kdaj mora delati oz. kako mora ravnati. Koordinacija je okvir ali sistem, uporabljen za doseganje skupnega delovanja. Torej, da bodo vsi deli sistema »vlekli v isto smer« (Denise, 2007, str. 2). Za razliko od koordinacije pa Denis (2007, str. 3) kooperacijo opredeljuje kot znak za korporacijsko kulturo in jo opredeli kot »sodeluj s skupino«, medtem ko za kolaboracijo navede »kolaboracija ni soglasje oziroma sporazum«.

Hickey (1986, str. 17) je koordinacijo opredelila kot »harmonično funkcioniranje posameznih delov za učinkovite rezultate«, kooperacijo kot »zvezo oseb, ki težijo k skupnim doprinosom« in kolaboracijo kot »skupno delo«.

Mintzberg et al. (1996, str. 63) so prikazali svoj vidik kolaboracije, ki so ga predstavili v modelu, ki sledi (Slika 4).

Slika 4: Model kolaboracije



Vir: Mintzberg et al., *Some Surprising Things About Collaboration – Knowing How People Connect Makes It Work Better*, 1996, str. 63.

Mintzber in drugi (1996, str. 64) so vidike kolaboracije razporedili po celotni oskrbni verigi in jo tako razmejili na vodstveno medorganizacijsko kolaboracijo, »downstream« in »upstream« medorganizacijsko kolaboracijo, lateralno medorganizacijsko

kolaboracijo ter znotraj-organizacijsko kolaboracijo, ki v našem primeru predstavlja medfunkcijsko kolaboracijo (Slika 4).

Naše raziskovalno področje lahko, glede na njene vidike, ki jih predlagajo Mintzberg et al. (1996, str. 63), uvrstimo med *znotraj-organizacijsko* kolaboracijo.

Kolaborativno-vedenjska dimenzija medfunkcijske integracije predstavlja sistem skupnih vizij, skupnega odločanja in kolektivno odgovornost za končni izid, storitev ali proizvod (Mohr et al., 1996, str. 111; Schrage, 1990, str. 72–76).

Kolaborativno vedenje temelji na kooperaciji in jo nadgrajuje. Uspeh kolaborativnega vedenja temelji na sposobnosti posameznikov v medsebojno odvisnih funkcijah, ki težijo k vzpostavitvi pomembnih medsebojnih odnosov (Tjosvold, 1988, str. 279). Podjetja morajo za doseg tega spodbujati in celo nagraditi managerje medsebojno odvisnih funkcij za proaktivno razmišljanje in delovanje na področju celotnih transakcijah znotraj kompleksnega sistema (Kingman-Brundage et al., 1995, str. 23).

Filozofija kolaboracije odstopa od filozofije interakcije in je po drugi strani vzporedna filozofiji odnosnega marketinga (ang. relationship marketing), ki se pojavlja v marketinški disciplini. Bressington in Pettitt (2000, str. 33) poudarjata, da je odnosni marketing ne glede na tip trga in proizvoda vedno bolj pomemben dejavnik pri dodani vrednosti proizvoda. Vendar pa kljub porastu in obsegu znanstvene literature še vedno obstaja malo soglasnosti v zvezi z naravo definicije odnosnega marketinga (Barnes, 1997, str. 78). V filozofiji kolaboracije so nenehni odnosi med funkcijskimi področji lahko stresni. Funkcijski oddelki so v tem primeru obravnavani kot medsebojno odvisni, kar pospeši skupno vizijo in spodbuja k doseganju skupnih ciljev podjetja.

Nasprotno interakcijskemu komunikacijskemu pristopu managementa medfunkcijskih odnosov je kolaboracija vedenjski pristop. Jedro kolaboracije ni vzpostavljanje informacijskih povezav, ampak se kolaboracija raje osredotoča na kreiranje občutka pripadnosti med posameznimi funkcijami (Kahn & Mentzer, 1996, str. 8). Predanost filozofiji kolaboracije lahko zahteva dramatične spremembe v klimi in kulturi podjetja. Takšne spremembe pa mogoče ne bodo vedno zaželeno s strani zaposlenih v posameznih funkcijah.

Ker je kolaboracija zapleten proces, se lahko pripeti, da zaposleni v posameznih funkcijskih oddelkih ne bodo produktivni in to zaradi porabljenega časa za udeležbo na medfunkcijskih aktivnostih, kakor tudi zaradi možnosti nerazumevanja vlog posameznikov v celotnem procesu kolaboracije. Omenjeno pa lahko privede tudi do razočaranja in zniževanja zainteresiranosti zaposlenih v komplementarnih funkcijah.

Kot smo že omenili, sta interakcija in kolaboracija opredeljena kod dva med sabo različna procesa integracije funkcijskih področij podjetja. Kolaboracijo definiramo kot voljnost funkcijskih oddelkov po skupnem delovanju, ki poudarja stremljenje k skupinskemu delu, skupnemu razumevanju, skupnim vizijam, delitvi virov in doseganju kolektivnih ciljev. Zaradi tega je kolaboracija karakterizirana kot vedenjski aspekt medfunkcijskih odnosov in predstavlja učinkovit, prostovoljen ter skupen proces. Aktivnosti kolaboracije so tipično neotipljive, težje regulirane in težje vzdrževane, brez nekih skupnih naporov ter predstavljajo višji nivo medsebojnih odnosov (Kahn & Mentzer, 1996, str. 9).

Iz navedenega ponovno zaključujemo, da je kolaboracija sociološki (netehnični) vidik in jo je zaradi tega težje specifično opredeliti ter numerično razvrstiti v podsistem razredov.

V literaturi ni moč zaslediti splošnih definicij o nivoju kolaborativnega vedenja. Zaradi tega smo na osnovi poznavanja dejavnosti in znanstvenega pristopa sami opredelili nivo kolaborativnega vedenja med logistično in marketinško funkcijo. Na osnovi poznavanja dejavnikov kolaborativnega vedenja smo sestavili petstopenjsko lestvico nivoja, ki jo okarakterizirajo naslednji dejavniki oziroma dejavnosti, in sicer:

- neformalno timsko delovanje med sektorjema;
- neformalen pristop k delu, ki je povezan z obema sektorjema;
- sodelovanje obeh sektorjev;
- doseganje skupnih ciljev podjetja;
- delitev informacij in virov med sektorjema;
- občutek za nujnost in obvezo izvršitve aktivnosti, povezanih z obema sektorjema;
- občutek pripadnosti v podjetju;
- odprta komunikacija med sektorjema;
- vzajemno zaupanje in spoštovanje med sektorjema;
- dopolnjevanje znanja med sektorjema;
- dopolnilno, raznoliko znanje in sposobnosti;
- obstoj raznolikega znanja med sektorjema;
- obstoj raznolikih sposobnosti med sektorjema;
- učinkovita uporaba intelektualnega znanja sektorja.

Na osnovi teh dejavnikov smo pripravili petstopenjsko lestvico nivoja kolaborativnega vedenja, ki jo predstavljajo:

- *ničeln nivo kolaborativnega vedenja* predstavlja odsotnost kolaborativnega vedenja (skupna prisotnost omenjenih dejavnosti ne predstavlja niti desetine);

- *nizek nivo kolaborativnega vedenja* predstavlja delno prisotnost izvajanja omenjenih dejavnosti (skupna prisotnost omenjenih dejavnikov predstavlja manj kot tretjino);
- *srednji nivo kolaborativnega vedenja* predstavlja zmerno prisotnost izvajanja omenjenih dejavnosti (skupna prisotnost omenjenih dejavnikov ne presega dveh tretjin);
- *visok nivo kolaborativnega vedenja* predstavlja precejšnjo prisotnost izvajanja omenjenih dejavnosti (vsaj dve tretjini vseh omenjenih dejavnosti se izvajata v primernem časovnem redosledu);
- *popoln nivo kolaborativnega vedenja* predstavlja kontinuirano izvajanje vseh dejavnosti.

Zaradi težko otipljivega fenomena kolaborativnega vedenja smo se odločili za njeno opisno razmestitev v petstopenjsko lestvico, ki podaja kontinuiranost izvajanja omenjenih dejavnosti.

## **1.4 Pomen integracije logistične funkcije s komplementarnimi funkcijami**

Kot smo že omenili v Uvodu, logistične funkcije sodelujejo (se povezujejo) z različnimi povezljivimi funkcijami, kot so proizvodnja, marketing, nabava (Gustin, 1991, str. 1; Murphy & Poist, 1992, str. 16), inženiring oz. razvoj novega proizvoda (Gustin, 1991, str. 2) ter tudi s finančno funkcijo (Coyle, Bardi & Langley, 2003, str. 28).

Tradicionalno se je veliko podjetij organiziralo okrog marketinške in proizvodne funkcije. Nič nenavadnega, saj marketing pomeni prodajo nečesa, medtem ko proizvodna predstavlja izdelavo oz. proizvodnjo le-tega; čeprav je potrebno

organizacijo podjetja gledati z višjega nivoja. Nekaj poslovnežev se bo strinjalo, da je organizacija njihovega podjetja zelo preprosta, vendar ostaja dejstvo, da veliko poslovnežev poudarja samo marketinško in proizvodno funkcijo, čeprav postopajo tudi z drugimi podpornimi aktivnostmi, kot so promet, nabava, računovodstvo in inženirstvo. Takšno mišljenje je napačno in lahko zavede tudi ostala podjetja, ki pozabijo na pomembnost logističnih aktivnosti, ki se morajo izvajati vse od nabave surovine do prodaje oz. potrošnje določenega proizvoda (Ballou, 2004, str. 37).

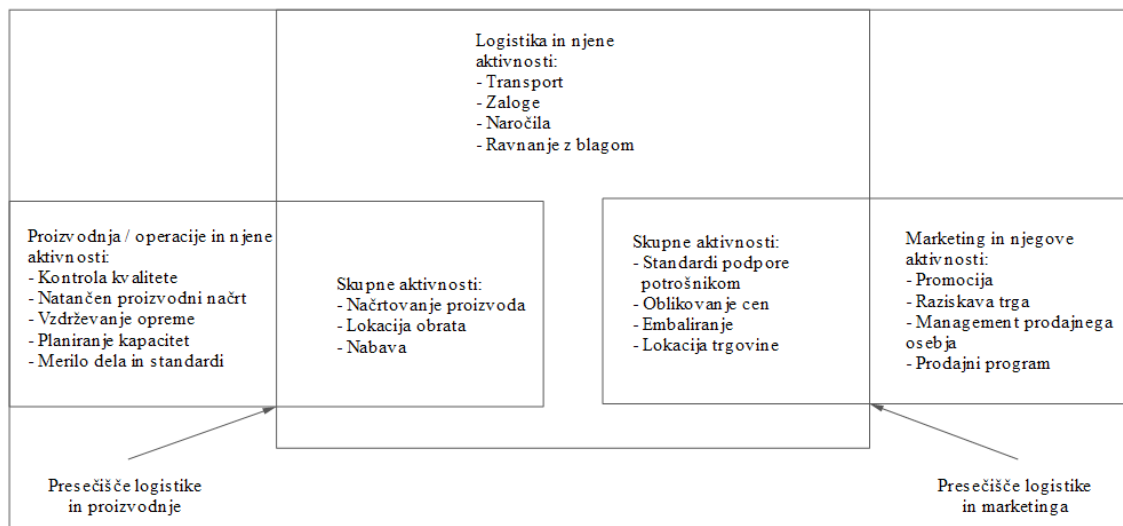
Teoretiki in praktiki, ki se ukvarjajo z marketingom in s proizvodnjo, niso zanemarjali pomembnosti logistike. Še več, marketing in proizvodnja obravnavata logistiko znotraj svojega področja delovanja.

Pomen marketinga je na trg spraviti določeno blago ali storitev s pomočjo distribucijskih kanalov in s tem olajšati proces menjave. Po drugi stani pa management v koncept proizvodnje/operacij vključuje tudi logistične aktivnosti. Proizvodnja/operacija je verjetno najzanimivejša med temi aktivnostmi, ki direktno vpliva na proizvodnjo in je njen osnovni namen proizvodnja z najmanjšimi možnimi stroški proizvodnje posameznega proizvoda (Ballou, 2004, str. 47).

Logistika mora tesno sodelovati s proizvodnjo in marketingom, saj lahko le tako planira, koordinira in integrira njihove navzkrižne funkcijske aktivnosti (Morash et al., 1997, str. 51). Sodoben način odražanja tega je, da mora logistika služiti tako notranjim odjemalcem oz. kot jih tudi lahko imenujemo potrošnikom, kakor tudi zunanjim potrošnikom.

Če opazujemo logistične aktivnosti kot ločeno managementirana področja, potem so zveze logističnih aktivnosti z aktivnostmi marketinga in s konceptom proizvodnje/operacije takšne, kot so prikazane na spodnji sliki (Slika 5).

Slika 5: Povezanost logistike z marketingom in s proizvodnjo

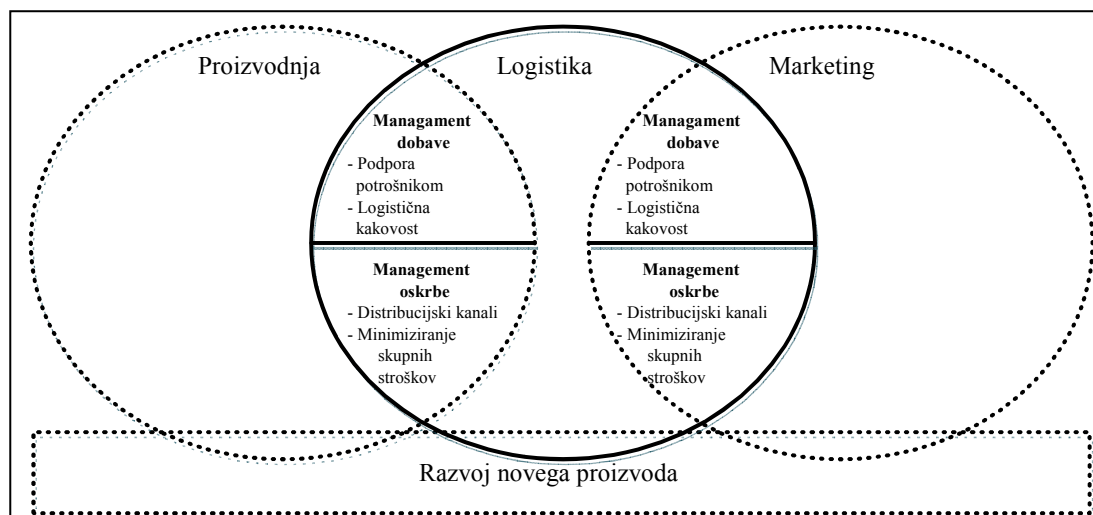


Vir: Ballou, R. H., *Business Logistics/Supply Chain Management, Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*, 2004, str. 26.

Skupne aktivnosti, prikazane na zgornji sliki (Slika 5), so lahko z vidika posameznika sporne, saj je npr. aktivnost *načrtovanje proizvoda* pomembna tudi z vidika marketinga.

Slika 6 prikazuje vizualni prikaz prekrivajočih se aktivnosti med logistično ter proizvodno in marketinško funkcijo ter povezavo teh funkcij z razvojem novega proizvoda. Prikaz je razdeljen v dve področji opazovanja, in sicer, če opazujemo iz smeri oskrbne ali dobavne verige. Prikaz prekrivajočih se aktivnosti predstavlja štiri koncepte, ki se najpogosteje omenjajo v sodobni logistično usmerjeni literaturi in so centralni za logistično razmišljanje.

Slika 6: Presečišča aktivnosti logistike z marketingom in proizvodnjo ter razvojem novega proizvoda



Vir: Morash, E. A. et al. *Boundary-spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development*, 1997, str. 45.

Marketing je torej v osnovi odgovoren za raziskave trga, promocijo, prodajni management in razpoložljivost proizvoda. Proizvodnja/operacija se nanaša na kreiranje proizvoda ali storitve, ki kreirajo vrednost proizvoda zaradi njegove oblike. Ključne obveznosti so torej: kontrola kvalitete, planiranje in program proizvodnje, plan dela, planiranje zmožnosti, vzdrževanje in standardi dela. Logistika se skriva v teh aktivnostih in daje proizvodu ali storitvi vrednost časa ter kraja. To ločevanje aktivnosti v tri skupine in ne v dve, ni vedno potrebno ali celo priporočljivo. Logistične aktivnosti lahko namreč koordiniramo tudi drugače. Marketing in sistem proizvodnje/operacije lahko dobro izvajajo logistične aktivnosti tudi brez kreiranja dodatnih organizacijskih entitet.

Slika 6 torej prikazuje aktivnosti, ki so v odvisnosti oz. na meji med marketingom in logistiko ter proizvodnjo/operacijami in logistiko. Mejnih aktivnosti ni moč učinkovito

managirati samo z enim funkcionalnim področjem. Ta meja je ustvarjena s poljubno separacijo aktivnosti, ki se izvajajo v določenem podjetju. Za učinkovito obvladovanje teh mejnih aktivnosti potrebujemo določene mehanizme, s katerimi bomo dosegli kooperacijo med posameznimi aktivnostmi.

Pomembno je omeniti, da ima ustvarjanje tretje funkcionalne skupine tudi določene prednosti. Dve funkcionalni meji sedaj torej obstajata tam, kjer je prej obstajala le ena, torej med marketingom in proizvodnjo/operacijami. Nekateri od največjih administrativnih problemov izhajajo iz medfunkcijskih konfliktov, ki se pojavijo takrat, ko eden od njih poskuša obvladovati mejne aktivnosti.

Povezavo logistične funkcije z nabavno funkcijo lahko zasledimo predvsem v okviru vhodnih transportnih zahtev in zahtev po skladiščenju naročenega blaga (Lambert, Stock & Ellram, 1998, str. 46). V kolikor nabavna funkcija ne posreduje potrebnih informacij logistični funkciji, lahko zasledimo probleme predvsem v okviru nezmožnosti sprejema vhodnega materiala ali nezmožnosti skladiščenja nabavljenega blaga. Zaradi tega je komunikacija med tema dvema funkcijama ključnega pomena za uspešno delovanje logističnega sistema.

Čeprav sta proizvodna in marketinška funkcija verjetno najpomembnejši funkciji z vidika integracije z logistično funkcijo, je integracija slednje s finančno funkcijo prav tako pomembna. Namreč, logistična funkcija lahko na različne načine vpliva na rentabilnost ali donosnost sredstev<sup>10</sup>. Logistika lahko na donosnost sredstev vpliva preko zalog, rokov za plačilo ipd. Zaradi navedenega mora vsaj logistični manager

---

<sup>10</sup> Donosnost sredstev (ang. *Return On Assets – ROA*) pove, koliko dobička smo ustvarili na eno enoto vloženih sredstev. Donosnost sredstev lahko definiramo kot  $ROA = \frac{\text{dohodek} - \text{stroški/premoženje}}{\text{bruto dobiček/premoženje}}$ .

razumeti osnovne značilnosti financ in finančnega poslovanja, saj lahko le tako pripomore k višji donosnosti sredstev in posledično k višji uspešnosti podjetja.

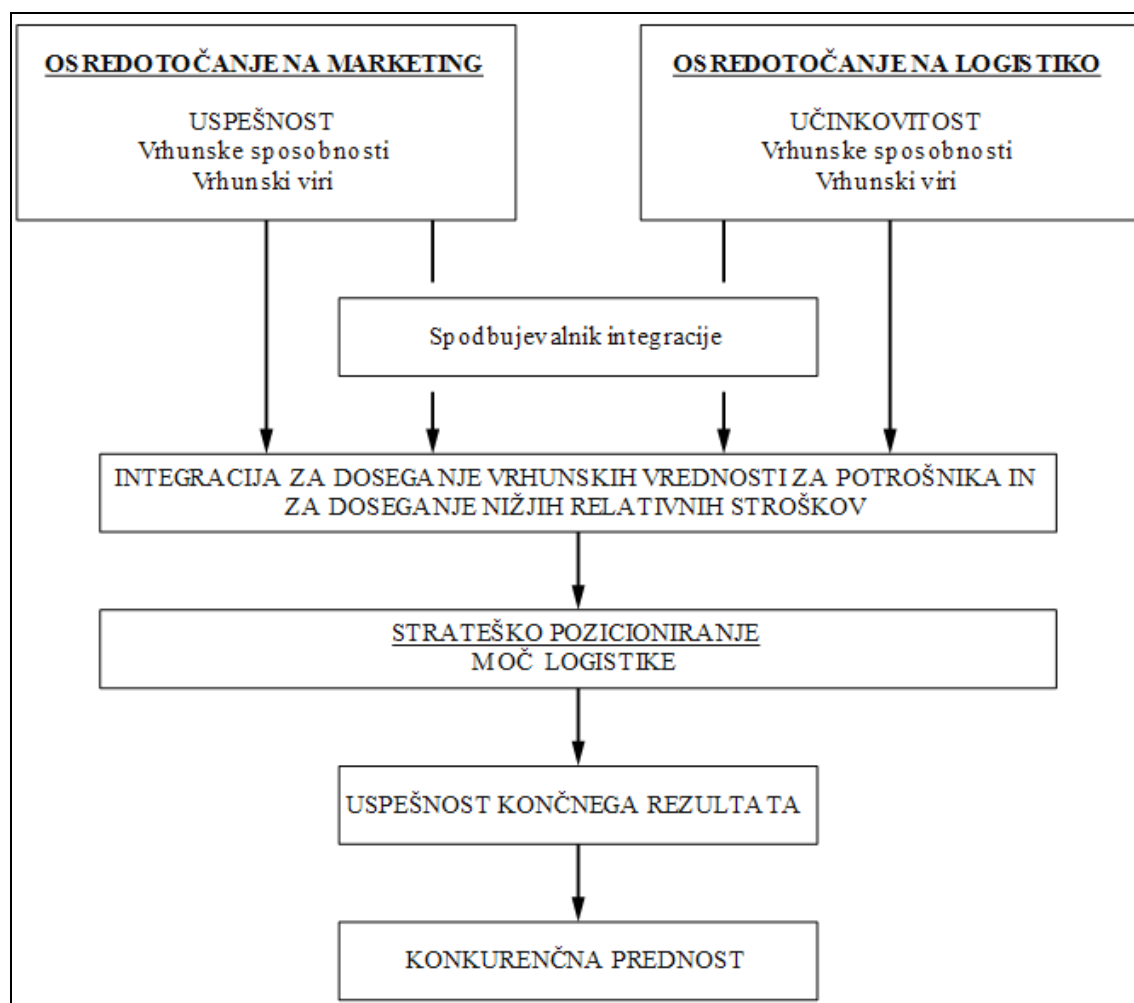
Tudi računovodstvo predstavlja pomembno funkcijo, ki jo lahko označimo kot komplementarno logistični funkciji. Računovodski sistemi so kritični za zagotavljanje primernih informacij o stroških, ki so potrebni za analizo alternativnih logističnih sistemov. V preteklosti lahko celo prepogosto zasledimo primere, ko stroški, povezani z logistiko, niso bili specifično merjeni in opredeljeni ter so bili pogosto nerazvrščeni in jih je bilo težko izločiti, kaj šele optimirati.

## **1.5 Strateški vidik logistične in marketinške funkcije**

V Porterjevih (1985, str. 54) vrednostnih verigah ena od štirih podpornih aktivnosti (preskrbovanje) vsebuje logistiko in vseh pet primarnih aktivnosti vključuje logistiko (notranja logistika, operacije in zunanja logistika), marketing (marketinške aktivnosti) ali kar obe (storitve). Vrednostna veriga je veriga dejavnosti. Osrednji element Porterjevega modela vrednostne verige je organizacija. Organizacija in njeno poslovanje je opredeljeno z atraktivnostjo panoge in s položajem v panogi, pri čemer velja, da sta tako atraktivnost panoge kot mesto v njej dinamični spremenljivki.

Naslednja slika (Slika 7) prikazuje konkurenčne prednosti, ki so rezultat odnosov in položaja strateškega vidika logistične in marketinške funkcije.

Slika 7: Strateški vidik logistične in marketinške funkcije



Vir: Bowersox, D. J. et al., *Logistics Leverage*, 2008, str. 89.

Slika 7 na levi strani opredeljuje *uspešnost*, na desni strani, pri osredotočanju na logistiko, pa opredeljuje *učinkovitost*. Bowersox et al. (2008, str. 88) obravnavajo učinkovitost kot stroškovni sistem, uspešnost pa kot zadovoljevanje potreb potrošnika.

Logistika je bila in bo vodena ter gnana preko stroškov oziroma sposobnosti in virov, ki generirajo učinkovitost (Bowersox, Mentzer & Speh, 2008, str. 88).

Pomen medfunkcijske integracije za uspešnost podjetja je velik in v podrobnosti neraziskan. Posamezne funkcije v podjetju morajo za doseganje strateških ciljev podjetja uspešno sodelovati na različnih nivojih in na različne načine, ki imajo za skupen dejavnik medsebojno sodelovanje.

Day (1992, str. 327) je izjavil, da morajo zaposleni v marketinški funkciji za doseganje in nadaljevanje strateških doprinosov podjetju bolje razumeti lastne odnose z drugimi funkcijami in nato učinkoviteje uporabiti njihove kompetence. Na primer v okolju, kjer distribucijski procesi predstavljajo pomemben delež dodane vrednosti kot aktivnosti v podjetju, obstaja močna medsebojna odvisnost med logistiko in marketingom. Ker je logistična funkcija neke vrste sprejemnik pomembnih podatkov in povratnih informacij od potrošnikov, marketinška funkcija ne more biti več obravnavana kot edina skrbnica in dobaviteljica informacij, prejetih s strani potrošnikov (Ellinger et al. 2000, str. 12).

Kot smo že omenili, logistično funkcijo najlažje in tudi najpogosteje povežemo z marketinško funkcijo v podjetju. Še vedno opažamo, da zaposleni v marketinški funkciji ne želijo priznati pomena logistične funkcije pri celokupni uspešnosti podjetja. Podobno sta ugotovila tudi Murphy in Poist (1994, str. 7), in sicer, da zaposleni v marketinški funkciji tradicionalno težko in počasi spoznavajo pomen logistike, ki predstavlja ključni element pri formulaciji marketinške strategije. Potemtakem je raziskovanje karakteristik, povezanih z uspešno medfunkcijsko integracijo logistične in marketinške funkcije relevantno »zanemarjeno« področje v marketinški disciplini (Gupta et al., 1986, str. 12).

Zaradi vse večje pomembnosti zagotavljanja čim višjega nivoja storitev potrošnikom je integracija logistične in marketinške funkcije vse pomembnejša. Murphy in Poist (1994, str. 9) trdita, da se funkcijska medsebojna odvisnost med logistiko in marketingom kaže

na vseh štirih področjih marketinškega spleta. Marketing je povezan z aktivnostmi, usmerjenimi k transakcijam, medtem ko je logistika povezana z aktivnostmi fizičnega premikanja in hranjenja blaga ter storitev, ki so povezane s transakcijami. Obe funkciji sta globoko vključeni v sistem priprave in izvedbe storitev za potrošnika ter sta zato torej tudi močno povezani. Zaradi navedenega je medfunkcijska integracija logistične in marketinške funkcije kritična za doseganje čim višjega nivoja storitev za potrošnika, saj so tako logistične kot marketinške aktivnosti potrebne za doseganje le-tega (Emerson & Grimm, 1996, str. 37). Pomembno je namreč, da zaposleni v logistični in marketinški funkciji pri obdelavi npr. naročila uporabljajo iste podatke in si jih med sabo tudi delijo, saj tak način delovanja izloči možna podvajanja ali napake.

Cespedes (1994, str. 51; 1996, str. 29) podaja koncept marketinga in ugotavlja, da morajo podjetja managirati medsebojno odvisnost med managementom proizvoda, managementom prodaje in managementom storitev, saj lahko le tako kreirajo uspešen sistem integracije in dosežejo tržno učinkovitost. V mnogih podjetjih procesno usmerjenost nadomešča delitev dela, kot prevladujoče načelo za organiziranje delovnih postopkov. Takšna podjetja želijo doseči celovito oz. popolno integracijo. Celovitost (ang. seamless) je Harringtonova (1995, str. 27) opredelila kot: »Celovito podjetje je tisto podjetje, v katerem je nivo integracije tako učinkovit, da ima več strank sposobnost in željo, da delujejo kot ena sama organizacija oziroma podjetje«. Kingman-Brundage et al. (1995, str. 30) podajajo primer navedene trditve, in sicer: za preprečitev napak pri storitvah, ki so lahko posledica ruvanj oz. nesodelovanja med posameznimi delovnimi skupinami, je integracija lahko prisiljena s poskušanjem doseganja interakcije med ključnimi procesi, s katerimi je moč doseči celovito oz. popolno storitev, ki v očeh potrošnika predstavlja neko dodano vrednost. Podobno isti avtorji ugotavljajo, da je korporacijska uspešnost zapleteno povezana z zadovoljstvom potrošnikov.

Nekatera okolja in podjetja želijo spodbuditi ali povečati trend raziskovanja med-funkcijske integracije med logistiko in marketingom. Vzrok tega lahko poiščemo tudi v želji in naravnosti podjetij k povečanju nivoja storitev in konkurenčnosti.

## 1.6 Integracija logistične in marketinške funkcije

Logistiko nekateri obravnavajo kot drugo polovico marketinga. Osnova takšnemu razmišljanju je, da je fizična distribucija odgovorna za fizično premikanje in hrambo blaga za potrošnike ter tako le-ta igra pomembno vlogo pri prodaji proizvoda. V nekaterih primerih sta fizična distribucija in izpolnjevanje naročil ključni aktivnosti pri prodaji proizvoda (Coyle et al., 2003, 67).

Kot smo že navedli, različni avtorji različno interpretirajo integracijo. Zaradi tega smo na njihovi osnovi integracijo logistične in marketinške funkcije definirali kot:

*»Integracija logistične in marketinške funkcije je proces interakcije in kolaboracije, v katerem logistična in marketinška funkcija medsebojno sodelujeta v kooperativnem načinu za doseganje vsestransko sprejemljivih rezultatov za svoje podjetje.«*

Logistična in marketinška funkcija sta dandanes v številnih podjetjih že integrirani do določenega nivoja, vendar po Bowersoxu et al. (2008, str. 90) povzemamo dva katalizatorja oz. pobudnika za razvrstitev logistike v sistem ključnih strateških virov. Ta dva katalizatorja sta čas in konkurenca, osnovana na kvaliteti, ter učinkovitost in uspešnost.

Čas in konkurenca, ki sta osnovana na kvaliteti, sta dejavnika, ki poskušata eliminirati razsipavanje časa, truda, nepopolnih enot in zalog in to v proizvodno-distribucijskem

sistemu (Schultz 1985, str. 23–39). Najpogostejša koncepta, ki temeljita na času in kvaliteti, sta »ravno ob pravem času« (ang. Just in time – JIT) in »Hiter odziv« (ang. Quick response – QR). Eden od učinkov sistema JIT je preusmeritev delovanja logistov v smeri celostnega preskrbovanja, proizvodnje, operacij in marketinga. Posledice takšnega sistema lahko privedejo tudi do višjega zadovoljstva potrošnika, kvalitetnejšega proizvoda, ki je brez napak, ter tudi do hitrejše dobave proizvoda. Tipično so takšni pozitivni učinki popolnoma izrabljeni le, če je logistična funkcija notranje integrirana z marketingom. Podoben sistem JIT-u je sistem QR, ki se razlikuje od JIT-a v tem, da je ta sistem namenjen distribuciji končnih proizvodov od proizvajalca do trgovca. Za doseganje maksimalnega zadovoljstva potrošnika je sistem QR izjemnega pomena, vendar je njegova maksimalna izraba možna šele v primeru učinkovite integracije logistične in marketinške funkcije.

Po Bowersoxu et al. (2008, str. 90) pa je naslednji pomemben katalizator umestitve logistike v sistem ključnih strateških virov tudi učinkovitost in uspešnost. Logistika je z vidika učinkovitosti kvantitativno usmerjena in predstavlja čas dobave, število malih naročil, zaloge in podobne operativne aktivnosti. Posledica takšne usmeritve je, da so logistične prakse in raziskave s tega področja bolj operativno naravnane ter stremijo k ekonomskim in učinkovitostnim vidikom uspešnosti. Potreba po natančno definiranih povezavah med logistično in marketinško funkcijo zagotavlja možnost implementacije logistike kot enega od strateških marketinških orodij.

V teoriji in praksi marketinga se je uveljavil sistem 4P. To je kombinacija marketinških spremenljivk, ki jih mora podjetje kontrolirati za dosego ustreznih poslovnih rezultatov. Nekateri teoretiki so prišli celo tako daleč, da so marketinški splet razširili na 15P. V nadaljevanju bomo na kratko podali osnovne značilnosti aktivnosti, ki povezujejo logistično in marketinško funkcijo, in sicer z vidika osnovnega logistično-

marketinškega spleta, t.i. 5P, ki predstavlja proizvod (ang. Product), ceno (ang. Price), tržni kanal (ang. Place), promocijo (ang. Promotion) in ljudi (ang. People).

## **Proizvod**

Pri opredeljevanju izdelkov izhajamo iz marketinškega zornega kota oziroma iz perspektive odjemalcev teh izdelkov (Snoj & Gabrijan, 2000, str. 246).

Kotler, Armstrong, Saunders in Wong (1996, str. 931) opredeljujejo proizvod oz. izdelek kot karkoli, kar se lahko ponudi na trgu, da pritegne pozornost, se lahko ponudi v posredovanje, v uporabo ali porabo ter ima sposobnost zadovoljiti potrebo.

Marketinško razumljeni izdelki so pravzaprav celote otipljivih stvari in dejanj za doseganje koristi, zaradi katerih gredo udeleženci v menjavo (Snoj & Gabrijan, 2000, str. 247). Za potrošnike oziroma odjemalce pri zadovoljenju potreb torej niso bistvene lastnosti otipljivih proizvodov oziroma neotipljivih proizvodov (storitev), temveč koristi, ki jih želijo dobiti ob uporabi otipljivih oziroma neotipljivih proizvodov.

Marketinška glavna usmerjenost je prodaja določenega proizvoda. V nekaterih primerih se izključno zaradi povečanja prodaje vzpostavi proizvodnja enakega proizvoda v drugačni embalaži (Coyle et al., 2003, str. 57–63). To ima veliko posledico za logiste, ki morajo preurediti sistem premikanja in skladiščenja tega proizvoda, ki ima pravzaprav enako vsebino, vendar drugačno obliko in embalažo. Takšna sprememba v fizičnih značilnostih proizvoda torej vpliva na prevoznika oz. na prevozno sredstvo, manipulacijsko opremo, stopnjo poškodb, sposobnost uskladiščenja, transportno enoto (palete, kontejnerji ipd.) in na mnogo drugih z logistiko povezanih dejavnosti.

## Cena

Kotler et al. (1999, str. 681) opredeljujejo ceno kot količino denarja, zaračunanega za proizvod ali storitev, ali kot vsoto vrednosti, ki jo potrošniki izmenjajo za možnost imetja ali uporabe proizvoda ali storitve.

Izvajalec marketinga mora ceno določenega proizvoda obravnavati kot sestavino celotnega proizvoda v okviru marketinškega spleta za določen ciljni trg ter v povezavi z marketinškimi spleti za ostale ciljne trge, na katerih se pojavlja organizacija (Snoj & Gabrijan, 2000, str. 314). Ciljni trgi so sestavljenka treh dimenzij, in sicer ciljnih skupin, potreb ter proizvodov. Ob tem mora organizacija upoštevati tudi konsistentnost in cenovne ter kakovostne ravni asortimenta svojih proizvodov.

Cena je denarni izraz izdelka ali storitve. Na oblikovanje le-te vpliva konkurenca, torej ponudba in povpraševanje. Prodajna cena mora pokriti vse stroške razvoja, proizvodnje, promocije, distribucije, prodaje, stroške davkov in zagotoviti dobiček. V marketinškem spletu se ceno obravnava bolj kot element vplivanja na stroške. Kupec ob nakupu bolj razmišlja o koristi in kakovosti produkta.

Iz logističnega zornega kota predstavlja prilagoditev cene, ki ustreza velikosti pošiljke, katera je primerna za transportna podjetja, pomemben podatek (Coyle et al., 2003, str. 63–68).

## Tržni kanal

Tržni kanal lahko opredelimo tudi kot sistem distribucije ali sistem marketinških poti in predstavlja organizirani prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh (ali distribucijskih kanalih) do prodajnih mest oziroma kupcev.

Kotler et al. (1999, str. 895) opredeljujejo distribucijski kanal kot skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vključene v proces razpoložljivosti proizvoda ali storitve za uporabo ali porabo s strani potrošnika ali poslovnega uporabnika.

Eden izmed osnovnih pogojev za uresničitev menjave določenega izdelka je, da je vsak udeleženec v menjavi sposoben proizvod ponuditi. Za ciljno skupino je proizvod celovit oziroma sposoben za uporabo takrat, ko izpolnjuje koristi glede njegovih sestavin, časa, prostora in posesti. Proizvod mora biti ciljni skupini na voljo v ustrezni kakovosti, pravočasno in na pravem mestu (Snoj & Gabrijan, 2000, str. 314).

Odločitve o tržem kanalu se nanašajo na odločitve v okviru distribucijskih oz. tržnih kanalov in tako vključujejo tako odločitve o transakcijski kot tudi fizični distribuciji. Marketinško osebje je tipično bolj vključeno pri odločitvah o marketinških transakcijah in pri odločitvah o prodaji trgovinam na debelo ali direktno trgovinam na drobno, kot pa osebje v logističnih funkcijah (Coyle et al., 2003, str. 68–72).

## Promocija

Promocijo lahko opredelimo tudi kot marketinško komuniciranje, katerega posebnost je v tem, da je to neka ciljna aktivnost, ki izvajalcu marketinga skupaj z drugimi osnovnimi marketinškimi aktivnostmi omogoča zadovoljevanje potreb ciljnih skupin

tako, da ustvarja, stimulira, olajšuje, vrednoti in usklajuje (menjalne) odnose izvajalca marketinga z okoljem (Snoj & Gabrijan, 2000, str. 336).

Splet promocije Kotler et al. (1999, str. 756) opredeljujejo kot specifičen splet oglaševanja, osebnega nabavljanja oziroma prodaje, promocije prodaje in odnosov z javnostjo.

Oglaševanje lahko opredelimo kot raznovrstno plačano obliko neosebne prezentacije in promocije idej, blaga ali storitev (Kotler et al., 1999, str. 756). V okviru spleta promocije osebno prodajo opredelimo kot ustno predstavitev ali pogovor z enim ali večimi perspektivnimi kupci in to z namenom prodaje proizvoda ali storitve (Kotler et al., 1999, str. 756). Promocija prodaje predstavlja kratkoročne spodbude, s katerimi se spodbudi nabava ali prodaja proizvoda ali storitve (Kotler et al., 1999, str. 756). Odnosi z javnostmi so značilna funkcija upravljanj, ki pomaga vzpostaviti in vzdrževati vzajemne kanale komuniciranja, razumevanja, sprejemanja in sodelovanja med organizacijo in njenimi javnostmi; vsebujejo upravljanje problemov; pomagajo vodstvu, da je informirano in da se odziva na javno mnenje; definirajo in poudarjajo odgovornost vodstva, da služi javnemu interesu; pomagajo vodstvu, da gre v korak s spremembami in da jih učinkovito izkoristi; služijo kot zgodnje opozorilo sistemu, da prepozna trende; nadalje uporabljajo raziskovanje, merjenje in etične-komunikacijske tehnike kot njihovo osnovno orodje (Seitel, 1995, str. 6).

Marketinški managerji pogosto klasificirajo njihovo promocijsko strategijo v dve osnovni kategoriji, in sicer potisni (ang. push) in potegni (ang. pull). Kotler et al. (1999, str. 777) strategijo potisni opredeljujejo kot promocijsko strategijo, ki predstavlja potiskanje proizvoda skozi distribucijske kanale do končnih potrošnikov. Na ta način proizvajalec promovira proizvod grosistu, grosist promovira proizvod trgovcem, ki ga

promovirajo potrošnikom. Uporaba strategije potegni pomeni, da proizvajalec usmeri svoje marketinške aktivnosti (primarno oglaševanje in promocija pri potrošniku) proti končnemu potrošniku in to z namenom prepričevanja teh končnih potrošnikov k nakupu proizvoda. (Kotler et al., 1999, str. 777–778).

S perspektive logističnega managerja predstavljata obe strategiji različen izziv in pristop. Strategija potegni lahko generira ekscentrično oz. neredno povpraševanje, ki ga je težko napovedati in lahko zato posledično negativno vpliva na logistični sistem. Nacionalno oglaševanje ima lahko zelo velik uspeh, vendar je odziv potrošnikov na neki nov proizvod zelo težko napovedati. Posledica nacionalnega oglaševanja je lahko tudi v popolni izrabi zalog. Po drugi strani pa ima lahko strategija potisni za posledico bolj redno oz. periodično povpraševanje.

## **Ljudje**

Najpomembnejši logistično-marketingški koncept predstavljajo ljudje (Andraski & Novack, 1996, str. 26).

Izvršilni v logistiki morajo biti odgovorni za razvoj kulture, ki mora biti razpredena po celotni mreži zaposlenih. Prava kultura in posledično prav način sodelovanja sta ključna dejavnika uspešnosti vsakega podjetja. Zaradi tega se morajo vodilni v logistični funkciji tega zelo dobro zavedati in svoje ljudi spodbujati k timske delu.

Ellinger et al. (2000, str. 17) so ugotovili, da je kolaboracija kot vedenjski vidik integracije logistične in marketinške funkcije pozitivno povezana z uspešnimi med-funkcijskimi odnosi med tema dvema funkcijama oz. posledično z uspešnostjo celotnega podjetja. Ta spoznanja ponovno potrdijo pomen integracije in

kolaborativnega vedenja na uspešnost podjetja ter potrjujejo potrebo po tovrstnih raziskavah in njihovo aplikacijo v praksi.

## **1.7 Nivo integracije logistične in marketinške funkcije**

Eden od glavnih izzivov, s katerimi se srečujejo podjetja, je potreba po integraciji notranjih funkcij. Kakšen nivo integracije je potrebno doseči za uspešnost podjetja, je težko posplošiti in tudi opredeliti.

Ker se doktorska disertacija nanaša na nivo notranje integracije logistične in marketinške funkcije ter na njeno odvisnost od nivoja kolaborativnega vedenja, je potreba po eksplicitni definiciji nivoja nujno potrebna.

V literaturi ni moč zaslediti splošnih definicij o nivoju integracije, saj se le-te razlikujejo v odvisnosti od obravnavanega področja. Pagell (2004, str. 469) je nivo integracije proizvodnje, logistike in nabave razdelil v tri področja, in sicer:

- popolna notranja integracija predstavlja to, da proizvodnja, logistika in nabava večino časa vzajemno delujejo, se kolaborativno vedejo in delajo skupno za doseganje skupnih ciljev;
- delna notranja integracija predstavlja to, da proizvodnja, logistika in nabava vsaj nekaj časa vzajemno delujejo, se kolaborativno vedejo in delajo skupno za doseganje skupnih ciljev;
- notranja integracija ni prisotna, predstavlja to, da proizvodnja, logistika in nabava ne delujejo vzajemno, se ne vedejo kolaborativno in ne delajo skupno za doseganje skupnih ciljev.

V okviru te doktorske disertacije smo zaradi pomanjkanja tovrstnih raziskav morali sami opredeliti nivo notranje integracije med logistično in marketinško funkcijo. Na osnovi poznavanja področja smo sestavili petstopenjsko lestvico nivoja notranje integracije, ki je odvisna od interakcijskega ter kolaborativnega vidika in jo karakterizirajo naslednji dejavniki oziroma dejavnosti, in sicer:

- formalni sestanek;
- telefonski pogovor;
- elektronska sporočila;
- izmenjava formularjev, obrazcev;
- izmenjava poročil;
- izmenjava fax. materiala;
- kolektivno doseganje ciljev;
- doseganje skupnega razumevanja;
- neformalno timsko delo;
- delitev idej;
- delitev informacij in drugih virov;
- doseganje skupnega cilja podjetja;
- delati skupaj kot tim;
- razvijanje skupnega razumevanja odgovornosti;
- vodeno skupno planiranje za napovedovanje in reševanje problemov;
- sprejemanje skupnih odločitev glede načinov izboljšanja celotne cenovne učinkovitosti.

Na osnovi teh dejavnikov smo pripravili petstopenjsko lestvico nivoja notranje integracije, in sicer:

- *ničeln nivo notranje integracije* predstavlja odsotnost notranje integracije (skupna prisotnost omenjenih dejavnosti ne predstavlja niti desetine);
- *nizek nivo notranje integracije* predstavlja delno prisotnost izvajanja omenjenih dejavnosti (skupna prisotnost omenjenih dejavnikov predstavlja manj kot tretjino);
- *srednji nivo notranje integracije* predstavlja zmerno prisotnost izvajanja omenjenih dejavnosti (skupna prisotnost omenjenih dejavnikov ne presega dveh tretjin);
- *visok nivo notranje integracije* predstavlja precejšnjo prisotnost izvajanja omenjenih dejavnosti (vsaj dve tretjini vseh omenjenih dejavnosti se izvajata v primernem časovnem zaporedju);
- *popoln nivo notranje integracije* predstavlja kontinuirano izvajanje vseh dejavnosti.

Zaradi težko otipljivega fenomena notranje integracije smo se raje odločili za njeno opisno razmestitev, ki torej podaja kontinuiranost izvajanja omenjenih dejavnosti.

## 1.8 Odnosi med zaposlenimi v podjetju kot dejavnik integracije

Odnosi med zaposlenimi imajo velik pomen za razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog v odnosu med logistično in marketinško funkcijo.

Delovni odnosi med zaposlenimi v različnih funkcijah znotraj podjetja predstavljajo kritičen dejavnik uspešnosti podjetja (Daugherty, Chen, Mattioda & Grawe, 2009, str. 1). Zaposleni imajo v različnih funkcijah v podjetju potencial in sposobnosti, ki jih je

potrebno deliti in združiti ter na ta način pripomoči k uspešnosti podjetja. Kot ugotavljajo Daugherty et al. (2009, str. 4) je razpoložljivost informacij nujno potrebna za uspešno zunanjo in notranjo integracijo, ki dejansko vključuje koordinacijski ali kolaboracijski vidik.

Holmlund (2004, str. 279–280) opredeljuje odnose kot dinamičen sistem, saj se le-ti vedno razvijajo in spreminjajo skozi čas. Čas je inherenten in svojstven dejavnik odnosov ter posledično predstavlja pomemben vidik pri konceptualizaciji in empirični raziskavi odnosov. S tega vidika so vse raziskave, ki se osredotočajo na odnose, zahtevne tudi, če jih opazujemo z našega zornega kota, t.i. kolaborativnega vedenja.

Anderson, J. C., Hakansson, H. in Johanson, J. (1994, str. 1) spoznavajo, da se še vedno pojavljajo dekonstruirana podjetja, za katera je značilno, da se usmerjajo na funkcijski podsistem dodajanja vrednosti, ki se tradicionalno izvajajo v okviru podjetja in se zanašajo na koordinirane odnose z drugimi podjetji. Tako oblikovana podjetja ne uspejo učinkovito delovati niti znotraj podjetja kaj šele zunaj podjetja. Med zaposlenimi torej ne morejo obstajati dobri kolaborativni odnosi, ki jih Bunduchi (2008, str. 611) opredeljuje kot odnose, ki vključujejo tako ekonomski kot socialni vidik; iz slednjega izhaja tudi teorija relacijske izmenjave, ki je osnova razumevanja kolaborativnih odnosov (Lambe, Wittmann & Speakman, str. 7; Morgan & Hunt, 1994, str. 22).

Da bi se med dvema vpletenima sploh razvil neki odnos, je potrebna vsaj neka osnovna prisotnost medsebojne prepričanosti in skupnih ciljev, ki kreirajo neko višjo vrednost za vključene (Blois, 2006, str. 137).

Odnosi med zaposlenimi v podjetju imajo zelo veliki vpliv na uspešnost celotnega podjetja. To dokazujejo tudi raznovrstne raziskave, ki razkrivajo pomembnost uspešne

kolaboracije med znanstveniki, inženirji, managerji in drugimi zaposlenimi na celokupno uspešnost podjetja. Ahmed in Rafiq (2003, str. 1183) ugotavljata, da sta kreiranje in usklajevanje internih odnosov med oddelki, funkcijami ter zaposlenimi v podjetju nujno potrebna za izboljšanje uspešnosti delovanja podjetja in tudi uspešnosti delovanja zaposlenih.

Ahmed in Rafiq (2003, str. 1184) sta ugotovila, da se dobri odnosi v podjetju dosežejo z razumevanjem in zaupnostjo, zaupanjem in s predanostjo. Zaupanje je kritično pomembno za preživetje podjetja, saj določa osnovne sestavine ekonomskih odnosov, ki so bistveni za vodenje podjetja (Ariño, Torre & Smith Ring, 2005, str. 19).

Učinkovit marketing temelji na uspešnosti in učinkovitosti ostalih funkcijskih področij v podjetju, kot so proizvodnja, logistika, raziskave in razvoj ter finance (Lynch & Whicker, 2008, str. 169). Funkcijska omejenost in pomanjkanje razumevanja, da zaposleni dejansko doprinesejo h kreiranju in zagotavljanju zadovoljstva uporabnikov, pogosto vodi h konfliktu (Shipley, 1994, str. 18). Pomanjkanje razumevanja med zaposlenimi v logistični in marketinški funkciji lahko torej vpliva na učinkovitost podjetja (Christopher, 1996, str. 29; Murphy & Poist, 1996, str. 358).

Organizacijska kultura predstavlja osnovo odnosov in jo lahko definiramo kot vzorec skupnih predpostavk (na najglobljih nivojih), vrednosti (kar bi lahko bilo) in zaupanja, ki omogoča posameznikom razumeti organizacijo in zato vpliva na uspešnost podjetja (Gordon, 1991, str. 408). Razpoloženje oz. klima je povezana s kulturo, čeprav predstavlja drugačen koncept. Deshpande in Webster (1989, str. 8) sta definirala razpoloženje kot dojemanje posameznika glede tega, kako podjetje izpolnjuje njegova pričakovanja.

Dobri medsebojni odnosi pomenijo učinkovito komunikacijo in obratno. Vsako delo zahteva svoje. Vendar, če so prisotni dobri medsebojni odnosi, je večja sproščenost in s tem boljše zaupanje ter lažje opravljeno delo. Brez komuniciranja ne bi bilo odnosov, intimnosti, sodelovanja, (so)čustvovanja, socialnega življenja, javnega življenja, da ne govorimo o medijski dejavnosti (Ule, 2005, str. 14–17).

Komunikacija je osnovna človekova potreba in brez nje zaupanje ne uspeva; hkrati ima zaupanje osrednjo vlogo v procesu komunikacije, saj izboljšuje njegovo kakovost, trdita Schweer in Thies (2003, str. 66–71). Zaupanje je tako pogoj kot posledica učinkovitega dvosmernega komuniciranja med managementom in zaposlenimi. Prosti pretok komunikacij v vse smeri in dostopnost do informacij dajeta zaposlenim občutek, da so na tekočem z dogajanjem v podjetju in da ni nobenih skrivnosti, ki bi jih navdajale z občutkom negotovosti ter s tem spodbujale nezaupanje (Sitar, 2004, str. 36). Interna komunikacija v podjetju zaposlenim omogoča predvsem kvalitetnejše opravljanje dela ter učinkovitejše doseganje ciljev, vodstvu udeležanje poslovnih ciljev, politike in strategije ter izvedbo morebitnih potrebnih sprememb (Methans, 2009, str. 19).

Bove in Johnson (2001, str. 195) ugotavljata, da sta moč in kvaliteta medsebojnih odnosov lahko koncipirana kot višji nivo konstrukta, saj višji, kot je nivo zaupanja in predanosti, tem višja sta nivo in kvaliteta odnosov.

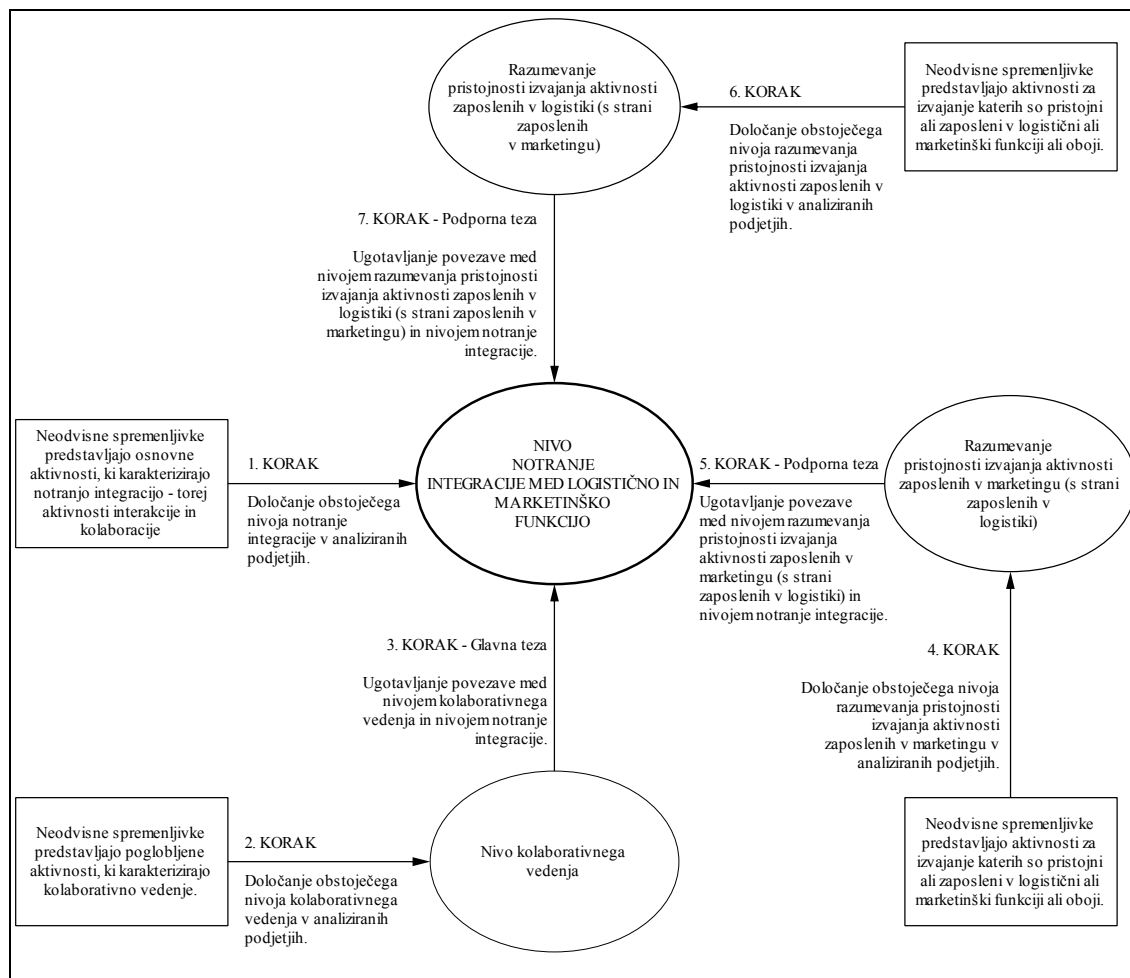
Za uspešno vzpostavljene in vzdrževane odnose med notranjimi ter zunanjimi sodelujočimi je potrebno strokovno znanje kompetence, ki je pomemben dejavnik uspešne kolaboracije (Ritter, Wilkinson & Johnston, 2004, str. 177). S tem še enkrat potrjujemo soodvisnost dobrih odnosov s kolaboracijskim vidikom.

## 2 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

To poglavje prikazuje način raziskovanja za empirično dokazovanje hipotez, razvitih in podanih v uvodnem poglavju. Prvotno bomo podali obravnavano raziskovalno področje, ki je osnova razvoju metodologije raziskovanja. V nadaljevanju bomo predstavili izbran sektor podjetij in njihovo vzorčenje, čemur sledi sestava vzorca podjetij in vprašalnika. Na koncu bomo predstavili postopke izvedbe anketiranja in podali pristop analize podatkov, katera bo konkretnje podana v naslednjem poglavju.

Sama metodologija raziskovalnega dela doktorske disertacije temelji na dokazovanju ali ovrženju glavne hipoteze in dveh podpornih hipotez. Predlagani konceptualni model (Slika 8) je osnoven prikaz metodologije raziskovanja, ki raziskuje vedenjske dimenzije notranje integracije, ki so razdeljene v tri sklope, od katerih eden predstavlja kolaborativno vedenje, preostala dva pa predstavljata nivo razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v komplementarni funkciji.

Slika 8: Raziskovalni model



Metodologija dela temelji na osnovnem določevanju obstoječega nivoja notranje integracije, ki temelji na interakcijskem in kolaborativnem vidiku. Osnovne neodvisne spremenljivke obstoječega nivoja notranje integracije v analiziranih podjetjih temeljijo na dosedanjih raziskavah (Kahn & Mentzer, 1996, str. 9). Določanje aritmetičnih sredin rezultatov vprašalnika, ki opredeljujejo obstoječi nivo notranje integracije, bo predstavljalo osnovo nadaljnjega raziskovanja.

Raziskovanje se bo nadaljevalo z analizo rezultatov vprašalnika in neodvisnih spremenljivk, ki se nanašajo na iskanje obstoječega nivoja kolaborativnega vedenja v analiziranih podjetjih. Slednji rezultati bodo osnova pri ugotavljanju povezave med nivojem kolaborativnega vedenja in nivojem notranje integracije. Ugotavljanje te povezave predstavlja temelj pri potrjevanju glavne hipoteze te disertacije.

Za potrjevanje ali ovrženje podpornih hipotez bomo v nadaljevanju raziskovanja najprej ugotavljali obstoječi nivo razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v marketingu (s strani zaposlenih v logistiki) v analiziranih podjetjih, ki bo osnova ugotavljanju povezave med nivojem razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v marketingu in nivojem notranje integracije. Obratno bomo ugotavljali povezave v okviru podporne hipoteze, ki se nanaša na razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v logistični funkciji.

Osnovna predpostavka prikazanega raziskovalnega modela je, da vsak del sistema, ki predstavlja posamezne hipoteze, pozitivno vpliva na osrednji del modela oziroma na nivo notranje integracije, kar smo nakazali tudi v modelu (Slika 8).

## **2.1 Obravnavano raziskovalno področje**

Med drugimi so tudi Fuller, O'Connor in Rawlinson (1993, str. 93) predlagali, da bodo podjetja izboljšala svojo konkurenčnost z logistično usmerjenimi strategijami, ki zadovoljujejo specifične zahteve potrošnikov. Isti avtorji so logistiko opisali kot naslednji upravni element strategije, kot inovativen način kreiranja vrednosti za potrošnika, kot neposreden vir prihrankov, kot pomembno vedo marketinga in kot kritično razširitev fleksibilnosti proizvodnje.

Širjenje sistemov, kot so sistem hitrega odzivanja (ang. Quick Response – QR), sistem učinkovitega odgovora potrošnikom (ang. Efficient Consumer Response – ECR) in sistema ob pravem času (ang. Just in Time – JIT) predstavljajo otipljive primere vpliva logistike na razvoj korporacijske strategije, oblikovane za zagotavljanje dodane vrednosti za potrošnika (Ellinger, 1997, str. 21). Ti programi stremijo k pozicioniranju logistike kot bistvene dejavnosti pri doseganju zadovoljstva potrošnikov in to s pomočjo razpoložljivosti zalog, pravočasnih dobav, nižjih deležev proizvodnih napak ter s tem posledično tudi nižjih deležev vračil in pritožb.

Podjetja so v veliki meri odvisna od uspešnega marketinga in to predvsem za vzdrževanje ter podporo povpraševanja. Vendar pa sta se običajno marketing in logistika v podjetju razvijala ločeno. Dejstvo je, da je bila zgodovina odnosov med marketingom in logistiko prebogato prepolna raznovrstnih konfliktov in nesoglasij (Murphy & Poist, 1994, str. 2). Kot primer navajamo raziskavo Lynagha in Poista (1984, str. 3), ki je identificirala veliko področij medoddelčnih nesoglasij, nanašajočih se na funkcijsko odgovornost marketinških in logističnih aktivnosti; ta nesoglasja še posebej izstopajo na področju managementa zalog. Ta raziskava je med drugim ugotavljala tudi, kako zaposleni v marketinški funkciji okarakterizirajo kooperacijo med marketinško in logistično funkcijo; spoznanje je bilo, da je moč zaslediti le zanemarljiv nivo medoddelčne kooperacije. Raziskava (Lynagh & Poist, 1984, str. 3) je razkrila glavno oviro ali po drugi strani vzrok nesoglasij, ki je pomanjkanje komunikacij med marketinško in logistično funkcijo.

Bowersox et al. (2008, str. 91) ugotavljajo, da je za uspešno konkurenčnost podjetja pomembno, da je logistika primerno integrirana z marketingom, vendar pa izrabljanje strateških potencialov logistike zahteva večje spremembe v podjetjih.

Integracija logistične in marketinške funkcije v podjetju je torej zelo pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Nekatere raziskave so že poiskale pomen integracije, kar lahko ugotovimo iz predhodnih raziskav, ki smo jih že navajali in iz njih lahko izluščimo, da je zagotavljanje interakcijskega in kolaborativnega vidika integracije odločilnega pomena za uspešnost podjetja.

Raven delovnih mest je pomembna začetna točka raziskovanja medfunkcijske interakcije, saj tok informacij med posamezniki v različnih funkcijskih področjih služi kot primarna povezava med funkcijami in to zaradi prenosa dnevnih aktivnosti (Ruekert & Walker, 1987, str. 7). Managerji predstavljajo sentiment svojih oddelkov, kar je osnova mnogih raziskav, ki so temeljile na anketiranju, ki se je izvajalo na nivoju managerjev. V obravnavani disertaciji smo obseg anketiranih razširili tudi na nekatere ostale zaposlene, ki predstavljajo namestnika managerja, vodjo projektov, referente, svetovalce in podobno. Takšno raziskovanje temelji na predlogu Ellingerja et al. (2006, str. 12) glede nadaljnjega raziskovanja, ki predlagajo raziskovanje fenomena integracije logistične in marketinške funkcije tudi na drugih nivojih oz. ravneh delovnih mest.

Logistični managerji nadzirajo funkcioniranje lastnih oddelkov in imajo zaradi strukture organiziranosti podjetja možnost sodelovanja z managerjem komplementarne funkcije, medtem ko podobno težko trdimo za ostale zaposlene. Vendar pri tem ne smemo zanemarjati njihovega vidika in predvsem njihovega vpliva na nivo integracije obravnavanih komplementarnih funkcij. Zaradi tega smo v izpolnjevanje anketnih vprašalnikov vključili tudi prej omenjene zaposlene v logistični in marketinški funkciji.

Kombinacija kvalitativnih podatkov, ki pripomorejo k temeljitemu elaboratu, in kvantitativnih podatkov, ki omogočajo preliminarne teste odnosov, lahko spodbujajo tako vpogled v obstoječe stanje kot vpogled v pričakovano stanje oziroma relacije

(Yauch & Steudel, 2003, str. 473). Način in metodologijo raziskovanja smo povzeli po Edmondsonovi in McManusovi (2007, str. 1163), ki nam glede na obseg predhodnih raziskav, ki se direktno nanašajo na raziskavo te doktorske disertacije, predlagata »vmesno« metodologijo raziskovanja. Avtorici (Edmondson & McManus, 2007, str. 1162) predlagata tri tipe raziskav, ki so odvisne od nivoja predhodnih raziskav. Prvi pristop oziroma »razvijajoči se« pristop je namenjen porajajočemu ali razvijajočemu se področju raziskovanja, kjer je pristop zbiranja podatkov kvantitativen in se podatki zbirajo s pomočjo intervjujev. Drugi oz. »vmesen« pristop predstavlja pridobivanje podatkov v primeru raziskovanja že nekih predlaganih odnosov in iz njih izhajajočih novih; v tem primeru se uporablja hibriden pristop zbiranja podatkov (tako kvalitativen kot kvantitativen, slednji je lahko v manjšem obsegu). Tretji oz. »dozoreli« pristop pa je namenjen testiranju in relaciji obstoječih konstruktov, kjer potrebujemo kvantitativne podatke velikega obsega.

Zaradi navedenega pristopa in njegove potrditve oz. v osnovi samega predloga smo raziskavo in zbiranje podatkov izvedli v dveh primarnih stopnjah. Pred tema stopnjama smo pregledali tudi obstoječo literaturo z obravnavanega področja in pretehtali njihove pristope k zbiranju potrebnih podatkov.

Prva stopnja predstavlja intervjuje treh managerjev<sup>11</sup> logistike v velikih<sup>12</sup> podjetjih, katerih dejavnost je opredeljena kot *Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili*. Za

---

<sup>11</sup> Na tej stopnji raziskovanja nam managerji predstavljajo primeren vir informacij, ker so maksimalno vključeni v management oddelka oz. funkcije in medfunkcijske aktivnosti ter so zato sposobni zagotoviti verodostojne odgovore.

<sup>12</sup> Zakon o gospodarskih družbah razvršča družbe na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive. Velika družba je tista, ki izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu presega 250, čisti prihodki od prodaje presegajo 29.200.000 evrov in vrednost aktive presega 14.600.000 evrov.

predhodne intervjuje smo izbrali managerje logistike, ker so, glede na nekatere predhodne raziskave, oni tisti, ki so večinoma »potisnjeni na stran« pri odločanju o posameznih aktivnostih. Ti trije managerji so bili v največji meri pripravljeni sodelovati med desetimi naključno izbranimi podjetji. Opravljeni intervjuji, ki so bili splošne narave in so prikazali platonski pogled na obstoječe stanje sodelovanja med zaposlenimi v logistični in marketinški funkciji, niso bili posebej strukturirani in predpripravljeni. Z njimi smo le dopolnili obstoječa merila in njihova analiza nam je predstavljala osnovo za izbiro tipa priprave vprašalnika (opis le-tega sledi v poglavju Načrtovanje vprašalnika). Na osnovi intervjujev in predhodnih raziskav smo začeli z izvedbo druge stopnje zbiranja podatkov, ki predstavlja izvedbo vprašalnika. Na vprašanja, v katera podjetja smo posredovali vprašalnike in kako smo le-te sestavili, bomo odgovorili v naslednjih dveh poglavjih (Vzorčenje izbranih podjetij in Načrtovanje vprašalnika).

## 2.2 Vzorčenje izbranih podjetij

V doktorski disertaciji obravnavamo kolaborativno vedenje kot spodbujevalni dejavnik integracije logistične in marketinške funkcije, kjer bomo za empirično raziskavo izvedli primer slovenskih trgovskih podjetij.

Vzorec podjetij je temeljil na predhodno določenem področju, ki ga predstavljajo podjetja, katerih dejavnost je opredeljena kot *Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili*. Tako definirano dejavnost opredeljuje Gospodarska zbornica Slovenije, ki je predstavljala primaren vir pridobivanja podatkov o podjetjih, vključenih v raziskavo. V prvi fazi smo v nabor izbranih podjetij poleg velikih podjetij nameravali vključiti tudi

*srednje velika*<sup>13</sup> podjetja. Izvedbi anketiranja v srednje velikih podjetjih smo se odrekli po predhodnem telefonskem kontaktu naključno izbranih desetih podjetij, ki ustrezajo temu kriteriju (od 53-ih podjetij, katerih dejavnost je opredeljena kot *trgovina na drobno, razen z motornimi vozili*, katerih seznam smo prejeli od Gospodarske zbornice Slovenije). Kontakt v srednje velikih podjetjih smo poskušali vzpostaviti z managerji ali s predstavniki logistike v teh podjetjih. Ker so nam v vseh desetih podjetjih odgovorili, da pri njih nimajo oddelka za logistiko, niti osebe, ki bi izključno opravljala aktivnosti, povezane z logistiko, smo se odločili, da srednje velika podjetja izključimo iz raziskave. Takšna odločitev je bila sprejeta na osnovi spoznanja, da zaposleni v večini srednje velikih podjetij ne bi mogli odgovarjati na večino zastavljenih vprašanj oz. pravzaprav v podjetju ne bi mogli opredeliti osebe, ki bi lahko bila pristojna za odgovarjanje na zastavljena vprašanja.

Na osnovi podanega smo anketirali celotno populacijo velikih podjetij z dejavnostjo *Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili*. Podatke o teh podjetjih smo prejeli z Gospodarske zbornice Slovenije. Na dan 2. aprila 2009 je bilo po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije v Sloveniji registriranih 33 velikih podjetij, katerih dejavnost je bila opredeljena kot *Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili*. Poleg seznama teh podjetij smo z Gospodarske zbornice Slovenije pridobili še osnovne kontaktne podatke. Sicer je res, da je anketirana populacija precej majhna, vendar lahko kljub temu predpostavimo, da le-ta predstavlja vzorec za neko širšo populacijo (npr. primerljiv sistem B2C), ki ima podobne lastnosti kot anketirana podjetja.

---

<sup>13</sup> *Srednja velika družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 29.200.000 evrov in vrednost aktive ne presega 14.600.000 evrov.*

V okviru tega podpoglavja bomo predstavili tudi socio-demografsko strukturo anketirancev iz vzorca, pri čemer so poleg skupnih deležev na nivoju celotnega vzorca prikazani tudi deleži posebej za zaposlene v logističnem oziroma marketinškem sektorju, ker je analiza razlik med slednjima dvema skupinama vsebinsko pomembna z vidika ciljev doktorske disertacije. Zaradi lažjega razumevanja anketirancev smo v anketi uporabljali izraz sektor, ki je v našem primeru sopomenka izrazu funkcija (zaposleni v logističnem sektorju = zaposleni v logistični funkciji). Zaradi navedenega bomo v analizi podatkov uporabljali tudi izraz sektor.

Na podlagi opisane strukture vzorca je mogoče dobiti natančnejši pregled, kdo so pravzaprav anketiranci, ki sestavljajo vzorec. Pri tem je pomembno poudariti, da je vzorec absolutno statistično majhen ( $n = 26$ ), pri čemer smo dobili pravilno izpolnjenih vprašalnikov zaposlenih v sektorju marketinga 12 ( $N = 12$ ) in 14 od tistih, zaposlenih v sektorju logistike ( $N = 14$ ). Določeni deleži in povprečne ocene so lahko zaradi omenjenega deleža zavajajoči. Tako npr. delež 8,3 % zaposlenih v marketingu pravzaprav predstavlja samo enega ( $N = 1$ ) zaposlenega =  $1/12 = 8,3$  %.

Najprej bomo prikazali strukturo anketirancev glede na njihovo izobrazbo. Anketiranci so med štirimi tarifnimi razredi izbrali njihovo stopnjo izobrazbe. Stopnja izobrazbe je lahko tudi merilo nivoja notranje integracije, kar lahko predlagamo tudi kot vidik možnosti nadaljnjih raziskav. Povezave med stopnjo izobrazbe in nivojem notranje integracije v okviru te doktorske disertacije torej nismo izvedli.

Tabela 2: Struktura vzorca glede na izobrazbo ( $n = 26$ ,  $N_{logistika} = 14$ ,  $N_{marketing} = 12$ )

|                                |                                                             | Sektor, v katerem so zaposleni anketiranci |                   | Povprečno |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|-----------|
|                                |                                                             | Sektor logistike                           | Sektor marketinga |           |
| Izobrazba<br>(tarifni razredi) | V. – srednje splošno izobraževanje                          | 7,1 %                                      | 8,3 %             | 7,7 %     |
|                                | VI. – višje strokovno izobraževanje                         | 28,6 %                                     | 8,3 %             | 19,2 %    |
|                                | VII. – visokošolsko strokovno, univerzitetno izobraževanje  | 64,3 %                                     | 66,7 %            | 65,4 %    |
|                                | VIII. – podiplomsko specialistično/magistrsko izobraževanje |                                            | 16,7 %            | 7,7 %     |
| Skupaj                         |                                                             | 100,0 %                                    | 100,0 %           | 100,0 %   |

*Legenda:*

*podatki v tabeli, ki so izraženi v %, nam predstavljajo koliko odstotkov anketirancev ima določeno izobrazbo.*

Med drugim lahko iz zgornje tabele (Tabela 2) razberemo, da imajo na splošno anketiranci relativno dobro izobrazbo, saj imata dva od treh (65,4 %) VII. stopnjo

izobrazbe, dva (7,7 %) pa celo VIII. stopnjo. Razvidno je tudi, da so v sektorju marketinga na splošno nekoliko bolj izobraženi kot zaposleni v sektorju logistike, predvsem na račun dveh anketirancev z VIII. stopnjo izobrazbe.

Ugotovljeno strukturo izobrazbe utemeljujemo z zajetjem delovnih mest, katerih anketiranci so izpolnjevali vprašalnik. Glede na to, da smo vodje logističnih in marketinških funkcij prosili, da vprašalnike razdelijo po njihovem mnenju odgovornim oziroma primernim sodelavcem, smo pričakovali višjo stopnjo izobrazbe.

V nadaljevanju tega podpoglavja bomo prikazali vidik socio-demografske strukture anketiranih glede na skupno delovno dobo v posameznem sektorju oziroma funkciji.

Prikaz tabele utemeljujemo z vidika splošnega razumevanja in poznavanja delovnega vzdušja ter potrebe novo zaposlenih po prilagajanju sodelavcem. Tudi tukaj je smiselno razmišljati o možnosti nadaljnjih raziskav z vidika povezanosti nivoja notranje integracije in skupne delovne dobe.

*Tabela 3: Struktura vzorca glede na skupno delovno dobo ( $n = 26$ ,  $N_{logistika} = 14$ ,  $N_{marketing} = 12$ )*

|                      |                 | Sektor, v katerem ste zaposleni: |                   | Skupaj  |
|----------------------|-----------------|----------------------------------|-------------------|---------|
|                      |                 | Sektor logistike                 | Sektor marketinga |         |
| Skupna delovna doba: | Do 5 let        | 14,3 %                           | 50,0 %            | 30,8 %  |
|                      | Od 5 do 10 let  | 28,6 %                           | 16,7 %            | 23,1 %  |
|                      | Od 10 do 20 let | 35,7 %                           | 16,7 %            | 26,9 %  |
|                      | Nad 20 let      | 21,4 %                           | 16,7 %            | 19,2 %  |
| Skupaj               |                 | 100,0 %                          | 100,0 %           | 100,0 % |

*Legenda:*

*Podatki v tabeli, ki so izraženi v %, nam predstavljajo koliko odstotkov anketirancev ima določeno delovno dobo.*

Na podlagi tabele (Tabela 3) ugotavljamo, da imajo zaposleni v marketingu nekoliko krajšo skupno delovno dobo kot zaposleni v logističnem sektorju. Tako je npr. v marketinškem sektorju vsak drugi zaposleni (50 %) z delovno dobo do 5 let, v sektorju

logistike pa ima večina skupno delovno dobo daljšo od 5 let oziroma, samo 14,3 % zaposlenih ima v tem sektorju skupno delovno dobo do 5 let.

Prejšnja tabela (Tabela 3) pridobi na smiselnosti s povezavo z naslednjo tabelo (Tabela 4), ki prikazuje skupno delovno dobo zaposlenih v trenutnem sektorju (v sektorju logistike/marketinga). V kolikor je delovna doba v trenutnem sektorju daljša od petih let lahko sklepamo na dobro poznavanje področja in pristojnosti lastnega ter komplementarnega sektorja.

Tabela 4: Struktura vzorca glede na delovno dobo na posameznem sektorju ( $n = 26$ ,

$$N_{\text{logistika}} = 14, N_{\text{marketing}} = 12)$$

|                                                           |                | Sektor, v katerem ste zaposleni |                   | Skupaj  |
|-----------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------|-------------------|---------|
|                                                           |                | Sektor logistike                | Sektor marketinga |         |
| Skupna delovna doba na področju logistike oz. marketinga: | Do 5 let       | 57,1 %                          | 58,3 %            | 57,7 %  |
|                                                           | Od 5 do 10 let | 7,1 %                           | 16,7 %            | 11,5 %  |
|                                                           | Nad 10 let     | 35,7 %                          | 25,0 %            | 30,8 %  |
| Skupaj                                                    |                | 100,0 %                         | 100,0 %           | 100,0 % |

*Legenda:*

*Podatki v tabeli, ki so izraženi v %, nam predstavljajo koliko odstotkov anketirancev ima določeno delovno dobo v določenem sektorju.*

Pri delovni dobi na posameznem sektorju (Tabela 4) je podoba med sektorjema nekoliko bolj »podobna«, kot pri strukturi vzorca glede na skupno delovno dobo nasploh. Nekaj manj kot 60 % zaposlenih ima delovno dobo v trenutni funkciji do 5 let, pri čemer je v sektorju logistike omenjeni delež 57,1 %, v sektorju marketinga pa 58,3

%. To pomeni, da gre pravzaprav za skupino mlajših ljudi, ki jih dobra spodbuda lahko preusmeri v integracijski vidik delovanja.

Tabelo, ki podaja strukturo vzorca glede na delovno mesto, podajamo v Priloga 2.

Tudi tukaj je smiselno razmišljati o možnosti nadaljnjih raziskav z vidika povezanosti nivoja notranje integracije in skupne delovne dobe v izbranem sektorju.

## **2.3 Načrtovanje vprašalnika**

Ko smo sestavljali vprašalnik, smo najprej definirali mnenja in dejstva, ki so pomembna za nas. Za konkretno raziskavo smo se odločili za delno strukturirani vprašalnik, katerega večinoma predstavljajo vprašanja zaprtega tipa, po obsegu pa jim sledijo vprašanja odprtega tipa, kjer anketiranci odgovarjajo opisno.

Pri sestavi vprašalnika smo si pomagali tudi z obstoječimi vprašalniki (Ellinger et al., 2000, str. 7; Gimenez in Ventura, 2003, str. 236; Kahn Mentzer, 1996, str. 140; Voorhees, Teas, Alleni & Dinkler, 1988, str. 37), ki delno pokrivajo ali se vsaj dotikajo raziskovalnega fenomena te doktorske disertacije.

Vprašalnik zajema skupno devet glavnih vprašanj, od katerih imajo nekatera še podvprašanja. Na vsa zastavljena vprašanja so odgovarjali zaposleni v sektorju logistike kakor tudi v sektorju marketinga.

Zaradi boljšega razumevanja anketirancev smo namesto izraza funkcija uporabili izraz sektor, ki je v našem primeru sinonim in se uporablja tudi pri analizi rezultatov, pridobljenih z vprašalniki.

Celoten vprašalnik je podan v Priloga 1.

## 2.4 Metodologija izvedbe vprašalnika

Po zaključku priprave anketnega vprašalnika smo le-tega testirali tudi na naključno izbranem managerju logistike, zaposlenem v enem izmed 33-ih velikih podjetij. Test smo izvedli izključno zato, da pridobimo realen odziv glede samega razumevanja in jasnosti pripravljenega vprašalnika.

5. junija 2009 smo vprašalnike po pošti poslali v vseh 33 velikih slovenskih podjetij, katerih dejavnost je opredeljena kot *Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili*. V vsako podjetje smo poslali pet vprašalnikov (razen v dve podjetji, ki sta izrazili željo, da jim pošljemo osem vprašalnikov) vključno s petimi pripadajočimi ovojnicami s pošto znamko. Na ta način smo zagotovili popolno anonimnost podjetij, kakor tudi samih izpolnjevalcev vprašalnika. S tem, da je vsak anketiranec imel zagotovljeno individualno vračanje vprašalnika, smo poskušali zagotoviti istovetnost odgovorov z realnim stanjem.

V dopisu, ki smo ga priložili vprašalniku, smo managerje obeh sektorjev prosili, da izpolnijo vprašalnike, preostale pa porazdelijo med nekatere ostale zaposlene, ki lahko predstavljajo namestnika managerja, vodjo projektov, referente, svetovalce in podobno.

Do 3. avgusta 2009 smo prejeli 26 pravilno izpolnjenih vprašalnikov, od katerih smo jih iz sektorja logistike prejeli 14 in iz sektorja marketinga 12. Prav tako sme prejeli še dodatnih šest vprašalnikov, ki niso bili pravilno ali v celoti izpolnjeni in jih zaradi navedenega nismo vključili v našo raziskavo.

Do 3. avgusta 2009 smo prejeli sedem kompletov poslanih vprašalnikov, od katerih smo tri komplete prejeli kot vračilo poštne sistema zaradi neobstoječih naslovov (naknadna preveritev je pokazala stečaj teh podjetij), štirje kompleti pa so bili vrnjeni s priloženimi obrazložitvami, da v podjetju nimajo ločene logistične in marketinške funkcije, da so izvedli spremembo dejavnosti ter, da nimajo primerne organiziranosti podjetja, ki bi omogočala izpolnjevanje vprašalnikov. Iz navedenega lahko sklepamo, da nam je od 33-ih podjetij praktično ostalo le 26 podjetij (78 %), od katerih smo prejeli 26 pravilno izpolnjenih vprašalnikov, ki smo jih nato vključili v našo raziskavo.

## **2.5 Analiza podatkov**

Vse podatke, ki izhajajo iz vprašalnika, smo prejeli do 3. avgusta 2009 in jih v mesecu avgustu 2009 vnesli v ustrezne računalniške baze, tako da so bili pripravljeni za obdelave. Obdelave podatkov smo opravili avgusta in v začetku septembra 2009 s pomočjo programov Microsoft Excel, ki smo ga uporabili za osnovne analize in Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows, ki smo ga uporabili za statistične analize zbranih podatkov.

### 3 UGOTOVITVE RAZISKOVANJA

V okviru tega poglavja bomo podali rezultate analize podatkov, zbrane s pomočjo vprašalnikov, ki smo jih poslali velikim slovenskim podjetjem, katerih dejavnost je opredeljena kot *Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili*. V analizo rezultatov smo vključili 26 vprašalnikov, ki so bili v celoti in pravilo izpolnjeni ter pravočasno vrnjeni.

Podali bomo tudi rezultate, ki so z obravnavano tematiko bolj indirektno kot direktno povezani, pa vendarle predstavljajo osnovo za razumevanje celotnega konstrukta.

#### 3.1 Kvantitativna analiza rezultatov vprašalnika

V tem podpoglavju bomo podrobneje analizirali rezultate kvantitativnega dela oziroma podatke, pridobljene z vprašalniki, ki smo jih izvedli med slovenskimi podjetji.

Pričujoče podpoglavje je sestavljeno iz petih podsklopov, ki so osnova za potrditev ali ovrženje glavne hipoteze in njej podpornih hipotez ter predstavljajo ugotavljanje povezave med nivojem notranje integracije in nivojem kolaborativnega vedenja, nivo razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti med komplementarnima funkcijama, ugotavljanje učinkovitosti medfunkcijskih odnosov ter podrobnejšo analizo dejanskega izvajanja aktivnosti.

### **3.1.1 Povezava med nivojem notranje integracije in nivojem kolaborativnega vedenja**

V analizi rezultatov, ki sledi, smo najprej predstavili operacionalizacijo in rezultate vsakega izmed terminov oziroma konceptov, ki so omenjeni v glavni hipotezi, ter šele nato testirali glavno hipotezo, ki se glasi »Nivo notranje integracije logistične in marketinške funkcije v podjetju je odvisen od nivoja kolaborativnega vedenja vseh zaposlenih v obeh funkcijskih področjih«.

#### **Nivo notranje integracije**

Da bi lahko ugotavljali povezavo med nivojem notranje integracije in nivojem kolaborativnega vedenja, je potrebno najprej določiti obstoječi nivo notranje integracije v analiziranih podjetjih.

Integracijo logistične in marketinške funkcije smo opredelili kot proces interakcije in kolaboracije, v katerem logistična in marketinška funkcija medsebojno sodelujeta v kooperativnem načinu za doseganje vsestransko sprejemljivih rezultatov za svoje podjetje. Aktivnosti, ki predstavljajo osnovo določanja obstoječega nivoja notranje integracije v analiziranih podjetjih, so sestavljene iz interakcijskega in kolaborativnega vidika oziroma iz njunega kompozita (Kotler & Mentzer, 1996, str. 9).

Kakšen je lahko nivo notranje integracije logistične in marketinške funkcije, smo opisno opredelili v podpoglavju 1.7, in sicer smo nivoje razvrstili v pet razredov. Ločimo:

- ničeln nivo notranje integracije;
- nizek nivo notranje integracije;
- srednji nivo notranje integracije;

- visok nivo notranje integracije;
- popoln nivo notranje integracije.

Nivo notranje integracije smo v okviru te disertacije operacionalizirali s sklopom vprašanj vprašalnika, označenega s številko 6, kjer so našteje različne aktivnosti, anketiranci pa so ocenjevali stopnjo oziroma pogostost vzajemnega sodelovanja s primerjalnim sektorjem. To pomeni, da so anketiranci iz sektorja marketinga ocenjevali sodelovanje svojega sektorja s sektorjem logistike in obratno – anketiranci sektorja logistike so ocenjevali sodelovanje svojega sektorja s sektorjem marketinga.

Omenjeni sklop vprašanj vsebuje 16 različnih aktivnosti, kot so *formalni sestanek*, *telefonski pogovor*, *elektronska sporočila* ipd., za katera so anketiranci ocenjevali pogostost delovanja oz. izvajanja, in sicer z naslednjimi možnimi odgovori:

- dnevno;
- tedensko;
- mesečno;
- letno;
- nikoli.

Na podlagi bivariatne analize, kjer testiramo vpliv ene ali več neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko, tega sklopa trditev šestega vprašanja v primerjavi z drugimi vprašanji smo ugotovili, da je interpretacija rezultatov vsebinsko najbolj smiselna, če omenjene možne odgovore dihotomiziramo oziroma združimo v dve kategoriji, in sicer: *nikoli (0)* ter *vsaj letno ali pogosteje (1)*.

Glede smiselnosti in upravičenosti dihotomiziranja odgovorov smo izvedli izračun skupnega nivoja vseh aktivnosti skupaj (indikator nivoja notranje integracije) na več

različnih načinov, npr. tako, da smo vrednosti obtežili glede na število dni v letu, kjer je kategorija »nikoli« dobila vrednost 0, kategorija »dnevno« vrednost 365, kategorija »tedensko« 48, kategorija mesečno 12 in kategorija letno 1, pri čemer je potem na podlagi omenjenih uteži bil izračunan skupni nivo kot povprečje vseh 16-ih aktivnosti oziroma spremenljivk. Na podlagi omenjenega izračuna in nekaterih drugih variant tega izračuna z različnimi utežmi, tako izračunan skupni indikator nivoja notranje integracije ni koreliral z drugimi vsebinskimi vprašanji. Do korelacije je prišlo le v primeru, da smo vseh 16 spremenljivk dihotomizirali, tako da je kategorija nikoli predstavljala vrednost 0, vse ostale kategorije pa vrednost 1 (vsaj letno ali pogosteje). Na podlagi tako dihotomiziranih spremenljivk smo izračunali skupni indikator (kot sumarni relativni seštevek) omenjenih dihotomnih spremenljivk in le tako izračunani skupni indikator je koreliral z nekaterimi drugimi vsebinskimi spremenljivkami, ki so omenjene v glavni hipotezi.

Deleži tako dihotomiziranih odgovorov so prikazani v tabeli (Tabela 5), kjer smo rezultate prikazali ločeno za anketirance iz logističnega sektorja in za anketirance iz marketinškega sektorja. V zadnjem stolpcu omenjene tabele je prikazan tudi Fisherjev eksaktni test na podlagi katerega je razvidno, da so pri treh aktivnostih razlike med deležema odgovorov logistika/marketing statistično značilne (kar je označeno z oznako\*). Za slednje tri aktivnosti lahko torej z veliko gotovostjo sklepamo, da so razlike prisotne tudi v populaciji.

*Tabela 5: Stopnja vzajemnega delovanja s primerjalnim sektorjem; sklop vprašanj št. 6  
– nivo notranje integracije (N = 26)*

| Aktivnost                                       | Sektor<br>logistike | Sektor<br>marketinga | Skupaj | Fisherjev<br>eksaktni test<br>(sig.) p.<br>vrednost <sup>14</sup> |
|-------------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------|-------------------------------------------------------------------|
| Telefonski pogovor                              | 100 %               | 100 %                | 100 %  | /                                                                 |
| Elektronska sporočila                           | 100 %               | 100 %                | 100 %  | /                                                                 |
| Doseganje skupnega cilja podjetja               | 93 %                | 100 %                | 96 %   | 1,000                                                             |
| Kolektivno doseganje ciljev                     | 86 %                | 100 %                | 92 %   | 0,483                                                             |
| Delitev informacij in drugih virov              | 79 %                | 100 %                | 88 %   | 0,225                                                             |
| Doseganje skupnega razumevanja                  | 71 %                | 100 %                | 85 %   | 0,100                                                             |
| Razvijanje skupnega razumevanja<br>odgovornosti | 71 %                | 100 %                | 85 %   | 0,100                                                             |

<sup>14</sup> Fisherjev eksaktni test testira razlike med deležema. Če je p. vrednost (angl. sig.) manjša od 0,05, potem so razlike statistično značilne (lahko sklepamo iz vzorca na populacijo, da so razlike tudi v populaciji), sicer so razlike značilne le za vzorec in v zvezi s populacijo ne moremo z gotovostjo sklepati. Če sta deleža v obeh skupinah 100%, omenjenega statističnega testa ni možno izračunati.

|                                                   |      |       |      |        |
|---------------------------------------------------|------|-------|------|--------|
| Sprejemanje skupnih odločitev                     | 71 % | 100 % | 85 % | 0,100  |
| Izmenjava formularjev, obrazcev                   | 64 % | 100 % | 81 % | 0,042* |
| Izmenjava poročil                                 | 64 % | 100 % | 81 % | 0,042* |
| Neformalno timsko delo                            | 71 % | 92 %  | 81 % | 0,330  |
| Vodeno skupno planiranje                          | 64 % | 100 % | 81 % | 0,042* |
| Formalni sestanek                                 | 64 % | 92 %  | 77 % | 0,170  |
| Delitev idej                                      | 64 % | 83 %  | 73 % | 0,391  |
| Delati skupaj kot tim                             | 50 % | 82 %  | 64 % | 0,208  |
| Izmenjava fax. materiala                          | 57 % | 60 %  | 58 % | 1,000  |
| ARITMETIČNE SREDINE<br>VSEH AKTIVNOSTI SKUPAJ     | 73 % | 95 %  | 83 % | /      |
| Indikator nivoja notranje<br>integracije [0..100] | 73   | 95    | 83   | /      |

*Legenda:*

Lestvica je 0 do 100 oz. od 0 % do 100 %, kjer 100 % oz. 100 predstavlja, da so vsi anketirani za določeno aktivnost ocenili, da se izvaja vsaj enkrat letno in kjer 0 oz. 0 % pomeni, da so vsi anketiranci ocenili, da se določena aktivnost pravzaprav ne izvaja.

\* Razlika med deležem v sektorju logistike in sektorju marketinga je statistično značilna

Aktivnosti iz tabele (Tabela 5) posredno merijo nivo notranje integracije. Pri večini aktivnosti so deleži relativno visoki, saj predstavljajo delež kategorije *vsaj letno* ali *pogosteje*, kar je relativno široko časovno razdobje<sup>15</sup>. Anketiranci iz marketinškega sektorja so kar pri 11 od 16 aktivnosti ocenili, da so vsi iz tega sektorja (100 %) vsaj letno ali pogosteje opravljali omenjene aktivnosti. Anketiranci iz sektorja logistika pa so le pri dveh od 16-ih aktivnostih ocenili, da so vsi (100 %) iz sektorja logistika izvajali te dejavnosti, in sicer gre za komunikacijske aktivnosti, kot sta *telefonski pogovor* in *elektronska sporočila*, ki so na splošno najbolj razširjene dejavnosti.

Na splošno so najmanj pogosto izvajane aktivnosti *izmenjava fax. materiala* (58 %) in *delati skupaj kot tim* (64 %), če se primerja deleže ne glede na sektor. Če pa primerjamo deleže pri omenjenih aktivnostih tudi glede na sektor, ugotavljamo, da imajo zaposleni v marketingu pri obeh nazadnje omenjenih aktivnostih deleže nekoliko višje (60 % in 82 %), kot pa zaposleni v logističnem sektorju (57 % in 50 %).

Bolj kot izvajanje vsake aktivnosti posebej, je z vsebinskega vidika oziroma z vidika glavne hipoteze zanimiv *indikator nivoja notranje integracije*. Slednji pojem je operacionaliziran kot skupen relativni seštevek dihotomnih spremenljivk oziroma aktivnosti, predstavljenih v prejšnji tabeli (Tabela 5).

---

<sup>15</sup> Več o tem, zakaj je bilo izbrano tako široko časovno obdobje (*vsaj letno* ali *pogosteje*), smo že opredelili.

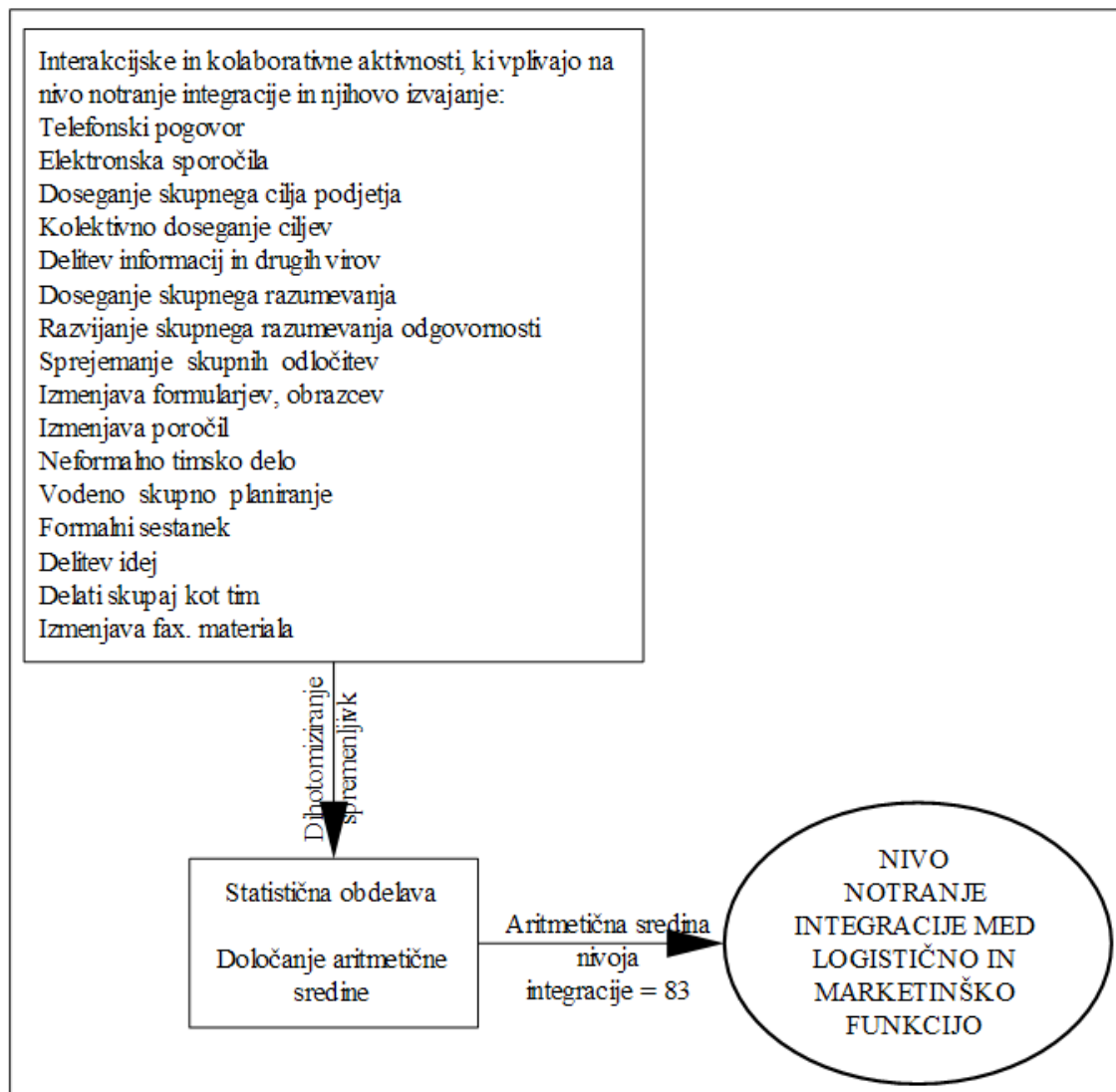
Skupen relativni seštevek predstavlja aritmetično sredino dihotomnih spremenljivk, ki smo jo izračunali najprej na nivoju vsakega posameznega anketiranca, potem pa še na nivoju vzorca, pri čemer je omenjena aritmetična sredina pomnožena s faktorjem 100. Npr. če bi kateri anketiranec pri vseh vprašanjih odgovoril z vsaj enkrat letno, bi na ta način dobil vrednost 100; če bi na vsa vprašanja odgovoril nikoli, bi dobil vrednost 0. Če bi na eno vprašanje odgovoril vsaj enkrat letno, na ostala nikoli, bi dobil vrednost 6,25 (to je  $100 * 1/16$ ) itd. Na ta način je torej iz več dihotomnih spremenljivk možno dobiti eno numerično sumarno spremenljivko, ki je indikator nivoja notranje integracije. Ker je enako število anketirancev ocenjevalo vse aktivnosti iz tabele (Tabela 5), je možno omenjeni indikator izračunati kot aritmetično sredino deležev stolpcev te tabele, pri čemer se z množenjem s faktorjem 100 znebimo oznake %.

Iz skrajne spodnje vrstice omenjene tabele (Tabela 5) je razvidno, da je stopnja notranje integracije pri zaposlenih v marketinškem sektorju nekoliko višja (95) kot pri zaposlenih v logističnem sektorju (73).

Obdelava podatkov opredeljuje tudi standardni odklon (odklon od povprečja), ki znaša 21,19 in kaže na normalno porazdelitev. Ocena standardne napake aritmetične sredine znaša 4,15. V okviru analize podatkov smo izvedli proceduro *One-Sample T Test*, ki je namenjena primerjavi vzorčne ocene aritmetične sredine in vrednosti aritmetične sredine, ki je upoštevana v ničelni domnevi. Ta analiza je pokazala na statistično značilnost testa, saj je  $\text{sig.} = 0,000$  in je manjša od mejne vrednosti 0,050.

Za lažji prikaz in razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na nivo notranje integracije, v nadaljevanju podajamo kratko shemo (Slika 9), ki jo bomo v nadaljevanju dopolnjevali z ostalimi faktorji, ki se navezujejo na glavno hipotezo in na podporni hipotezi.

*Slika 9: Aritmetična sredina aktivnosti interakcijskega in kolaborativnega vidika notranje integracije med logistično ter marketinško funkcijo*



Slika 9 prikazuje vpliv kontinuiranega izvajanja posameznih aktivnosti na nivo notranje integracije logistične in marketinške funkcije. Aktivnosti, ki vplivajo na nivo notranje integracije, pa kot že omenjeno predstavljajo aktivnosti, ki zaznamujejo kompozit interakcijskega in kolaborativnega vidika.

Skupna stopnja oziroma nivo notranje integracije med logistično in marketinško funkcijo v slovenskih velikih podjetjih, katerih dejavnost je opredeljena kot *Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili* je enaka vrednosti 83 od 100. Tako pridobljen rezultat nam podaja visok nivo notranje integracije (vsaj dve tretjini vseh dejavnosti se izvajata v kontinuiranem časovnem zaporedju) v analiziranih podjetjih, kar pravzaprav potrjuje sodoben pogled vodstva podjetij na uspešno konkuriranje na trgu.

### **Nivo kolaborativnega vedenja**

Ker se glavna teza navezuje na iskanje povezave med nivojem notranje integracije in nivojem kolaborativnega vedenja, bomo v nadaljevanju najprej določili obstoječi nivo kolaborativnega vedenja v analiziranih podjetjih, s pomočjo katerega bomo nato iskali povezavo z nivojem notranje integracije.

Kaj nam pravzaprav predstavlja nivo kolaborativnega vedenja in kako ga lahko razvrstimo v razrede, smo že opredelili v podpoglavju 1.3. Na osnovi dejavnikov<sup>16</sup>, ki vplivajo na nivo kolaborativnega vedenja, smo pripravili petstopenjsko lestvico nivoja kolaborativnega vedenja, ki predstavlja:

- ničeln nivo kolaborativnega vedenja;
- nizek nivo kolaborativnega vedenja;
- srednji nivo kolaborativnega vedenja;
- visok nivo kolaborativnega vedenja;
- popoln nivo kolaborativnega vedenja.

---

<sup>16</sup> Ti dejavniki predstavljajo detajlno razmejitev nekaterih aktivnosti, ki so del določanja nivoja notranje integracije. Gre pravzaprav za unijo določenih aktivnosti.

V okviru te doktorske disertacije in potrjevanja glavne hipoteze smo nivo kolaborativnega vedenja operacionalizirali z vprašalnikom, podrobneje s sklopom vprašanj, označenih s številko 5, kjer so anketiranci ocenjevali 14 različnih aktivnosti, in sicer na intervalni lestvici od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni *sploh se ne strinjam* in ocena 5 *popolnoma se strinjam*. Rezultate odgovorov oziroma aritmetične sredine omenjenih odgovorov smo prikazali v sledeči tabeli (Tabela 6). Prikazani so tudi standardni odkloni in opravljeni t-testi za razlike med povprečji. Kjer je p. vrednost (sig.) t-testa manjša od 0.05, so razlike statistično značilne oziroma pri teh vprašanjih je možno sklepati, da so razlike tudi v populaciji.

*Tabela 6: Prisotnost navedenih aktivnosti med sektorjema; aritmetične sredine odgovorov sklopa vprašanj št. 6 – nivo kolaborativnega vedenja (N = 26)*

| Aktivnost                                | Sektor logistike | Sektor marketinga | Skupaj | Std. odklon sektor logistike | Std. odklon sektor market. | t-test (p. vrednost) |
|------------------------------------------|------------------|-------------------|--------|------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Občutek pripadnosti v podjetju           | 4,43             | 4,50              | 4,46   | 0,76                         | 0,80                       | 0,817                |
| Obstoj raznolikega znanja med sektorjema | 4,21             | 4,50              | 4,35   | 1,25                         | 0,90                       | 0,518                |

|                                                    |      |      |      |      |      |        |
|----------------------------------------------------|------|------|------|------|------|--------|
| Obstoj raznolikih sposobnosti med sektorjema       | 4,08 | 4,58 | 4,32 | 1,19 | 0,67 | 0,207  |
| Doseganje skupnih ciljev podjetja                  | 3,79 | 4,33 | 4,04 | 1,37 | 0,78 | 0,233  |
| Odprta komunikacija med sektorjema                 | 3,64 | 4,33 | 3,96 | 1,45 | 0,89 | 0,164  |
| Vzajemno zaupanje in spoštovanje med sektorjema    | 3,57 | 4,08 | 3,81 | 1,22 | 1,00 | 0,259  |
| Učinkovita uporaba intelektualnega znanja sektorja | 3,14 | 4,25 | 3,65 | 1,41 | 1,06 | 0,035* |

|                                                                                                   |      |      |      |      |      |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|--------|
| Občutek za<br>nujnost in obvezo<br>izvršitve<br>aktivnosti,<br>povezanih z<br>obema<br>sektorjema | 2,92 | 4,08 | 3,48 | 1,44 | 0,90 | 0,025* |
| Sodelovanje obeh<br>sektorjev                                                                     | 2,71 | 4,17 | 3,38 | 1,38 | 1,11 | 0,008* |
| Delitev<br>informacij in<br>virov med<br>sektorjema                                               | 2,57 | 4,08 | 3,27 | 1,16 | 1,00 | 0,002* |
| Neformalno<br>timsko delovanje<br>med sektorjema                                                  | 2,50 | 3,67 | 3,04 | 1,40 | 1,23 | 0,035* |
| Neformalen<br>pristop k delu, ki<br>je povezan z<br>obema<br>sektorjema                           | 2,50 | 3,50 | 2,96 | 1,40 | 1,45 | 0,086* |

|                                                         |      |      |      |      |      |        |
|---------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|--------|
| Dopolnjevanje<br>znanja med<br>sektorjema               | 2,36 | 3,67 | 2,96 | 1,39 | 1,15 | 0,016* |
| Dopolnilno,<br>raznoliko znanje<br>in sposobnosti       | 2,50 | 3,50 | 2,96 | 1,29 | 1,17 | 0,050* |
| ARITMETIČNE<br>SREDINE VSEH<br>AKTIVNOSTI<br>SKUPAJ     | 2,75 | 3,85 | 3,25 | /    | /    | /      |
| Indikator nivoja<br>kolaborativnega<br>vedenja [0..100] | 55   | 77   | 65   | /    | /    | /      |

*Legenda:*

*Lestvica od 1 do 5, kjer 1 predstavlja sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam.*

*\* Razlika med povprečjem v sektorju logistike in sektorju marketinga je statistično značilna.*

Zaradi povezave z nivojem notranje integracije oziroma indikatorjem nivoja notranje integracije smo indikator nivoja kolaborativnega vedenja določili kot prenos rezultatov aritmetične sredine iz lestvice od 1 do 5 na lestvico od 0 do 100.

Kot je razvidno iz zgornje tabele (Tabela 6), se anketiranci v največji meri strinjajo, da so med sektorjem logistike in sektorjem marketinga v največji meri prisotne naslednje aktivnosti, in sicer:

- občutek pripadnosti v podjetju;
- obstoj raznolikega znanja med sektorjema;
- obstoj raznolikih sposobnosti med sektorjema;
- doseganje skupnih ciljev podjetja.

Aktivnosti, ki so v najmanjši meri prisotne, so:

- dopolnjevanje znanja med sektorjema;
- dopolnilno, raznoliko znanje in sposobnosti.

Med zaposlenimi v logističnem in marketinškem sektorju so bistvene razlike, saj so vse aktivnosti zaposleni v marketinškem sektorju ocenjevali s povprečno višjimi ocenami kot zaposleni v sektorju logistike.

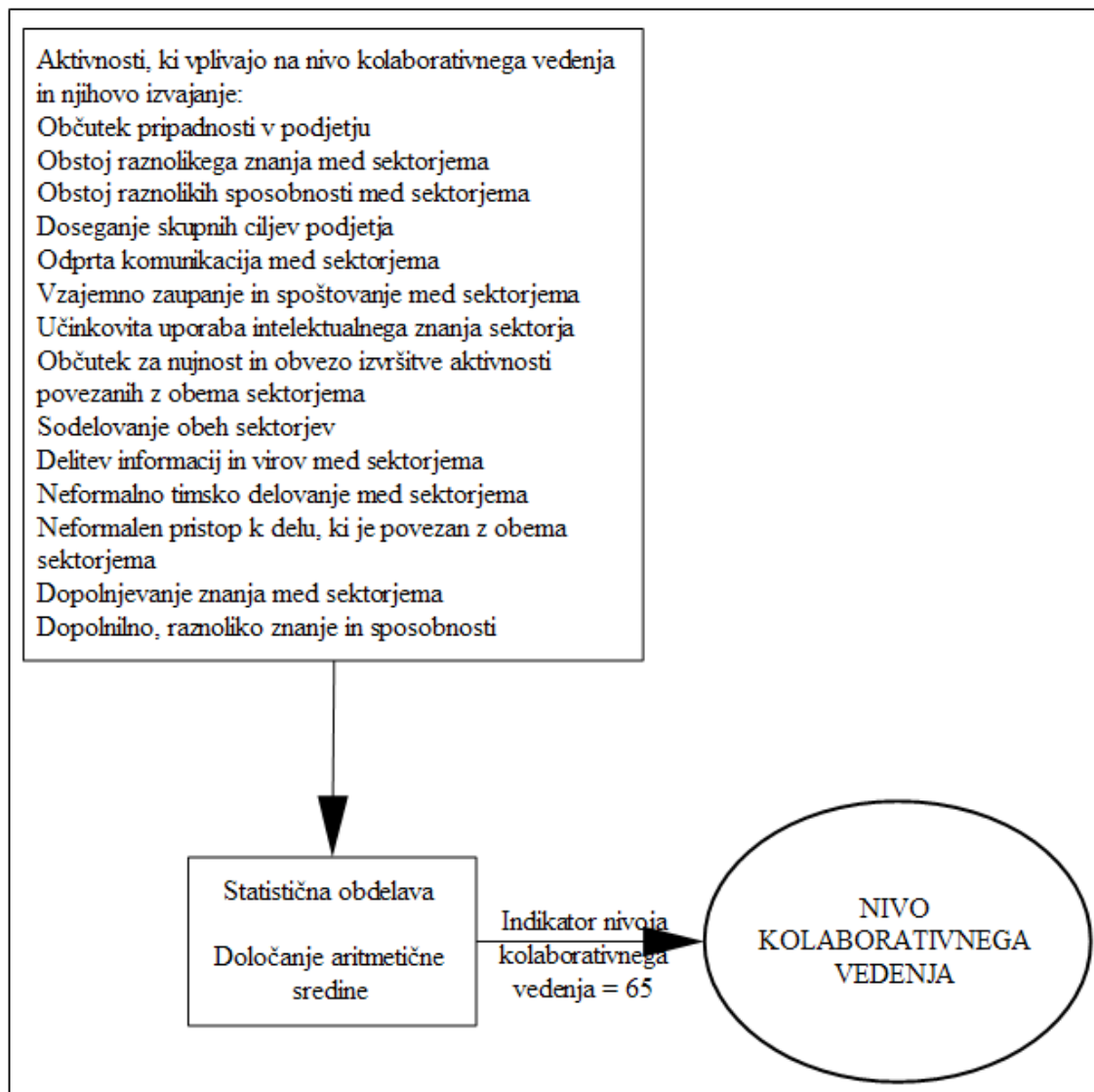
Na podlagi vseh 14-ih aktivnosti iz tabele (Tabela 6), je možno izračunati tudi skupen *indikator nivoja kolaborativnega vedenja*. Slednji indikator smo izračunali kot povprečje vseh omenjenih 14-ih spremenljivk (na nivoju posameznika), pri čemer so bile vrednosti omenjenega indikatorja naknadno preslikane<sup>17</sup> iz lestvice od 1 do 5 na lestvico od 0 do 100. Višje vrednosti kot ima omenjeni indikator, v večji meri so anketiranci vseh 14-ih aktivnosti ocenjevali z višjimi ocenami in obratno: nižje vrednosti kot ima omenjeni indikator, v večji meri so anketiranci vseh 14-ih aktivnosti ocenjevali z nižjimi ocenami.

---

<sup>17</sup> Preslikavo smo izvedli s pomočjo formule  $\text{nova vrednost} = 100 * (\text{stara vrednost} - 1) / 4$ , tako da je npr. vrednost 1 »preslikana« v vrednost 0, vrednost 2 v 25, vrednost 3 v 50, vrednost 4 v 75 in vrednost 5 v 100.

Povprečna vrednost tako izračunanega skupnega *indikatorja nivoja kolaborativnega vedenja* je prikazana v skrajni spodnji vrstici tabele (Tabela 6). Kot je iz te tabele razvidno, je vrednost tega indikatorja pri zaposlenih v marketinškem sektorju 77, medtem ko je pri zaposlenih v logističnem sektorju le 55 (na lestvici od 0 do 100). Postopek statistične obdelave podatkov prikazuje sledeča slika (Slika 10).

*Slika 10: Vpliv posameznih aktivnosti na nivo kolaborativnega vedenja med logistično in marketinško funkcijo*



Indikatorja *nivoja kolaborativnega vedenja* znašata 65 od 100 (Tabela 6 in Slika 10). Ta rezultat nakazuje na zgornjo mejo srednjega nivoja kolaborativnega vedenja (skupna prisotnost omenjenih dejavnikov ne presega dveh tretjin). Ker pa je ta vrednost nižja od

predhodno izračunane vrednosti skupnega indikatorja *nivoja notranje integracije*, lahko predpostavljamo, da je nivo notranje integracije tako visok zaradi večjega deleža prisotnosti interakcijskega vedenja kot pa kolaborativnega vedenja.

### **Nivo notranje integracije in njegova odvisnost od nivoja kolaborativnega vedenja**

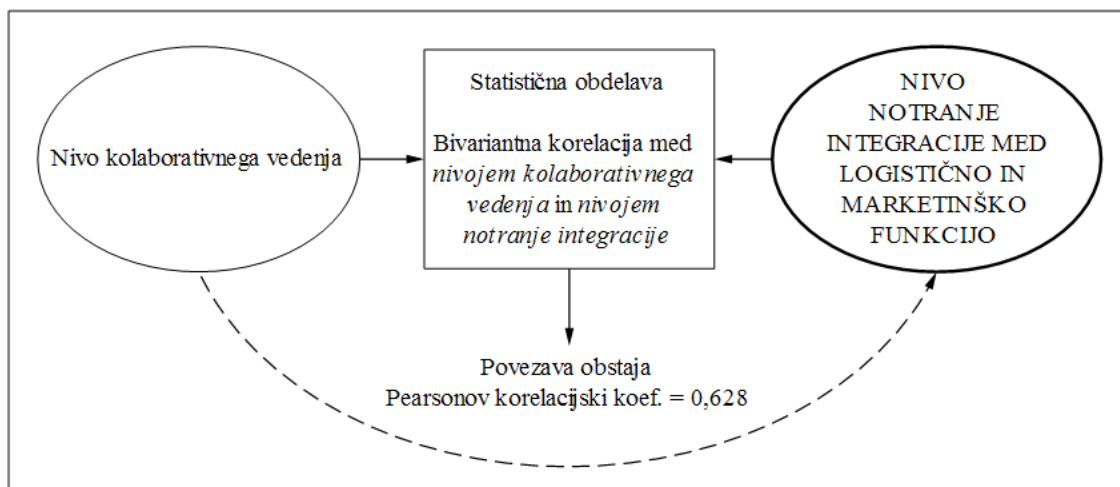
Kot smo že uvodoma v to podpoglavje (3.1.1) omenili, se glavna hipoteza osredotoča na povezavo med *nivojem kolaborativnega vedenja* in *nivojem notranje integracije*. Oba omenjena termina smo že operacionalizirali in predstavili, sedaj pa sledi podrobnejša analiza povezave med njima, pri čemer je glavna hipoteza doktorske disertacije ta, da *nivo kolaborativnega vedenja* vpliva na *nivo notranje integracije*.

Obe spremenljivki iz glavne hipoteze sta normalno porazdeljeni. To pomeni, da vrednosti naraščajo od nižjih proti nekim srednjim vrednostim in nato na nasprotnem koncu porazdelitve zopet padajo. Zaradi tega se lahko za testiranje glavne hipoteze uporabi kar Pearsonov<sup>18</sup> korelacijski koeficient.

---

<sup>18</sup> Pearsonov koeficient korelacije ( $r_{xy}$ ) je matematična in statistična številska mera, ki predstavlja velikost linearne povezanosti spremenljivk  $X$  in  $Y$ , merjenih na istem predmetu preučevanja. Koeficient je definiran kot vsota vseh produktov standardnih odklonov obeh vrednosti v razmerju s stopnjami prostosti, oziroma kot razmerje med kovarianco in produktom obeh standardnih odklonov (Wikipedia - Pearsonov koeficient korelacije. Najdeno 5. maja 2009 na spletnem naslovu [http://sl.wikipedia.org/wiki/Pearsonov\\_koeficient\\_korelacije](http://sl.wikipedia.org/wiki/Pearsonov_koeficient_korelacije)).

Slika 11: Odvisnost nivoja notranje integracije od nivoja kolaborativnega vedenja



Statistična analiza spremenljivk nivoja kolaborativnega vedenja in nivoja notranje integracije je s pomočjo bivariatne korelacije pokazala na povezanost med spremenljivkama, saj ima Pearsonov korelacijski koeficient vrednost 0,628 in je statistično značilen, ker je statistična značilnost<sup>19</sup> testa (sig. = 0,001) manjša od mejne vrednosti 0,050. Vrednost korelacijskega koeficienta je vedno na intervalu (- 1, + 1) in ker je v našem primeru ta vrednost enaka 0,628 ter je bližje vrednosti 1 kot 0, lahko sklepamo na močno povezanost. Pozitiven predznak korelacijskega koeficienta nam pove, da se z večanjem nivoja kolaborativnega vedenja večja tudi nivo notranje integracije. Na podlagi tega rezultata lahko torej potrdimo glavno hipotezo doktorske disertacije.

<sup>19</sup> Statistična značilnost, navedena pri rezultatih, pomeni kolikšna je verjetnost, da rezultati niso posledica naključja. Statistična značilnost  $p < 0,05$  pomeni, da bi bil opazovani rezultat lahko posledica naključja v 1 od 20 enako izvedenih raziskavah.

*Nivo notranje integracije logistične in marketinške funkcije v podjetju je torej odvisen od nivoja kolaborativnega vedenja vseh zaposlenih v obeh funkcijskih področjih.*

Ker je število anket relativno majhno, smo uporabili tudi Spearmanov<sup>20</sup> koeficient korelacije rangov, ki prav tako potrdi glavno hipotezo. Vrednost tega koeficienta je sicer nekoliko manjša (0,46), vendar še vedno kaže na povezanost, ki je statistično značilna (sig. = 0,018) čeprav je šibka.

Sam korelacijski koeficient podaja, da povezava med analiziranima skupnima spremenljivkama sicer obstaja, vendar nič ne podaja tega, kako sta spremenljivki povezani. To lahko ugotovimo z regresijsko analizo, kjer gre za izgradnjo modelov, ki jih lahko uporabljamo bodisi za napovedovanje ali opis povezav med odvisno spremenljivko in večjim številom neodvisnih spremenljivk.

V okviru regresijske analize lahko predpostavljamo dvoje, in sicer ali sta analizirani spremenljivki povezani linearno ali nelinearno, kjer linearna povezava pomeni, da povečevanje vrednosti ene spremenljivke povzroči linearno spreminjanje druge spremenljivke.

Če predpostavimo, da sta spremenljivki povezani linearno, je na podlagi regresijske analize možno ugotoviti naslednjo zakonitost oziroma regresijski model, ki ga v

---

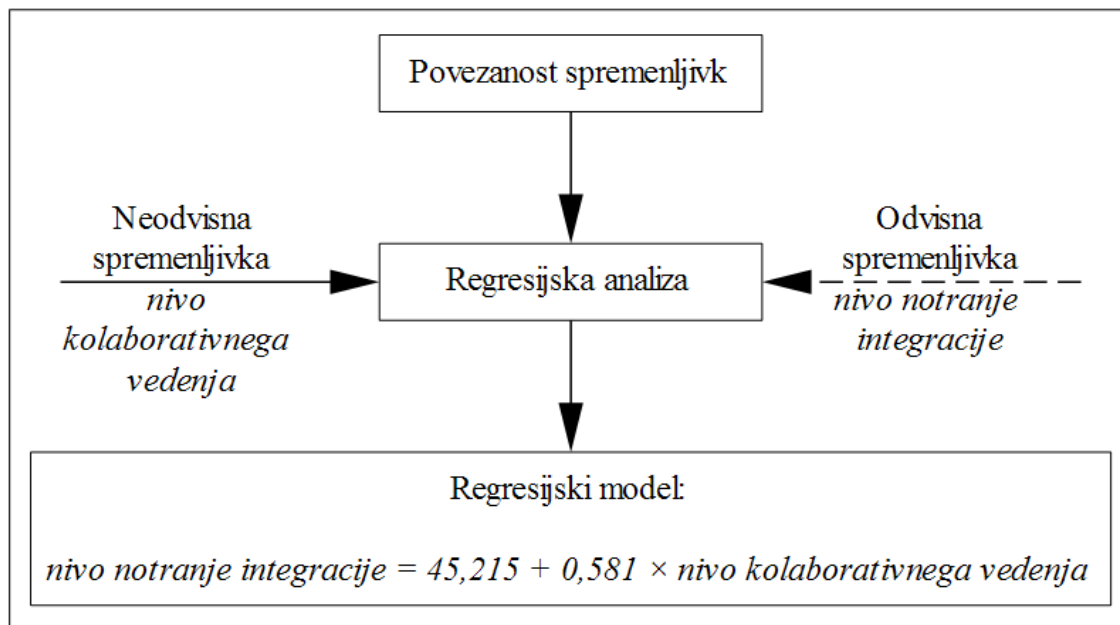
<sup>20</sup> Spearmanov koeficient korelacije ( $\rho$ ) je statistični kazalec, ki prikazuje neparametrške stopnje povezanosti dveh spremenljivk oziroma predstavlja kakovost opisa povezanosti med spremenljivkama, ki jo napravi določena funkcija. Pri tem za razliko od Pearsonovega koeficienta korelacije ne predpostavlja linearne povezanosti spremenljivk in enakomernosti frekvenčne porazdelitve, prav tako pa je z njim moč računati stopnjo povezanosti nezveznih spremenljivk. Zaradi slednjega je Spearmanov koeficient primeren za izračun odvisnosti ordinalnih spremenljivk (Wikipedia - Spearmanov koeficient korelacije. Najdeno 5. septembra 2009 na spletnem naslovu [http://sl.wikipedia.org/wiki/Spearmanov\\_koeficient\\_korelacije](http://sl.wikipedia.org/wiki/Spearmanov_koeficient_korelacije)).

primeru linearne povezanosti opredelimo kot  $y = a + b \times x$ , kjer  $a$  pomeni konstanto modela in  $b$  smerni koeficient premice. Takšna regresijska analiza nam podaja že poznan koeficient korelacije, ki je enak 0,628 (Pearsonov koeficient relacije) in koeficient determinacije, ki je enak 0,394. Linearni regresijski model kot celota je statistično značilen ( $F = 15,623$ ,  $\text{sig } F = 0,001$ ) in nivo notranje integracije pojasni 40 % variabilnosti nivoja kolaborativnega vedenja (koeficient determinacije  $R^2 = 0,396$ ), smerni koeficient regresijske premice  $B$  je enak 0,581, pri čemer njegov pozitivni predznak pokaže na pozitivno povezanost med spremenljivkama, njegova vrednost pa pove za koliko enot se v povprečju spremeni vrednost odvisne spremenljivke *nivoja notranje integracije*, če se vrednost *nivoja kolaborativnega vedenja* poveča za eno enoto. Konstanta modela je enaka 45,215 in predstavlja vrednost nivoja notranje integracije, če je vrednost nivoja kolaborativnega vedenja enaka 0. Slika 12 prikazuje predstavljen linearni regresijski model povezanosti nivoja kolaborativnega vedenja z nivojem notranje integracije.

Iz podanih rezultatov regresijske analize lahko torej prikažemo regresijski model, ki v primeru linearne povezave predstavlja odvisnost odvisne spremenljivke od neodvisne spremenljivke:

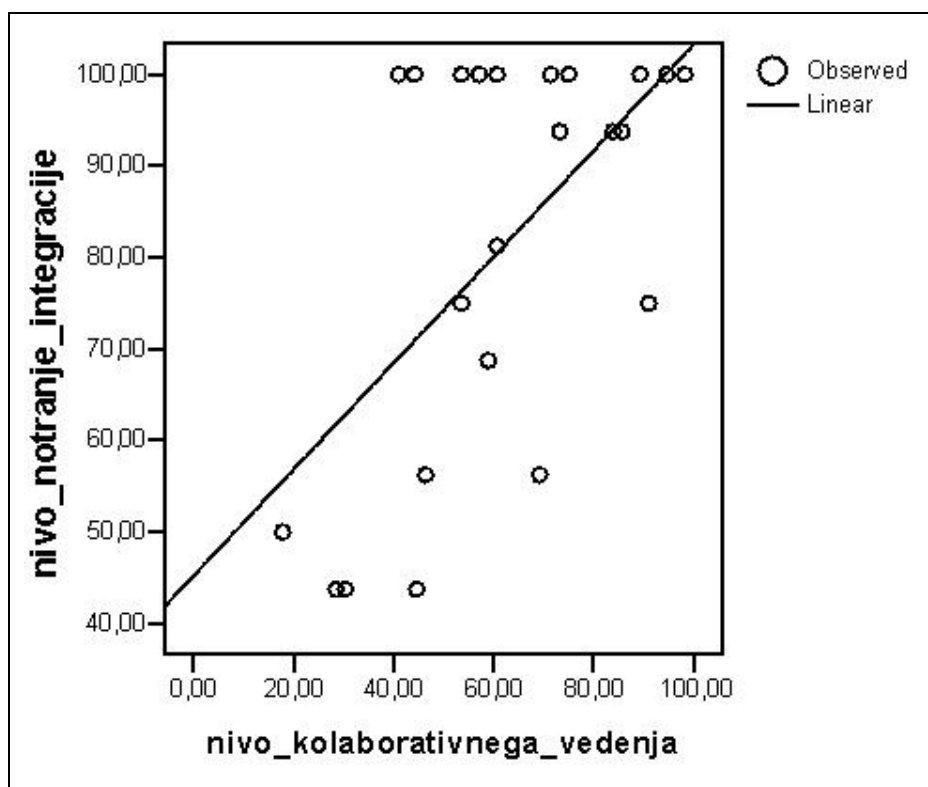
$$\text{nivo notranje integracije} = 45,215 + 0,581 \times \text{nivo kolaborativnega vedenja}$$

Slika 12: Regresijski model povezanosti nivoja kolaborativnega vedenja in nivoja notranje integracije



Omenjena linearna povezanost (premica) je grafično predstavljena na sledeči sliki (Slika 13). Gre za razsevni grafikon, kjer je na osi X predstavljen indikator *nivoja kolaborativnega vedenja*, na osi Y pa indikator *nivoja notranje integracije*.

Slika 13: Razsewni grafikon med nivojem notranje integracije (Y) in nivojem kolaborativnega vedenja (X) ter razlaga povezave s pomočjo premice oziroma linearne enačbe ( $Y = 45,215 + 0,581 \times X$ ,  $N = 26$ )



Točke na omenjenem razsewnem grafikonu (Slika 13) predstavljajo odgovore anketirancev. Na podlagi razporeditve teh točk je možno preveriti, ali je povezava med spremenljivkama linearna, oziroma ali točke nekoliko preveč odstopajo od premice. Pojasnjena varianca omenjene linearne odvisnosti odvisne spremenljivke glede na neodvisno je, kot že omenjeno, 39,6 %, kar je v razponu sprejemljivega. Z različnimi transformacijami, npr. s kubično, je možno omenjeno pojasnjeno varianco sicer nekoliko povečati, in sicer na vrednost 46,7 %, kar ni bistveno več kot je to pri predpostavki, da je povezava linearna (39,6 %), saj gre le za dodatnih 7,1 odstotnih točk

pojasnjene variance. Poleg kubične smo preizkusili tudi druge transformacije, kot so: logaritmična, inverzna, kvadratna, eksponentna in s-krivulja, vendar pri nobeni od teh transformacij ni bila pojasnjena varianca, ki bi bila večja od tiste pri kubični transformaciji.

Z omenjeno razlago povezave med *nivojem kolaborativnega vedenja* in *nivojem notranje integracije* smo torej ugotovili, da sta omenjena pojava povezana (približno linearno), s čimer smo ponovno potrdili glavno hipotezo doktorske disertacije.

V nadaljevanju bomo testirali še dodatni dve podporni hipotezi, ki sta za samo doktorsko disertacijo prav tako pomembni. Podobno kot pri glavni hipotezi, najprej sledi operacionalizacija ključnih pojmov, ki so v omenjenih hipotezah omenjeni; nato sledi še testiranje povezanosti oziroma preverjanje omenjenih dveh podpornih hipotez.

### **3.1.2 Nivo razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji s strani zaposlenih v marketinški funkciji**

Da bi lahko ugotovili povezavo med nivojem razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti in nivojem notranje integracije, smo v anketni vprašalnik vključili tudi vprašanja, s katerimi lahko potrdimo ali ovržemo podporno hipotezo, ki se glasi: *če zaposleni v marketinški funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji*.

Najprej bomo določili indikator pravilnega razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog, ki nam bo predstavljal aritmetično sredino vseh aktivnosti skupaj. Zaradi njegove primerjave z indikatorjem nivoja notranje integracije bomo izvedli prenos z lestvice od 1 do 5, na lestvico od 0 do 100.

Kot smo že omenili, je število pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov, ki smo jih prejeli od zaposlenih v marketinški funkciji, enako 12. Med drugim je v okviru celotnega vprašalnika omenjena podskupina anketirancev ocenjevala tudi, za katere aktivnosti oz. naloge so po njihovem mnenju pristojni v sektorju logistike (anketno vprašanje številka 2).

Gre za 24 različnih aktivnosti, kot so *promet in transport, skladiščenje in shranjevanje blaga, industrijsko pakiranje, ravnanje z blagom, itd.* pri katerih so z ocenami od 1 do 5 ocenjevali najprej obstoječe stanje, nato pa še predlagano stanje. Izbirali so lahko med petimi ocenjevalnimi razredi, pri čemer ocena 1 pomeni *nepristojen*, ocena 5 pa, da je sektor logistike za določeno aktivnost *pristojen*. Izmed omenjenih 24-ih aktivnosti je večina takšnih, za katere je sektor logistike tudi dejansko oziroma izključno pristojen (kar smo v nadaljevanju označili z *L*), nekaj takih, za katere sta dejansko pristojna oba sektorja (kar smo v nadaljevanju označili z *LM*) in nekaj takih, za katere je izključno pristojen sektor marketinga (kar smo v nadaljevanju označili z *M*).

V sledeči tabeli (Tabela 7) so prikazane aritmetične sredine ocen zaposlenih v marketingu na omenjenih 24 aktivnosti. Pri tem je potrebno omeniti, da smo aktivnosti v omenjeni kategoriji *M* dejansko *rotirali*, da pravzaprav kažejo na *pravilno* razumevanje pristojnosti, tako da za vse aktivnosti iz tabele (Tabela 7) velja, da višja kot je ocena, višje je pravilno razumevanje pristojnosti. Omenjene trditve smo »obrnili« s pomočjo preslikave: nova vrednost = 6, stara vrednost (tako je npr. ocena 1 »preslikana« v oceno 5, ocena 2 v 4, ocena 3 v 3, ocena 4 v 2 in ocena 5 v 1). Na ta način trditve, označene z *M*, pravzaprav ne merijo mnenja, ali so anketiranci ocenili pristojnost, temveč kažejo na to, v kolikšni meri so pravilno ocenili pristojnost (saj za trditve, označene z *M*, logistični sektor ni pristojen). Poleg aritmetičnih ocen so prikazani tudi standardni odkloni od aritmetičnih sredin (od povprečja), pri čemer višji

kot je standardni odklon pri neki aktivnosti, v večji meri se ocene zaposlenih v marketingu med seboj razlikujejo, oziroma so njihove ocene »razpršene«. V skrajnem desnem stolpcu je prikazana tudi p. vrednosti (sig.) t-testa. Kjer je omenjena vrednost manjša od 0.05 so razlike med obstoječim in dejanskim stanjem statistično značilne oziroma na podlagi vzorca lahko sklepamo, da so razlike prisotne tudi v populaciji (in ne le v vzorcu).

*Tabela 7: Razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti oz. nalog logističnega sektorja s strani zaposlenih v marketinškem sektorju in prikaz njihove aritmetične sredine (N = 12)*

| Aktivnosti oz. naloge                             | Obstoječe stanje | Std. odklon<br>Obstoječe stanje | Razlika do predlagane pristojnosti izvajanja aktivnosti | t-test (p. vrednost) razlike obstoječe/predlagano |
|---------------------------------------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| (M*) Promocija proizvoda (ni zadolžena logistika) | 4,8              | 0,4                             | + 0,1                                                   | 0,103                                             |
| (M*) Prodajni program (ni zadolžena logistika)    | 4,8              | 0,4                             | + 0,2                                                   | 0,043**                                           |
| (L) Skladiščenje in shranjevanje blaga            | 4,8              | 0,5                             | + 0,2                                                   | 0,134                                             |
| (L) Promet in transport                           | 4,7              | 0,5                             | + 0,2                                                   | 0,103                                             |
| (M*) Raziskava trga (ni zadolžena logistika)      | 4,6              | 0,5                             | + 0,2                                                   | 0,110                                             |

|                                                                         |     |     |       |         |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-------|---------|
| (M*) Management prodajnega osebja (ni zadolžena logistika)              | 4,5 | 0,7 | + 0,0 | 0,713   |
| (L) Ravnanje z blagom                                                   | 4,0 | 0,9 | + 0,4 | 0,032*  |
| (L) Industrijsko pakiranje                                              | 3,7 | 1,3 | + 0,3 | 0,327   |
| (LM) Lokacija obrata in skladišča                                       | 3,7 | 1,2 | + 0,8 | 0,003** |
| (L) Vzdrževanje zalog                                                   | 3,6 | 1,1 | + 0,4 | 0,006** |
| (L) Distribucijski kanali                                               | 3,4 | 1,2 | + 0,7 | 0,001** |
| (L) Reševanje problemov z odpadki in njihovo odlaganje ali recikliranje | 3,3 | 1,4 | + 0,3 | 0,013** |
| (L) Obdelava naročil                                                    | 3,2 | 1,6 | + 0,5 | 0,025** |

|                                                                                    |     |     |       |         |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-------|---------|
| (L) Podpora servisu in potrebnih rezervnih delov                                   | 3,1 | 1,0 | + 0,8 | 0,001** |
| (L) Ravnanje z vrnjenim blagom                                                     | 3,0 | 1,1 | + 1,2 | 0,013** |
| (L) Informacijski tok                                                              | 2,8 | 0,9 | + 0,9 | 0,000** |
| (LM) Oblikovanje embalaže                                                          | 2,4 | 1,5 | + 0,4 | 0,013** |
| (L) Načrtovanje proizvodnje                                                        | 2,2 | 1,5 | - 0,2 | 0,283   |
| (L) Nabava                                                                         | 1,9 | 1,2 | + 0,2 | 0,013** |
| (LM) Podpora potrošnikom                                                           | 1,8 | 1,1 | + 0,5 | 0,002** |
| (L) Oblikovanje specifičnih značilnosti z vidika uporabnosti, kakovosti in dizajna | 1,7 | 1,2 | + 0,0 | 0,207   |

|                                                                                           |     |     |       |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-------|---------|
| (L) Napovedovanje povpraševanja                                                           | 1,6 | 0,9 | + 0,3 | 0,022** |
| (L) Oblikovanje imena proizvoda                                                           | 1,3 | 0,5 | + 0,3 | 0,327   |
| (LM) Oblikovanje cene proizvoda                                                           | 1,3 | 0,5 | + 0,0 | 0,086   |
| ARITMETIČNE SREDINE VSEH AKTIVNOSTI SKUPAJ                                                | 2,7 | /   | /     | /       |
| Indikator pravilnega razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog [0..100] | 54  | /   | /     | /       |

*Legenda:*

*Lestvica od 1 do 5, kjer 1 predstavlja nepristojen, 5 pa, da je sektor logistike za določeno aktivnost pristojen.*

*Indikator pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog predstavlja prenos lestvice od 1 do 5 na lestvico od 0 do 100.*

*Razliko do predlagane pristojnosti izvajanja aktivnosti smo določili kot razliko v oceni anketirancev o trenutni pristojnosti izvajanja aktivnosti in predlagani pristojnosti izvajanja aktivnosti (razlika med oceno, za katere aktivnosti je logistični sektor pristojen in za katere bi po mnenju zaposlenih v marketinškem sektorju moral biti pristojen).*

*\*\*Razlika med povprečjem v sektorju logistike in sektorju marketinga je statistično značilna.*

*\*Omenjene trditve so obrnjene (podano v predhodnem tekstu).*

Na podlagi rezultatov iz tabele (Tabela 7) lahko ugotavljamo, katere aktivnosti so bile s strani zaposlenih v marketinškem sektorju (skoraj) odlično razumljene. Pri tem gre za aktivnosti oz. naloge, kjer so povprečne ocene najvišje, in sicer:

- promocija proizvoda (ni zadolžena logistika);
- prodajni program (ni zadolžena logistika);
- skladiščenje in shranjevanje blaga;
- promet in transport;
- raziskava trga (ni zadolžena logistika);
- management prodajnega osebja (ni zadolžena logistika).

Iz omenjene tabele (Tabela 7) je tudi razvidno, katere aktivnosti oz. naloge so zaposleni v marketinškem sektorju bolj ali manj napačno oziroma slabše razumeli. Gre za aktivnosti, kjer je povprečna ocena manjša od dve, in sicer:

- nabava;
- podpora potrošnikom;
- oblikovanje specifičnih značilnostih z vidika uporabnosti, kakovosti in dizajna;
- napovedovanje povpraševanja;
- oblikovanje imena proizvoda;
- oblikovanje cene proizvoda.

Rezultati v omenjeni tabeli prikazujejo tudi razliko med *obstoječim stanjem* (predzadnji stolpec tabele) in hipotetičnim *predlaganim stanjem* (zadnji stolpec tabele). Namen tako sestavljenega vprašalnika je v ugotavljanju njihove percepcije o pristojnosti izvajanja aktivnosti.

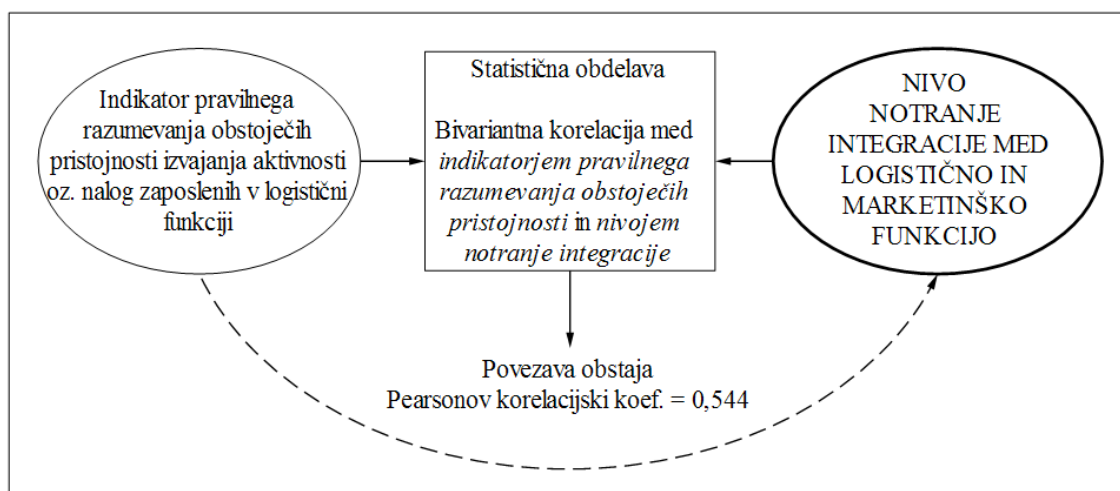
Kot je bilo omenjeno, so bile nekatere trditve *rotirane*, tako da pri vseh tako analiziranih aktivnostih velja, da višja kot je ocena, višje je pravilno razumevanje pristojnosti. Ker zadnji stolpec omenjene tabele pri veliki večini nakazuje aktivnosti oz. naloge višje hipotetične vrednosti od dejanskih, lahko na podlagi teh rezultatov ocenimo, da zaposleni v marketingu pri vseh aktivnostih pravzaprav teoretično še nekoliko bolj pravilno razumejo zadolžitve s strani zaposlenih v logističnem sektorju, kot je to mogoče sklepati iz njihove ocene obstoječega stanja (predzadnji stolpec). Izjema je le aktivnost *načrtovanje proizvodnje*, kjer je razlika negativna (- 0,2). Za slednjo aktivnost lahko sklepamo, da zaposleni v marketingu nekoliko manj pravilno razumejo pristojnosti izvajanja aktivnosti oz. nalog sektorja logistike oziroma. Ker ta trditev ni bila rotirana, lahko rečemo, da pri tej trditvi zaposleni v marketinškem sektorju v večji meri predlagajo, da je zanjo zadolžen sektor logistike.

Na dnu tabele (Tabela 7) oziroma v njeni skrajno spodnji vrstici je predstavljen tudi skupni *indikator pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog*. Slednji indikator smo izračunali kot preslikavo aritmetične sredine iz lestvice 1.5 na lestvico 0.100. Tako določen indikator je potreben za primerjavo z indikatorjem nivoja notranje integracije, ki je opredeljen na enaki lestvici. Višji kot je omenjeni indikator, višja je stopnja razumevanja obstoječih pristojnosti glede izvajanja aktivnosti oz. nalog. Iz omenjene tabele lahko razberemo, da je povprečna vrednost indikatorja za zaposlene v marketingu 54 (na lestvici od 0 do 100), kar kaže na *srednjo* stopnjo razumevanja obstoječih pristojnosti sektorja logistike.

Bolj kot povprečna vrednost *indikatorja pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti aktivnosti oziroma nalog* je z vsebinskega vidika oziroma z vidika druge podporne hipoteze pomembna povezava tega indikatorja z *nivojem integracije* med logistično in marketinško funkcijo (Slika 14). Druga podpora hipoteza te doktorske disertacije se

namreč glasi: »Če zaposleni v marketinški funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji«.

*Slika 14: Povezava med indikatorjem razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v logistični funkciji (z vidika zaposlenih v marketinški funkciji) in nivojem notranje integracije*



Na podlagi Pearsonovega korelacijskega koeficienta lahko omenjeno hipotezo potrdimo, saj je korelacija med *indikatorjem pravičnega razumevanja obstoječih pristojnosti* in *indikatorjem nivoja notranje integracije* višja od mejne vrednosti 0,3 oziroma je Pearsonov korelacijski koeficient 0,544, kar kaže na prisotnost korelacije, ki je sicer šibkejša. Omenjena korelacija je na meji statistične značilnosti (sig.) 0,050 oziroma nekoliko presega to mejo, saj znaša (sig.) 0,065. Kljub temu lahko z relativno

veliko verjetnostjo sklepamo iz vzorca na populacijo, da druga testirana podporna hipoteza drži, pri čemer to trdimo z nekoliko rezerve.<sup>21</sup>

Na osnovi Pearsonovega korelacijskega koeficienta smo ugotovili, da med obravnavanima spremenljivkama obstaja povezava. Kakšna je ta povezava, lahko ugotovimo z regresijsko analizo.

Na podlagi regresijske analize, ki predpostavlja linearno povezanost, lahko prav tako določimo enačbo povezanosti med *indikatorjem pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti* in *indikatorjem nivoja notranje integracije*. Statistična značilnost regresijskega modela kot celote je sig. 0,068. Pojasnjena varianca tega modela je relativno majhna in znaša le 22,5 %, kar kaže na to, da povezava ni linearna, temveč kvadratna. Namreč, če pri podatkih opravimo kvadratno transformacijo, je prilaganje bistveno večje oziroma pojasnjena varianca naraste na 40,9 %. Slednja kvadratna transformacija pomeni, da *notranja integracija* ne narašča linearno oziroma premo-sorazmerno glede na razumevanje pristojnosti s strani zaposlenih v marketingu, temveč najprej narašča nekoliko bolj *strmo*, kasneje pa nekoliko bolj *položno*. Konstanta modela je enaka 64,931 in predstavlja vrednost indikatorja nivoja notranje integracije, če je vrednost indikatorja pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti enaka 0. Smerni koeficient B je enak 0,55, kar kaže na pozitivno povezanost med spremenljivkama, njegova vrednost pa pove, za koliko enot se v povprečju spremeni vrednost odvisne spremenljivke *indikatorja notranje integracije*, če se vrednost *indikatorja pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti* poveča za eno enoto.

---

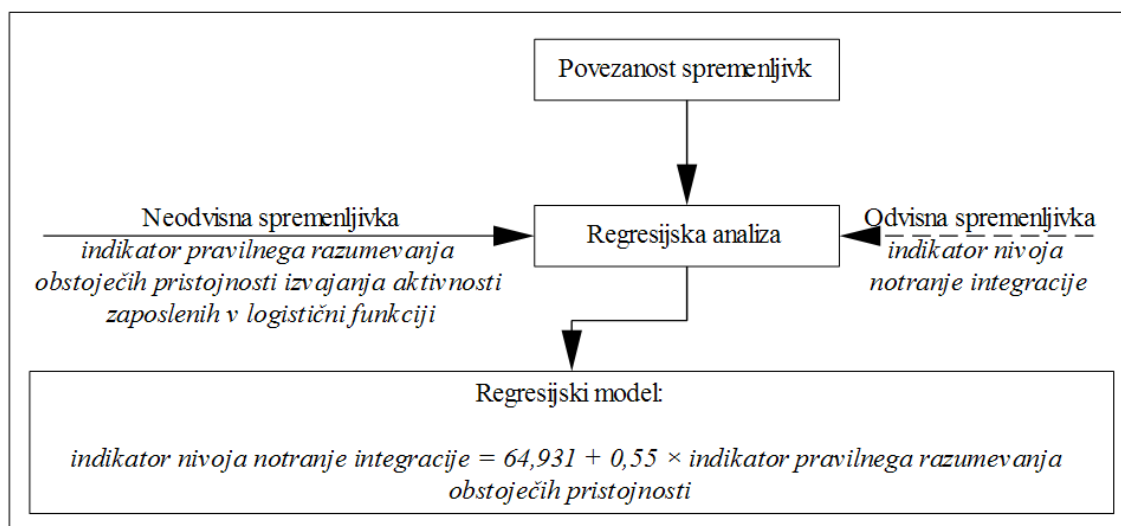
<sup>21</sup> Sklepanje iz vzorca na populacijo je torej z verjetnostjo 93,5 % ( $= 1 - 0,065$ ) in ne z vsaj 95 % verjetnostjo ( $= 1 - 0,050$ ), kot je običajno predpisano za statistično značilno sklepanje iz vzorca na populacijo. Kljub temu pa je tudi verjetnost 93,5 % dokaj visoka za legitimno sklepanje iz vzorca na populacijo.

Regresijski model linearne povezanosti se torej glasi:

$$\text{Indikator notranje integracije} = 64,931 + 0,55 \times \text{indikator pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti}$$

Postopek obdelave podatkov prikazujemo tudi na modelu (Slika 15), ki vizualno predstavlja potek analize.

*Slika 15: Regresijski model povezanosti indikatorja pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v logistični funkciji in indikatorja notranje integracije*



Iz ugotovljenega povzemamo, da lahko podporno hipotezo, ki se glasi: »Če zaposleni v marketinški funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji,« potrdimo, vendar z neko, kot smo že omenili, rezervo.

Slika 15 prikazuje povezavo med razumevanjem pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v logistični funkciji in nivojem notranje integracije. Kot že omenjeno, med njima obstaja kvadratna povezava.

Celotno razumevanje oziroma možnost po potrditvi hipoteze bomo sklenili v okviru podpoglavja 3.1.3, kjer bomo obravnavali nivo razumevanja pristojnosti s strani zaposlenih v logistični funkciji, in v okviru podpoglavja 3.1.4, kjer bomo ugotavljali učinkovitost medfunkcijskih odnosov. V okviru podpoglavja 3.1.5 bomo dodatno preverili trditve zaposlenih v marketinškem sektorju o tem, katere aktivnosti se dejansko izvajajo soodvisno z zaposlenimi v logističnem sektorju.

V nadaljevanju bomo analizo izvedli še z vidika zaposlenih v logističnem sektorju in to v okviru njihovega razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v marketinškem sektorju.

### **3.1.3 Nivo razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v marketinški funkciji s strani zaposlenih v logistični funkciji**

Pričujoče podpoglavje predstavlja primerljivo analizo, ki smo jo izvedli v predhodnem podpoglavju (3.1.2), vendar bomo v tem primeru analizirali aktivnosti, katerih pristojnost izvajanja je na zaposlenih v marketinški funkciji.

Podobno kot v prejšnjem podpoglavju bomo tudi tukaj naprej izvedli statistično obdelavo podatkov in določili aritmetično sredino izvajanja vseh aktivnosti, ki je osnova določitvi indikatorja pravilnega razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti. Slednji indikator je potreben za ugotavljanje povezave z nivojem notranje integracije, ki predstavlja vidik podporne hipoteze.

Število pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov, ki smo jih prejeli od zaposlenih v logistični funkciji, ki so ocenjevali pristojnost zaposlenih v marketinški funkciji, je bilo 14. Med drugimi vprašanji vprašalnika je omenjena podskupina anketirancev ocenjevala, za katere aktivnosti oz. naloge so po njihovem mnenju pristojni v marketinškem sektorju (anketno vprašanje številka 3). Gre za enakih 24 aktivnosti, ki so že bile obravnavane v prejšnjem podpoglavju (3.1.2), le da so v okviru predhodnega poglavja zaposleni v marketinškem sektorju ocenjevali sektor logistike, v tem podpoglavju pa je ravno obratno: zaposleni v logističnem sektorju ocenjujejo pristojnosti marketinškega sektorja.

Tudi tokrat so anketiranci ocenjevali 24 različnih aktivnosti oz. nalog, pri katerih so z ocenami od 1 do 5 ocenjevali najprej obstoječe stanje, nato še predlagano stanje, pri čemer ocena 1 pomeni *nepristojen*, ocena 5 pa, da je sektor marketinga za določeno aktivnost *pristojen*. Izmed omenjenih 24 aktivnosti je le nekaj takih, za katere je marketinški sektor tudi dejansko oziroma izključno pristojen (kar je v nadaljevanju označeno z *M*); nekaj je tudi takih, za katere sta dejansko pristojna oba sektorja (kar je v nadaljevanju označeno z *LM*), večina pa je takih, za katere je izključno pristojen sektor logistike (v nadaljevanju označene z *L*). V sledeči tabeli (Tabela 8) so prikazane aritmetične ocene zaposlenih v logistiki na omenjenih 24 aktivnosti. Poleg aritmetičnih ocen so prikazani tudi standardni odkloni od aritmetičnih sredin (od povprečja), pri čemer višji kot je standardni odklon pri neki aktivnosti, v večji meri se ocene zaposlenih v logistiki med seboj razlikujejo oziroma so njihove ocene »razpršene«. V skrajnem desnem stolpcu je prikazana tudi p. vrednosti (sig.) t-testa. Pri tistih aktivnostih, kjer je omenjena vrednost manjša od 0.05 so razlike med obstoječim in dejanskim stanjem statistično značilne oziroma, na podlagi vzorca lahko sklepamo, da so razlike prisotne tudi v populaciji (in ne le v vzorcu).

Pri tem je potrebno omeniti, da smo aktivnosti v omenjeni kategoriji *L* dejansko *rotirali*, tako da pravzaprav kažejo na *pravilno* razumevanje pristojnosti, tako da za vse aktivnosti iz tabele (Tabela 8) velja, da višja kot je ocena, višje je pravilno razumevanje pristojnosti. Omenjene trditve so bile »obrnjene« s pomočjo preslikave: nova vrednost = 6, stara vrednost (tako je npr. ocena 1 »preslikana« v oceno 5, ocena 2 v 4, ocena 3 v 3, ocena 4 v 2 in ocena 5 v 1). Na ta način trditve, označene z *L*, pravzaprav ne merijo mnenja o tem, ali so anketiranci ocenili pristojnost, temveč kažejo na to, v kolikšni meri so pravilno ocenili pristojnost (saj za trditve, označene z *L*, marketinški oddelek ni pristojen).

*Tabela 8: Razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog marketinškega sektorja s strani zaposlenih v logističnem sektorju in prikaz njihove aritmetične sredine (N = 14)*

| Aktivnost oz. naloge                                    | Obstoječe stanje | Std. odklon<br>Obstoječe stanje | Razlika do predlagane pristojnosti izvajanja aktivnosti | t-test (p. vrednost) razlike obstoječe/predlagano |
|---------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| (L*) Promet in transport (ni zadolžen marketing)        | 4,8              | 0,4                             | - 0,2                                                   | 0,189                                             |
| (L*) Ravnanje z vrnjenim blagom (ni zadolžen marketing) | 4,6              | 0,8                             | - 0,8                                                   | 0,043**                                           |

|                                                                                                  |     |     |       |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-------|---------|
| (L*) Skladiščenje in shranjevanje blaga (ni zadolžen marketing)                                  | 4,5 | 0,9 | - 0,2 | 0,189   |
| (M) Promocija proizvoda                                                                          | 4,5 | 0,7 | + 0,4 | 0,054   |
| (L*) Reševanje problemov z odpadki in njihovo odlaganje ali recikliranje (ni zadolžen marketing) | 4,4 | 0,9 | - 0,7 | 0,027** |
| (M) Raziskava trga                                                                               | 4,4 | 0,9 | + 0,3 | 0,165   |
| (L*) Ravnanje z blagom (ni zadolžen marketing)                                                   | 4,3 | 1,3 | - 0,3 | 0,104   |
| (L*) Obdelava naročil (ni zadolžen marketing)                                                    | 4,2 | 1,1 | - 0,6 | 0,022** |
| (L*) Vzdrževanje zalog (ni zadolžen marketing)                                                   | 4,1 | 1,4 | - 0,6 | 0,026** |
| (M) Prodajni program                                                                             | 3,9 | 1,2 | + 0,1 | 0,336   |

|                                                                           |     |     |       |         |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-------|---------|
| (L*) Podpora servisu in potrebnih rezervnih delov (ni zadolžen marketing) | 3,8 | 1,5 | - 0,2 | 0,461   |
| (LM) Oblikovanje cene proizvoda                                           | 3,8 | 1,6 | + 0,3 | 0,104   |
| (L*) Načrtovanje proizvodnje (ni zadolžen marketing)                      | 3,7 | 1,4 | - 0,5 | 0,021** |
| (L*) Nabava (ni zadolžen marketing)                                       | 3,6 | 1,8 | - 0,5 | 0,032** |
| (LM) Podpora potrošnikom                                                  | 3,5 | 1,3 | + 0,5 | 0,089   |
| (LM) Oblikovanje embalaže                                                 | 3,5 | 1,3 | + 0,5 | 0,151   |
| (M) Management prodajnega osebja                                          | 3,5 | 1,6 | + 0,2 | 0,082   |

|                                                                                                                          |     |     |       |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-------|---------|
| (L*) Distribucijski kanali<br>(ni zadolžen marketing)                                                                    | 2,9 | 1,7 | - 0,1 | 0,612   |
| (L*) Industrijsko pakiranje<br>(ni zadolžen marketing)                                                                   | 2,8 | 1,2 | - 0,6 | 0,025** |
| (L*) Napovedovanje<br>povpraševanja (ni<br>zadolžen marketing)                                                           | 2,7 | 1,5 | - 0,6 | 0,104   |
| (L*) Informacijski tok (ni<br>zadolžen marketing)                                                                        | 2,6 | 1,6 | - 0,7 | 0,027** |
| (L*) Oblikovanje<br>specifičnih značilnostih z<br>vidika uporabnosti,<br>kakovosti in dizajna (ni<br>zadolžen marketing) | 2,3 | 1,1 | - 0,7 | 0,027** |
| (L*) Oblikovanje imena<br>proizvoda (ni zadolžen<br>marketing)                                                           | 2,2 | 1,1 | - 0,9 | 0,011** |

|                                                                                           |      |     |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-------|-------|
| (LM) Lokacija obrata in skladišča                                                         | 1,6  | 0,9 | + 0,3 | 0,137 |
| ARITMETIČNE<br>SREDINE VSEH<br>AKTIVNOSTI SKUPAJ                                          | 3,25 | /   | /     | /     |
| Indikator pravilnega razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog [0..100] | 65   | /   | /     | /     |

*Legenda:*

*Lestvica od 1 do 5, kjer 1 predstavlja nepristojen, 5 pa, da je sektor logistike za določeno aktivnost pristojen.*

*Indikator pravilnega razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog predstavlja prenos aritmetične sredine iz lestvice od 1 do 5 na lestvico od 0 do 100.*

*Razliko do predlagane pristojnosti izvajanja aktivnosti smo določili kot razliko v oceni anketirancev o trenutni pristojnosti izvajanja aktivnosti in predlagani pristojnosti izvajanja aktivnosti (razlika med oceno, za katere aktivnosti je logistični sektor pristojen in za katere bi po mnenju zaposlenih v marketinškem sektorju moral biti pristojen).*

*\*\*Razlika med povprečjem v sektorju logistike in sektorju marketinga je statistično značilna.*

*\* Omenjene trditve so obrnjene kot je omenjeno v predhodnem tekstu.*

Na podlagi prikazanih rezultatov iz tabele (Tabela 8) lahko ugotovimo, katere aktivnosti oz. naloge so bile s strani zaposlenih v logistiki (skoraj) odlično razumljene. Gre za aktivnosti, kjer so povprečne ocene najvišje, in sicer:

- promet in transport (ni zadolžen marketing);
- ravnanje z vrnjenim blagom (ni zadolžen marketing);
- skladiščenje in shranjevanje blaga (ni zadolžen marketing);
- promocija proizvoda.

Iz omenjene tabele (Tabela 8) je prav tako razvidno, da so le eno aktivnost zaposleni v logističnem sektorju relativno napačno razumeli, in sicer gre za aktivnost *lokacija obrata in skladišča*.

Rezultati v omenjeni tabeli prikazujejo tudi razliko med *obstoječim stanjem* (predzadnji stolpec tabele) in *predlaganim stanjem* (zadnji stolpec tabele). S tem ugotavljamo, katere aktivnosti oz. naloge bi po mnenju zaposlenih v logističnem sektorju morali izvajati zaposleni v marketinškem sektorju. Negativne razlike v zadnjem stolpcu tabele so le pri aktivnostih, ki so označene z *L*, in ker so bile omenjene trditve rotirane, to pomeni, da pri vseh teh trditvah dejansko zaposleni v logistiki predlagajo, da bi bili zanje zaposleni v marketinškem sektorju še nekoliko bolj pristojni.

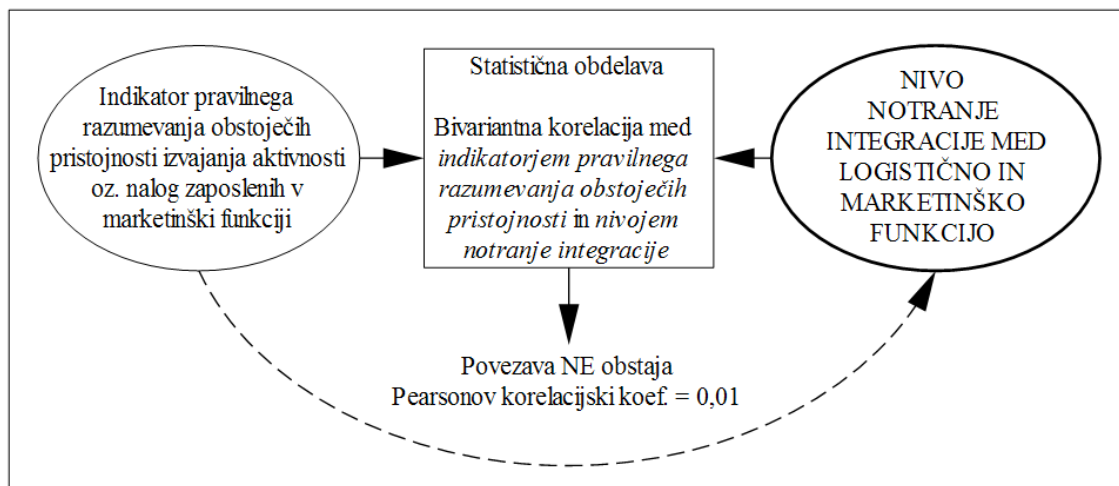
Pri aktivnostih, ki niso bile rotirane, so pri zadnjem stolpcu omenjene tabele, ki nakazuje predlagano stanje, vrednosti povsod višje. Torej tudi pri teh aktivnostih naj bi bil sektor marketinga še bolj pristojen. Če povzamemo ugotovitve zadnjega stolpca omenjene tabele, lahko trdimo, da si pravzaprav zaposleni v logističnem sektorju želijo oziroma predlagajo, da bi bil pri vseh aktivnostih oz. nalogah sektor marketinga še bolj pristojen (predznak trditev z oznako *L* je v zadnjem stolpcu te tabele potrebno ignorirati, saj je posledica rotacije omenjenih trditev).

Na dnu predhodne tabele (Tabela 8) oziroma v njeni skrajno spodnji vrstici je predstavljen tudi (skupni) *indikator pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti izvajanja aktivnosti oz. nalog s strani zaposlenih v logistiki*. Slednji indikator smo izračunali kot prenos vrednosti aritmetične sredine, ki je osnovana na lestvici 1..5 na lestvico 0..100. Višji kot je omenjeni indikator, višja je stopnja razumevanja obstoječih pristojnosti izvajanja aktivnosti oz. nalog.

Iz omenjene tabele (Tabela 8) je razvidno, da je povprečna vrednost indikatorja za zaposlene v logistiki 65 (na lestvici od 0 do 100), kar kaže na *boljšo* stopnjo razumevanja obstoječih pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v marketinškem sektorju, v primerjavi z zaposlenimi v marketinškem sektorju, ki so imeli stopnjo razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v logističnem sektorju le 54.

Bolj kot povprečna vrednost *indikatorja pravilnega razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog* je z vsebinskega vidika oziroma z vidika podporne hipoteze 1 pomembna povezava tega indikatorja z *nivojem integracije* med logistično in marketinško funkcijo oziroma sektorjem. Prva podporna hipoteza te doktorske disertacije namreč predpostavlja, da bolj kot zaposleni v logistiki razumejo pristojnosti sektorjev glede izvajanja aktivnosti oz. nalog, večji je nivo integracije oziroma je bila definirana takrat, ko: »Če zaposleni v logistični funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oz. naloge zaposlenih v marketinški funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji«.

*Slika 16: Povezava med indikatorjem razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v marketinški funkciji (z vidika zaposlenih v logistični funkciji) in nivojem notranje integracije*



Na podlagi Pearsonovega korelacijskega koeficienta omenjene podporne hipoteze 1 ne moremo potrditi, saj, kot kaže pri zaposlenih v logističnem sektorju, med vrednostma *indikator pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog* in *indikator nivoja integracije* ni korelacije (Slika 16). Pearsonov korelacijski koeficient je v slednjem primeru le 0,01 in ni statistično značilen ( $\text{sig.} = 0,737$ ). Namreč, v kolikor je vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta  $< 0,3$  ali  $> -0,3$ , potem med spremenljivkama ni povezave.

Slika 16 prikazuje vpliv razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v marketinški funkciji s strani zaposlenih v logistični funkciji, na nivo notranje integracije. Iz opravljenih analiz rezultatov, dobljenih iz vprašalnikov, ugotavljamo nepovezanost omenjenih dejavnikov.

Iz izračunanega in opredeljenega v tem podpoglavju lahko sklepamo na pomanjkanje korelacije med razumevanjem aktivnosti oz. nalog zaposlenih v marketinški funkciji in nivojem notranje integracije. Zaradi tega ne moremo potrditi hipoteze 1, kar nam povečuje dvom o možnosti potrjevanja obrnjene podporne hipoteze, torej hipoteze 2.

V okviru podpoglavja 3.1.5 bomo dodatno preverili percepcijo zaposlenih v marketinškem sektorju o tem, kako zaposleni v logističnem sektorju poznajo aktivnosti, ki jih izvajajo zaposleni v marketinškem sektorju oziroma funkciji.

#### **3.1.4 Splošno medsebojno razumevanje pričakovane učinkovitosti odnosov med zaposlenimi v logistični in marketinški funkciji**

V okviru tega podpoglavja bomo razjasnili pogled in mnenje zaposlenih v komplementarnima sektorjema logistike ter marketinga glede na:

- izvrševanje medsebojnih obveznosti;
- produktivnost in kvaliteto medsebojnih odnosov;
- razumevanje področij in aktivnosti komplementarnega sektorja.

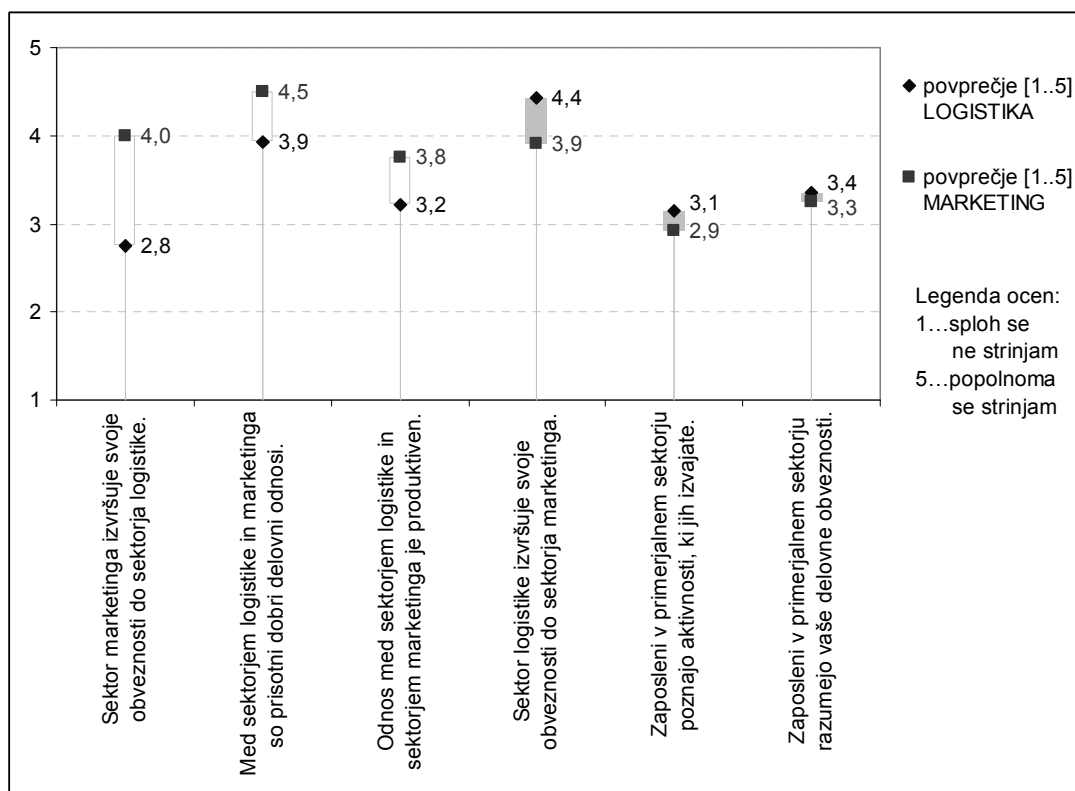
Odnosi med zaposlenimi prav tako vplivajo na uspešnost notranje integracije. Zaradi tega je smiselno za širše razumevanje obravnavanega področja poznati tudi to področje.

Za ugotavljanje učinkovitosti odnosov med zaposlenimi v logistični in marketinški funkciji smo v vprašalnik vključili tudi vprašanja, ki nam podajo odgovor na vprašanje kako in na kakšen način pravzaprav sodelujejo zaposleni v teh dveh komplementarnih funkcijah.

Vprašanje številka 1 iz anketnega vprašalnika se je zato nanašalo na pričakovano učinkovitost medsektorskih oziroma medfunkcijskih odnosov. Omenjena vprašanja so izpolnjevali tako zaposleni v logističnem sektorju kakor zaposleni v marketinškem sektorju. Rezultati oziroma aritmetične sredine odgovorov na omenjeno vprašanje prikazujemo v grafu (Slika 17), kjer so rezultati prikazani ločeno za anketirance, zaposlene v logističnem sektorju ( $N = 14$ ), kakor anketirance, zaposlene v marketinškem sektorju ( $N = 12$ ).

Na grafu (Slika 17) je prikazana tudi razlika med povprečnimi ocenami zaposlenih v logističnem in marketinškem sektorju, pri čemer so rezultati sortirani glede razlike, in sicer od vprašanja, kjer so razlike največje, do vprašanja, kjer so razlike najmanjše. Manjše kot so razlike med odgovori obeh sektorjev, večje je razumevanje medsebojnih delovnih obveznosti, kar je predpogoj za učinkovitost medsektorskih oziroma medfunkcijskih odnosov.

Slika 17: Povprečne ocene vprašanj, ki se nanašajo na medsebojne odnose



Iz zgornjega grafa (Slika 17) je med drugim razvidno, da je največja razlika med mnenjem zaposlenih v komplementarnima sektorjema pri povprečni oceni odgovora *sektor marketinga izvršuje svoje obveznosti do sektorja logistike*. Anketiranci marketinškega sektorja so se v povprečju z omenjeno trditvijo relativno strinjali. Njihova povprečna ocena oziroma aritmetična sredina je 4,0 na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni *sploh se ne strinjam*, 5 pa *popolnoma se strinjam*. Anketiranci iz logističnega sektorja se glede odgovora na to vprašanje bistveno razlikujejo, saj se s to trditvijo v povprečju niso strinjali oziroma so se strinjali v manjši meri. Njihova povprečna ocena je bila le 2,8, kar je nižje od srednje ocene 3 na lestvici od 1 do 5. Povprečna ocena kaže na to, da so njihova mnenja v povprečju bližje *nestrinjanju* kakor *strinjanju* s to trditvijo.

Tako pridobljene rezultate smo pričakovali na osnovi predhodnih intervjujev, ki smo jih opravili z izbranimi managerji logistike, katerih odgovori so bili usmerjeni k trditvam: »... zaposleni v marketingu nas obravnavajo kot njim podporno funkcijo in nas ne vključujejo v odločanje, niti ne upoštevajo naših predlogov ter prošenj ...«.

Pri drugih trditvah se odgovori zaposlenih v logističnem in marketinškem sektorju niso toliko razlikovali. Najmanjše razlike med sektorjema so pri trditvi *zaposleni v primerjalnem sektorju razumejo vaše delovne obveznosti*. Oba sektorja imata povprečje nekje *na sredini*, to je 3,3 oziroma 3,4 na lestvici med od 1 do 5, oziroma med omenjenima sektorjema je razlika le 0,1 točke na lestvici od 1 do 5. Takšen rezultat nam podaja precej slabo razumevanje delovnih obveznosti zaposlenih v komplementarnem sektorju (zaposleni v logističnem sektorju slabo razumejo delovne aktivnosti zaposlenih v marketinškem sektorju in obratno). Slabo razumevanje delovnih obveznosti in aktivnosti (več o tem v nadaljevanju) lahko negativno vpliva na nivo notranje integracije.

Pri strinjanju s trditvijo *zaposleni v primerjanem sektorju poznajo aktivnosti oz. naloge, ki jih izvajate*, je rezultat primerljiv, saj so tudi pri tej trditvi zaposleni obeh sektorjev zelo blizu sredine (2,9 in 3,1), pri čemer je razlika med ocenama le 0,2 na lestvici od 1 do 5. Glede ostalih trditev so razlike odgovorov med sektorjema nekoliko večje, in sicer 0,5 ali 0,6 na lestvici od 1 do 5, kar je razvidno tudi iz grafa (Slika 17).

Kljub temu pa je statistično značilna razlika med sektorjema le pri eni trditvi, in sicer *sektor marketinga izvršuje svoje obveznosti do sektorja logistike*. Le pri tej trditvi<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Pri trditvi sektor logistike izvršuje svoje obveznosti do sektorja marketing (str. 2\_01). Lahko bi rekli, da so razlike na meji statistične značilnosti, saj je statistična značilnost (sig.) eksaktnega Mann Whitney testa zelo blizu meje

lahko trdimo, da je razlika tudi v populaciji. Namreč le pri tej trditvi je statistična značilnost eksaktnega Mann-Whitney U testa<sup>23</sup> manjša od mejne vrednosti 0,05 (0,008), kar je razvidno tudi iz sledeče tabele (Tabela 9).

*Tabela 9: Eksaktni Mann-Whitney test za razlike (logistika/marketing) med odgovori na vprašanje 1*

|                                                                      | Mann-Whitney U test | Eksaktna statistična značilnost (Exact Sig.) |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------|
| Sektor logistike izvršuje svoje obveznosti do sektorja marketinga    | 50,000              | 0,066                                        |
| Sektor marketinga izvršuje svoje obveznosti do sektorja logistike    | 29,000              | 0,008                                        |
| Odnos med sektorjem logistike in sektorjem marketinga je produktiven | 67,500              | 0,412                                        |

vrednosti 0,05 oziroma je 0,066, vendar, ker vseeno mejno vrednost presega, formalno gledano ne moremo z gotovostjo sklepati iz vzorca na populacijo, da so pri tej trditvi razlike med logistično in marketinško funkcijo.

<sup>23</sup> Za slednji test smo se odločili, ker porazdelitve spremenljivk vprašanja 1 niso normalne (po Gaussu) in ker ima slednji test opcijo za eksaktni test, ki je primeren za majhne vzorce/skupine (manjše od 30 anketirancev).

|                                                                        |        |       |
|------------------------------------------------------------------------|--------|-------|
| Med sektorjem logistike in marketinga so prisotni dobri delovni odnosi | 64,000 | 0,292 |
| Zaposleni v primerjalnem sektorju razumejo vaše delovne obveznosti     | 76,500 | 0,691 |
| Zaposleni v primerjalnem sektorju poznajo aktivnosti, ki jih izvajate  | 74,000 | 0,658 |

Kot je iz zgornje tabele (Tabela 9) razvidno, je skoraj pri vseh trditvah (razen pri drugi trditvi) statistična značilnost večja od mejne vrednosti 0,05, kar pomeni, da razlike pri teh trditvah glede na velikost vzorca niso tako velike, da bi lahko z gotovostjo sklepali iz vzorca na populacijo. Da se odgovori sektorja marketing in logistike razlikujejo, je možno z gotovostjo sklepati za populacijo le pri trditvi *sektor marketinga izvršuje svoje obveznosti do sektorja logistike*.

V okviru te obdelave odgovorov na prvo vprašanje sta za to doktorsko disertacijo najpomembnejši odločitvi oziroma trditvi *zaposleni v primerjalnem sektorju poznajo aktivnosti, ki jih izvajate* in *zaposleni v primerjalnem sektorju razumejo vaše delovne obveznosti*. Ti trditvi nam namreč dodatno ovrednotita podporni hipotezi (hipotezo 1 in hipotezo 2). Drugo podporno hipotezo, ki se glasi: »Če zaposleni v marketinški funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji,« smo na osnovi analize rezultatov, podane v podpoglavju 3.1.2, potrdili, vendar z neko rezervo.

Možnost potrditve druge podporne hipoteze lahko dodatno preverimo z odgovori na trditev *zaposleni v primerjalnem sektorju poznajo aktivnosti, ki jih izvajate*. Kot je razvidno iz predhodne tabele (Tabela 9), je statistična značilnost večja od mejne vrednosti 0,05, kar pomeni, da razlike pri teh trditvah glede na velikost vzorca niso tako velike, da bi lahko z gotovostjo sklepali iz vzorca na populacijo oziroma, da se odgovori sektorja marketing in logistike razlikujejo. Zaradi navedenega lahko sklepamo, da so zaposleni v obeh sektorjih na trditev *zaposleni v primerjalnem sektorju poznajo aktivnosti, ki jih izvajate*, odgovarjali z oceno 3 (na lestvico od 1...5), kar predstavlja srednjo vrednost in nam ne omogoča spremembe stopnji potrjevanja druge podporne hipoteze.

Dodatne rezultate pričujoče analize podajamo tudi v Prilogi 3.

V naslednjem poglavju bomo s podrobnejšo analizo obstoječega stanja izvajanja aktivnosti v posamezni funkciji ponovno poskušali dodatno obtežiti podporno hipotezo 2 in v povezavi tudi podporno hipotezo 1, ki je že v predhodnem podpoglavju (3.1.3) nismo mogli potrditi.

### 3.1.5 Podrobnejša analiza izvajanja aktivnosti

Zaradi podrobnejšega razumevanja dejanskega stanja izvajanja aktivnosti v odvisnosti od funkcijskega področja smo izvedli dodatno analizo, ki nam bo v pomoč tudi pri dodatnem preverjanju podpornih hipotez.

S pomočjo anketnega vprašanja št. 4 smo izmerili, katere aktivnosti anketiranci obeh sektorjev *dejansko izvajajo skupaj* (leva stran tabele, vprašanja številka 4) in katere aktivnosti anketiranci *predlagajo, da bi se izvajale skupaj* oziroma soodvisno med

sektorjema (desna stran tabele, vprašanja številka 4). Če nekatere izmed navedenih aktivnosti dejansko izvajajo skupaj, bi to pomenilo, da so oboji pristojni za njihovo izvajanje.

Omenjeno anketno vprašanje oziroma sklop vprašanj št. 4 je na prvi pogled zelo podoben sklopu anketnih vprašanj številka 2 in številka 3, ki so bila podrobneje analizirana v poglavjih 3.1.2 in 3.1.3, oziroma gre pri vseh omenjenih vprašanjih za ocenjevanje enakih aktivnosti.

Glavna razlika med omenjenimi sklopi je v tem, da se sklopa vprašanj številka 2 in 3 nanašata na (pravilno/napačno) razumevanje pristojnosti sektorjev glede izvajanja aktivnosti oziroma nalog s strani anketiranih, medtem ko se sklop vprašanj številka 4 nanaša na percepcijo skupnega oziroma soodvisnega izvajanja aktivnosti.

Z drugimi besedami to pomeni, da sklop vprašanj številka 4 vsebinsko ne pokriva podpornih hipotez 1 in 2, ki predpostavljata (pravilno/napačno) razumevanje pristojnosti izvajanja posameznih aktivnosti oziroma nalog, vendar nam v konkretnem primeru lahko pripomore k potrditvi ali ovržbi podporne hipoteze 2. Kljub temu je tudi na podlagi sklopa vprašanj številka 4 možno proučevati razlike med logističnim in marketinškim sektorjem, in sicer z vidika njihove percepcije izvajanja aktivnosti, kar bo podrobneje predstavljeno v tem poglavju.

V naslednjem grafu (Slika 18) so prikazani rezultati sklopa vprašanj številka 4 oziroma percepcija dejanskega izvajanja skupnih aktivnosti. Pri slednjem sklopu so anketiranci vseh 24 aktivnosti ocenjevali na lestvici: *enkrat letno*, *enkrat na šest mesecev*, *enkrat mesečno*, *večkrat mesečno* in *vsaj enkrat tedensko*. Zaradi enostavnejše statistične

obdelave so bile omenjenim opisnim odgovorom dodeljene uteži, tako da je pripadajoče spremenljivke možno obravnavati kot numerične.

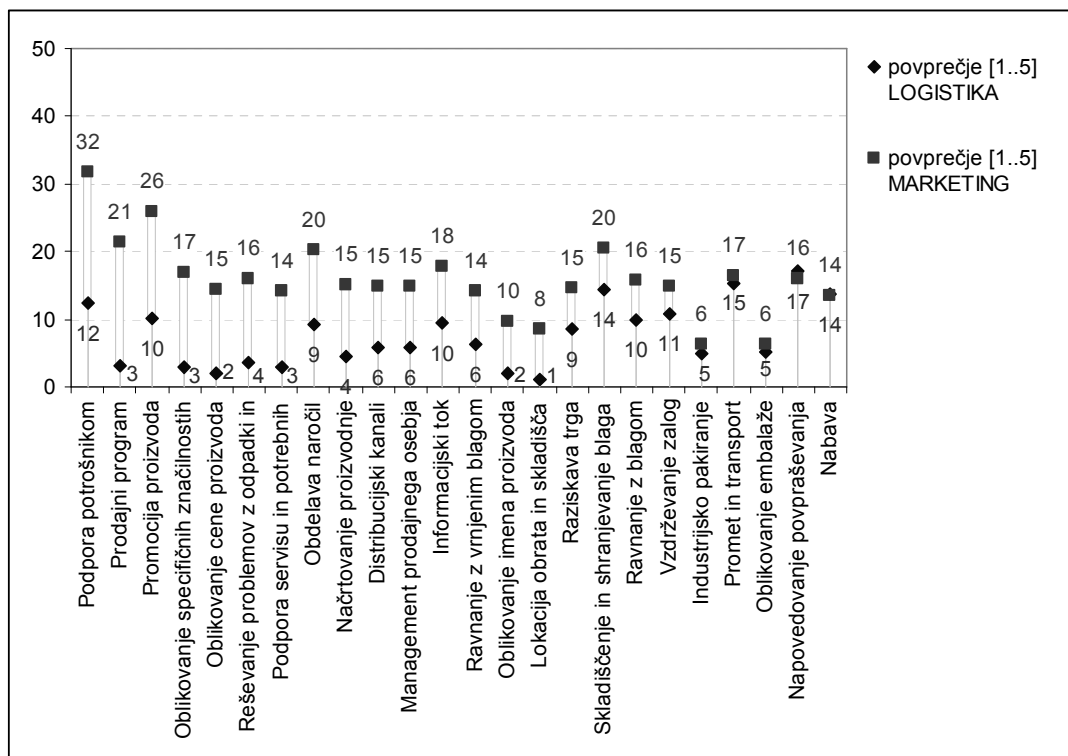
Gre za naslednje uteži, in sicer:

- enkrat letno  $\approx$  en dan na leto;
- enkrat na šest mesecev  $\approx$  dva dni na leto;
- enkrat mesečno  $\approx$  dvanajst dni na leto (leto ima dvanajst mesecev);
- večkrat mesečno  $\approx$  30 dni na leto (povprečje med dvanajst in 48);
- vsaj enkrat tedensko  $\approx$  48 dni na leto (v enem letu je približno 48 tednov).

Te uteži nam v naslednjem grafu (Slika 18) predstavljajo številke, ki povedo, koliko dni v letu se določena aktivnost izvaja skupaj z zaposlenimi v komplementarni funkciji.

V grafu (Slika 18) je prikazana percepcija dejanskega izvajanja skupnih aktivnosti, pri čemer prikazani podatki pravzaprav prikazujejo ločene ocene zaposlenih v marketingu in logistiki. Te ocene kažejo, v kolikšni meri oziroma koliko dni na leto se v povprečju določene aktivnosti izvajajo skupaj oziroma soodvisno z zaposlenimi v komplementarni funkciji.

Slika 18: Percepcija dejanskega izvajanja aktivnosti oziroma nalog (povprečno število dni na leto)



Legenda:

Številke - vrednosti povedo, koliko dni v letu se določena aktivnost izvaja skupaj z zaposlenimi v komplementarni funkciji.

Omenjeni graf je na prvi pogled nepregleden, saj vsebuje veliko informacij. Kljub temu pa je iz grafa jasno razvidno, pri katerih odgovorih glede aktivnosti so pri zaposlenih v logistični oziroma marketinški funkciji največje razlike, saj so aktivnosti razvrščene (od leve proti desni) od aktivnosti, kjer so razlike največje, do aktivnosti, kjer so razlike najmanjše.

Največje razlike so med ocenami zaposlenih obeh sektorjev pri aktivnostih, kot so:

- podpora potrošnikom;
- prodajni program;
- promocija proizvoda itd.

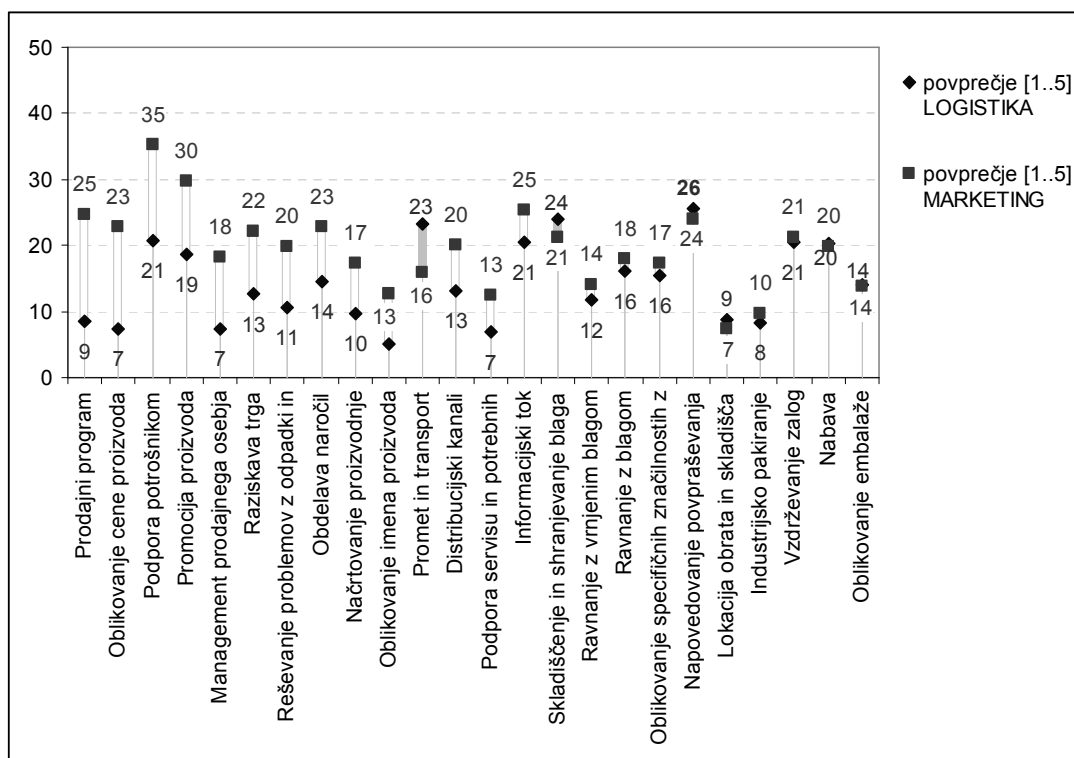
Najmanjše razlike med ocenami zaposlenih obeh sektorjev pa so pri aktivnostih, kot so:

- industrijsko pakiranje;
- promet in transport;
- oblikovanje embalaže;
- napovedovanje povpraševanja;
- nabava itd.

Poleg omenjenih razlik med sektorjema je iz omenjenega grafa tudi razvidno, da imajo zaposleni v marketinški funkciji povsod višje ocene (števila dni na leto) v primerjavi z zaposlenimi v logistiki. To si razlagamo kot slabšo percepcijo tega, kaj dejansko predstavlja skupno oz. soodvisno delovanje. Zaposleni v marketinški funkciji namreč menijo, da izbrane aktivnosti izvajajo skupaj z zaposlenimi v logistični funkciji pogosteje, kot to menijo zaposleni v logistični funkciji.

Graf, ki sledi (Slika 19), je podoben ravnokar predstavljenemu grafu (Slika 18), le da je namesto percepcija dejanskega stanja predstavljeno stanje, ki ga zaposleni v marketingu/logistiki predlagajo.

Slika 19: Predlagana stopnja izvajanja aktivnosti (povprečno število dni na leto)



Legenda:

Številke - vrednosti povedo, koliko dni v letu se določena aktivnost izvaja skupaj z zaposlenimi v komplementarni funkciji.

Tudi v zgornjem grafu (Slika 19) so aktivnosti razvrščene (od leve proti desno) glede na to, kje je razlika med zaposlenimi v komplementarnima sektorjema največja do tiste, kjer je razlika najmanjša. V primerjavi s predhodnim grafom je razvidno, da se zaposleni obeh sektorjev v največji meri razlikujejo glede podobnih predlaganih aktivnosti. Najbolj se razlikujejo glede aktivnosti:

- prodajni program;
- oblikovanje cene proizvoda;
- podpora potrošnikom itd.

Za razliko od predhodnega grafa (Slika 18) je v naslednjem grafu (Slika 19) med drugim razvidno, da imajo pri nekaterih predlaganih aktivnostih zaposleni v logistiki višje povprečje kot zaposleni v marketingu. To je najbolj očitno pri aktivnosti *promet in transport*, kjer zaposleni v logistiki predlagajo, da se ta dejavnost pogosteje izvaja skupaj z zaposlenimi v logistični funkciji (v povprečju 23 dni na leto) v primerjavi z zaposlenimi v marketingu, ki predlagajo, da se ta dejavnost izvaja nekoliko redkeje (v povprečju 16 dni na leto).

V tem podpoglavju nam razvita spoznanja nakazujejo na to, da je percepcija soodvisnega izvajanja aktivnosti med zaposlenimi v komplementarnima funkcijama precej različna. Zaposleni v marketinški funkciji menijo, da aktivnost *podpora potrošnikom*, izvajajo soodvisno z zaposlenimi v logistični funkciji kar 32 dni na leto oziroma večkrat mesečno, s čimer pa se zaposleni v logistični funkciji ne strinjajo in trdijo, da se ta aktivnost soodvisno izvaja v povprečju le dvanajst dni na leto, kar pomeni maksimalno enkrat mesečno. Podobno ugotavljamo tudi za ostale aktivnosti. Ker torej ugotavljamo stalne razlike v odgovorih zaposlenih v marketinški funkciji glede na odgovore zaposlenih v logistični funkciji, sklepamo na neskladnost in slabo razumevanje dejanskega izvajanja aktivnosti, kot posledično tudi razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti, kar smo ugotovili že v podpoglavjih 3.1.2 in 3.1.3. Zaradi navedenega sklepamo, da zaposleni v marketinški funkciji menijo, da predobro poznajo aktivnosti, ki jih izvaja posamezen sektor in na neki način menijo, da imajo logisti zadostno pristojnost ter so primerno upoštevan pri sprejemanju odločitev. Zaradi navedenega sklepamo, da lahko drugo podporno hipotezo potrdimo z večjo oziroma s primerno stopnjo.

### **3.2 Model vpliva nivoja kolaborativnega vedenja na nivo integracije logistične in marketinške funkcije**

V tem podpoglavju bomo prikazali model, ki bo predstavljal obravnavano področje raziskovanja in nam bo tudi vizualno prikazal vpliv posameznih t.i. dejavnikov na nivo notranje integracije med logistično in marketinško funkcijo.

V okviru te doktorske disertacije smo poskušali ugotoviti povezavo med tremi dejavniki, ki vplivajo ali pa ne vplivajo na nivo notranje integracije. Ti trije dejavniki predstavljajo:

- nivo kolaborativnega vedenja med zaposlenimi v logistični in marketinški funkciji;
- razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji s strani zaposlenih v marketinški funkciji;
- razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v marketinški funkciji s strani zaposlenih v logistični funkciji.

Model, ki ga bomo prikazali v nadaljevanju tega podpoglavja, vsebuje tudi sistem aktivnosti, ki vplivajo na nivo notranje integracije, saj le-ta prikazuje stopnjo obstoječega nivoja notranje integracije.

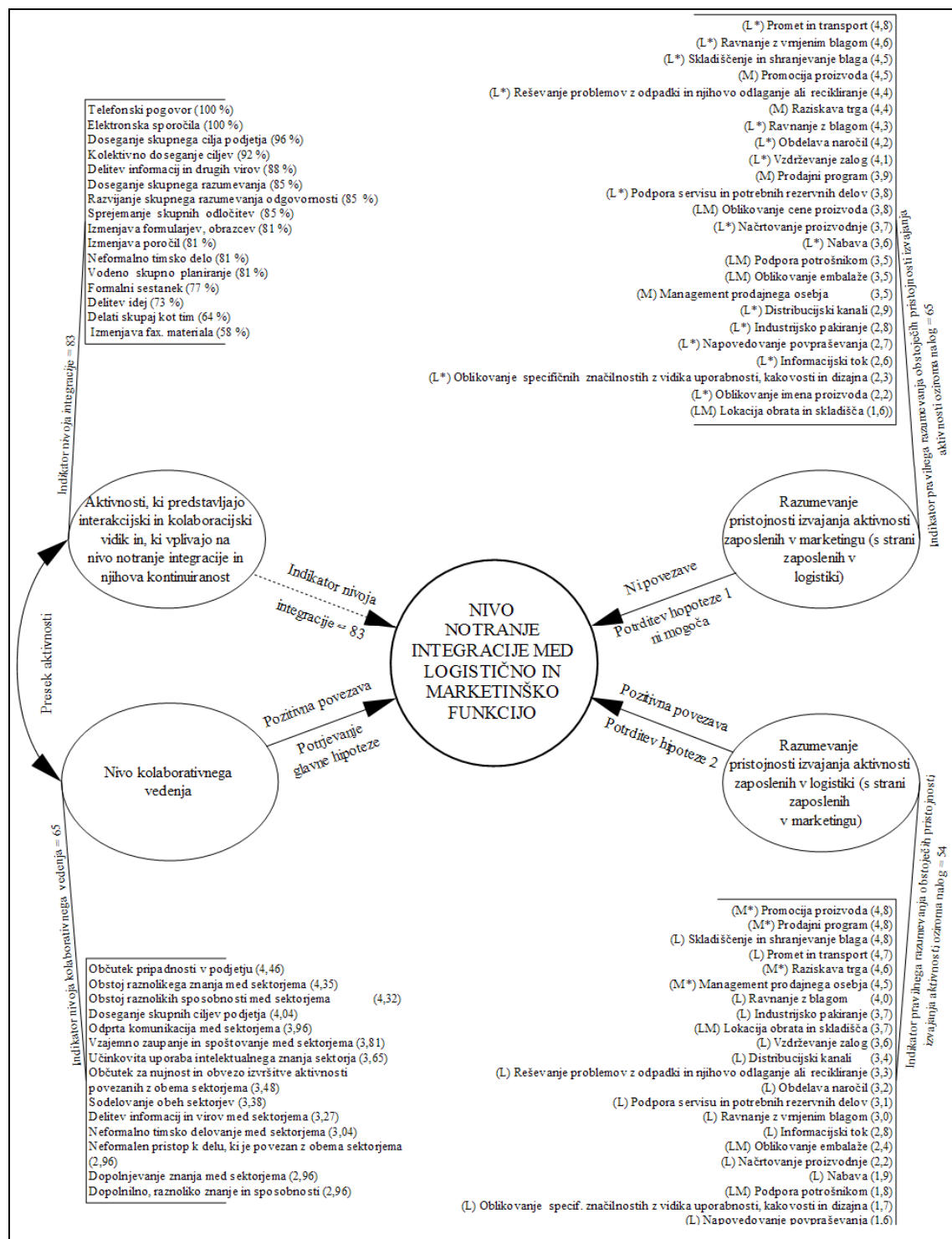
V okviru dela modela, ki predstavlja razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v marketingu trditve, označene z L, pravzaprav ne merijo mnenja, ali so anketiranci ocenili pristojnost, temveč kažejo na to, v kolikšni meri so pravilno ocenili pristojnost (saj za trditve, označene z L, marketinški oddelek ni pristojen). Izmed omenjenih 24 aktivnosti je le nekaj takih, za katere je marketinški sektor tudi dejansko

oziroma izključno pristojen (označeno z M); nekaj je tudi takih, za katere sta dejansko pristojna oba sektorja (označeno z LM), večina pa je takih, za katere je izključno pristojen sektor logistike (označeno z L).

Podobno velja za del modela, ki predstavlja razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v logistični funkciji, da trditve, označene z M, pravzaprav ne merijo mnenja o tem, ali so anketiranci ocenili pristojnost, temveč kažejo na to, v kolikšni meri so pravilno ocenili pristojnost (saj za trditve, označene z M, logistični sektor ni pristojen).

Naslednji model (Slika 20) torej prikazuje vplivne dejavnike in smer medsebojne povezave med posameznimi dejavniki ter nivojem notranje integracije.

*Slika 20: Model povezave med kolaborativnim vedenjem in nivojem notranje integracije ter povezave med razumevanjem pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v logistični in marketinški funkciji ter nivojem notranje integracije*



Iz Slika 20 lahko med drugim tudi razberemo, kakšne povezave nastopajo med posameznimi dejavniki in nivojem notranje integracije.

V model smo, kot že omenjeno, vključili tudi nabor aktivnosti, ki vplivajo na nivo notranje integracije in na njihovo kontinuiranost. Vključevanje teh aktivnosti je v okviru te raziskave predstavljal predpogoj za določitev obstoječega nivoja notranje integracije v izbranih in analiziranih podjetjih. Kot smo že ugotavljali v okviru podpoglavja 3.1.1, so najpogostejše izvajane aktivnosti, ki vplivajo na nivo notranje integracije aktivnosti, kot so *telefonski pogovor*, *izmenjava elektronskih sporočil* itd., ki predstavljajo sicer interakcijski vidik integracije. Aktivnosti, ki predstavljajo kolaborativni vidik integracije, so v okviru rezultatov tega področja na nižjem nivoju. Odstotke, ki pripadajo določenim aktivnostim, ki vplivajo na nivo notranje integracije, si v tem primeru razlagamo kot kontinuiranost izvajanja aktivnosti, kjer 100 % predstavlja, da se določena aktivnost izvaja v kontinuiranem zaporedju skozi leto, 0 % pa pomeni, da se določena aktivnost ne izvede niti enkrat letno oz. da izvajanje določene aktivnosti ni prisotno. Na osnovi nabora aktivnosti, ki vplivajo na nivo notranje integracije, smo izračunali indikator nivoja notranje integracije, ki znaša 83 (od 100). Omenjeni indikator in njegova vrednost predstavljata kontinuiranost izvajanja predstavljenih aktivnosti in ker njegova vrednost presega več kot dve tretjini kontinuiranega izvajanja aktivnosti ugotavljamo, da je nivo notranje integracije visok.

Kolaborativno vedenje predstavlja pomemben segment tega modela, saj se nanaša na glavno hipotezo doktorske disertacije. Med nivojem notranje integracije in nivojem kolaborativnega vedenja obstaja linearna povezava. To pomeni, da povečanje nivoja kolaborativnega vedenja linearno povečuje vrednost nivoja notranje integracije in obratno. Na nivo kolaborativnega vedenja vplivajo različne aktivnosti oziroma naloge. Aktivnost oz. dejavnost (če jo lahko tako imenujemo), ki je v največji meri prisotna in v

največji meri vpliva na nivo kolaborativnega vedenja, je *občutek pripadnosti*, za katerega skoraj 90 % anketirancev trdi, da je na najvišjem možnem nivoju. Anketiranci se tudi strinjajo, da je med zaposlenimi v komplementarnima sektorjema opaziti pomanjkanje *dopolnilnega, raznolikega znanja in sposobnosti*. Povišanje te vrednosti se lahko doseže že s preprostimi aktivnostmi, kot so začasna premestitev zaposlenih iz enega funkcijskega področja v drugega, ali dodatno izobraževanje in usposabljanje. Indikator nivoja kolaborativnega vedenja znaša od 65 od 100. Takšen rezultat predstavlja manj kot dvotretjinsko prisotnost kontinuiranega izvajanja določenih aktivnosti, kar nakazuje na zgornjo mejo srednjega nivoja kolaborativnega vedenja.

Med razumevanjem pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v marketingu (s strani zaposlenih v logistiki) in nivojem notranje integracije v okviru te raziskave nismo zasledili povezave. To pomeni, da povečevanje nivoja razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v marketingu ne povečuje nivoja notranje integracije, niti ga ne zmanjšuje. Indikator pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v marketinški funkciji znaša 65 od 100, kar pomeni, da zaposleni v logistiki v 65 % razumejo za izvajanje katerih aktivnosti so pristojni zaposleni v marketinški funkciji. Da je omenjeni indikator na malo višjem srednjem nivoju, kaže na višjo mero razumevanja pristojnosti izvajanja aktivnosti, kot so *promet in transport, ravnanje z blagom, itd.* V največji možni meri pa na indikator v negativnem smislu vpliva poznavanje pristojnosti aktivnosti *lokacija obrata in skladišča*. Trditve, označene z L, v tem modelu pravzaprav ne merijo mnenja o tem, ali so anketiranci ocenili pristojnost, temveč kažejo na to, v kolikšni meri so pravilno ocenili pristojnost (saj za trditve, označene z L, marketinški oddelek ni pristojen).

Med razumevanjem pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v logistiki (s strani zaposlenih v marketingu) in nivojem notranje integracije smo zasledili povezavo, ki pa

ni linearna, ampak je kvadratna. Vendar pa je statistična značilnost regresijskega modela ( $\text{sig.} = 0,628$ ) na meji, kar nam predstavlja dvome o povezanosti teh dveh dejavnikov. Zaposleni v marketinški funkciji so nekoliko slabše razumeli pristojnost izvajanja aktivnosti zaposlenih v logistični funkciji. Najbolje so razumeli aktivnosti, kot so *promocija proizvoda*, *prodajni program* in *skladiščenje ter shranjevanje blaga*, za katerega je večina zaposlenih v marketinški funkciji mnenja, da so te aktivnosti in njihovo izvajanje v pristojnosti zaposlenih v logistični funkciji. Aktivnosti, kot sta *oblikovanje imena proizvoda* in *oblikovanje cene proizvoda*, sta po mnenju zaposlenih v marketinški funkciji v precej manjši pristojnosti izvajanja s strani zaposlenih v logistični funkciji. Indikator pravilnega razumevanja obstoječih pristojnosti izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji znaša od 54 od 100. To pomeni, da zaposleni v marketingu v 54 % razumejo, za izvajanje katerih aktivnosti so pristojni zaposleni v marketinški funkciji.

Podrobnejše obrazložitve glede preveritve hipotez sledijo v naslednjem poglavju in zaradi tega na tem mestu tega ne bomo opisovali.

## 4 SKLEPNE UGOTOVITVE

V okviru poglavja sklepnih ugotovitev bomo preverili postavljene hipoteze, in sicer glavno hipotezo ter dve podporni hipotezi, čemur bo sledila diskusija dobljenih rezultatov in zaključki ter smernice za nadaljnje raziskovanje.

V teoretičnem delu te doktorske disertacije smo preučevali dosedanja spoznanja o notranji integraciji nasploh in o notranji integraciji med logistično funkcijo ter njej komplementarnimi funkcijami. V tem kontekstu smo ugotovili, da je notranja integracija prisotna takrat, ko so specializirane funkcije oz. oddelki v podjetju medsebojno odvisne in ko se pojavijo operacije ter procedure, ki dopuščajo in tudi potrebujejo sodelovanje. Spoznali smo, da notranja integracija raziskuje znotraj meja podjetja ter poskuša eliminirati tradicionalne, v silose oblikovane funkcije in poudarja boljšo koordinacijo med funkcijskimi področji. Prav tako smo ugotovili, da nekatera literatura karakterizira medfunkcijsko integracijo kot interakcijo ali kot aktivnost komunikacije, druga literatura pa jo karakterizira kot kolaboracijo, tretja pa kot kompozit interakcije in kolaboracije.

Kot smo v teoretičnem delu te doktorske disertacije ugotovili, lahko vidike kolaboracije razporedimo po celotni oskrbni verigi in jo tako razmejimo na vodstveno medorganizacijsko kolaboracijo, »downstream« in »upstream« medorganizacijsko kolaboracijo, lateralno medorganizacijsko kolaboracijo ter znotrajorganizacijsko kolaboracijo, ki v našem primeru predstavlja medfunkcijsko kolaboracijo. Filozofija kolaboracije odstopa od filozofije interakcije in je po drugi strani vzporedna filozofiji odnosnega marketinga, ki se pojavlja v marketinški disciplini. Kolaboracija torej predstavlja vedenjski aspekt medfunkcijskih odnosov in učinkovit, prostovoljen ter skupen proces. Aktivnosti kolaboracije so tipično neotipljive, težje regulirane in težje

vzdrževane, brez nekih skupnih naporov ter predstavljajo višji nivo medsebojnih odnosov.

Prav tako smo v teoretičnem delu ugotovili, da v podjetjih logistične funkcije sodelujejo z različnimi povezljivimi funkcijami, kot so proizvodnja, marketing, nabava, inženiring oz. razvoj novega proizvoda ter tudi s finančno funkcijo. Logistika mora tesno sodelovati s proizvodnjo in z marketingom, saj lahko le tako planira, koordinira in integrira njihove navzkrižno-funkcijske aktivnosti. Sodoben način odražanja tega je, da mora logistika služiti tako notranjim odjemalcem oz., kot jih tudi lahko imenujemo, potrošnikom, kakor tudi zunanjim potrošnikom.

V nadaljevanju teoretičnega dela in z njim povezanim pregledom obstoječe literature smo spoznali osnovne značilnosti aktivnosti, ki povezujejo logistično in marketinško funkcijo. To najučinkoviteje izvedemo z vidika osnovnega logistično-marketingškega spleta, t.i. 5P. To pomeni, da lahko logistično in marketinško funkcijo najučinkoviteje povežemo preko skupnih elementov, ki so proizvod, cena, prostor, promocija in ljudje.

V okviru te doktorske disertacije smo zaradi pomanjkanja tovrstnih raziskav sami opredelili nivo notranje integracije med logistično in marketinško funkcijo. Na osnovi poznavanja področja smo sestavili petstopenjsko lestvico nivoja notranje integracije, ki je odvisna od interakcijskega in kolaborativnega vidika in, ki predstavlja ničeln, nizek, srednji, visok ter popoln nivo notranje integracije; nivoji so odvisni od kontinuiranega izvajanja integracijskih dejavnosti.

Teoretične osnove, ki smo jih podali predvsem z vidika pregleda obstoječe literature, smo uporabili za izvedbo metodologije raziskovanja, ki je vključevala pripravo vprašalnika in izvedbo anketiranja v velikih slovenskih podjetjih, katerih dejavnost je

bila opredeljena kot *Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili*. Vprašalnik, ki smo ga pripravili za potrebe te doktorske disertacije, je delno temeljil na predhodnih raziskavah, v večini pa je reprezentiral lastna spoznanja, kar je doprineslo k srednje obsežnemu vprašalniku z devetimi glavnimi vprašanji. Ko smo anketni vprašalnik sestavili, smo ga predhodno testirali v podjetjih, nato pa smo ga poslali vsem podjetjem, ki so ustrezali izbranim kriterijem.

Ko smo zaključili z izvedbo in s sprejemanjem vrnjenih anketnih vprašalnikov, smo začeli z analizo podatkov; le-temu je sledila tudi preveritev postavljenih hipotez.

V okviru poznavanja področja in problema smo postavili glavno hipotezo ter dve podporni hipotezi, katerih prikaz in preveritev sledita v nadaljevanju tega poglavja.

#### 4.1 Preverjanje postavljenih hipotez

Glede na opredeljen problem in zastavljene cilje smo v uvodnem delu disertacije oblikovali temeljno hipotezo doktorske disertacije, ki se je glasila: **»Nivo notranje integracije logistične in marketinške funkcije v podjetju je odvisen od nivoja kolaborativnega vedenja vseh zaposlenih v obeh funkcijskih področjih«**.

S temeljno hipotezo smo poskušali dokazati povezavo nivoja integracije z nivojem kolaborativnega vedenja vseh zaposlenih v logistični in marketinški funkciji. S tem, da smo termin oz. besedno zvezo vseh zaposlenih uporabili z vidika, ki se nanaša na zaposlene na vodilnih mestih obeh funkcij, ki predstavljajo vodje oz. direktorje funkcijskega področja in namestnike, vodje raziskav, svetovalce, managerje in referente; izključujejo pa preostale zaposlene, npr. skladiščnike, šoferje ipd.

Glavno hipotezo smo poskušali potrditi z uporabo Pearsonovega in Spearmanovega koeficienta korelacije. Ker sta bili obe spremenljivki, nivo kolaborativnega vedenja in nivo notranje integracije, normalno porazdeljeni, smo za testiranje najprej uporabili Pearsonov korelacijski koeficient, ki je pokazal na povezanost med spremenljivkama, saj je imel vrednost 0,628, kar kaže na statistično značilnost. Ker pa je število prejetih in pravilno izpolnjenih anket majhno, smo za potrjevanje glavne hipoteze uporabili, kot že omenjeno, tudi Spearmanov koeficient korelacije rangov, ki je znašal 0,46, kar je nekoliko manjša vrednost, vendar še vedno kaže na povezanost, ki je statistično značilna.

Iz navedenega lahko **glavno hipotezo potrdimo**. Ker pa nas je zanimal še način povezave med spremenljivkama, smo z regresijsko analizo ugotovili, da gre za približno linearno povezavo.

Iz ugotovljenega zaključujemo, da je nivo notranje integracije logistične in marketinške funkcije v podjetju odvisen od nivoja kolaborativnega vedenja vseh zaposlenih v obeh funkcijskih področjih.

Temeljna hipoteza je bila osnova te disertacije, ki smo jo dodatno obtežili še z naslednjima hipotezama: **»Če zaposleni v logistični funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v marketinški funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji«**.

In obratno:

**»Če zaposleni v marketinški funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji«**.

S podpornima hipotezama smo ugotavljali povezave med pristojnostjo izvajanja aktivnosti oz. nalog in integracijo. Podporni hipotezi vsebujeta v tem primeru sinonima, ki predstavljata aktivnosti in naloge ter dejansko predstavljata področje delovanja logistične in marketinške funkcije.

Zmožnost potrjevanja prve podporne hipoteze smo opravičevali s Pearsonovim korelacijskim koeficientom, ki je bil v obravnavanem primeru enak 0,01, kar pomeni, da statistično ni značilen. Iz tega izhaja, da ni moč zaznati korelacije med tem, če zaposleni v logistični funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v marketinški funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji. Iz ugotovljenega lahko zaključimo, da **prve podporne hipoteze ne moremo potrditi**.

Korelacijo druge podporne hipoteze smo ugotavljali na podlagi Pearsonovega korelacijskega koeficienta, ki je znašal 0,544, kar kaže na prisotnost korelacije. Omenjena korelacija je sicer na meji statistične značilnosti oziroma celo nekoliko presega to mejo. Nadaljnja analiza obravnavanega področja druge podporne hipoteze je pokazala, da nivo notranje integracije ne narašča linearno glede na razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v logistični funkciji, ampak najprej narašča bolj *strmo*, kasneje pa bolj *položno*. Iz vsega navedenega smo ugotovili, da lahko omenjeno podporno hipotezo sicer potrdimo, vendar le z neko rezervo. Zaradi omenjenega smo izvedli še analizo splošnega medsebojnega razumevanja pričakovane učinkovitosti odnosov med zaposlenimi.

Analiza splošnega medsebojnega razumevanja pričakovane učinkovitosti odnosov med zaposlenimi v logistični in marketinški funkciji nam je med drugim predstavljala tudi dodatni faktor, s katerim bi lahko z večjo gotovostjo potrdili drugo podporno hipotezo. To lahko podkrepimo z dejstvom, da odnosi med zaposlenimi vplivajo na uspešnost

notranje integracije. Aktivnost, ki smo jo v vprašalniku opredelili kot *zaposleni v primerjalnem sektorju poznajo aktivnosti, ki jih izvajate* in *zaposleni v primerjalnem sektorju razumejo vaše delovne obveznosti*. Ti trditvi nam namreč dodatno obtežita podporni hipotezi, predvsem drugo podporno hipotezo, katero smo z osnovnimi statističnimi obdelavami lahko potrdili le z določenim rizikom. Tudi omenjena analiza nam zaradi srednje vrednosti ocene trditve *zaposleni v primerjalnem sektorju poznajo aktivnosti, ki jih izvajate* ni znižala rizika pri potrjevanju druge podporne hipoteze. Zaradi tega je v tej doktorski disertaciji sledila podrobnejša analiza izvajanja aktivnosti (gre za aktivnosti, ki se dejansko izvajajo).

Podrobnejša analiza izvajanja aktivnosti nam je podala pregled obstoječega stanja nad tem, katere aktivnosti se med zaposlenimi v logistični in marketinški funkciji izvajajo soodvisno oziroma skupaj. Analiza teh podatkov nam je pokazala zanimive rezultate, ki so vodili do zaključka, da zaposleni v marketinški funkciji menijo, da izbrane aktivnosti izvajajo skupaj z zaposlenimi v logistični funkciji pogosteje, kot to menijo zaposleni v logistični funkciji. Zaradi navedenega sklepamo, da zaposleni v marketinški funkciji menijo, da predobro poznajo aktivnosti, ki jih izvaja posamezen sektor in so na nek način mnenja, da imajo logisti zadostno pristojnost ter so primerno upoštevani pri sprejemanju odločitev. Zaradi navedenega sklepamo, da lahko **drugo podporno hipotezo potrdimo**.

Iz navedenega povzemamo, da smo hipotezi:

- »Nivo notranje integracije logistične in marketinške funkcije v podjetju je odvisen od nivoja kolaborativnega vedenja vseh zaposlenih v obeh funkcijskih področjih;«

- »Če zaposleni v marketinški funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji;«

potrdili, hipoteze »Če zaposleni v logistični funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v marketinški funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji,« pa nismo potrdili.

## 4.2 Diskusija dobljenih rezultatov

Glavni namen pričujoče doktorske disertacije je bil raziskovanje kolaborativnega vidika notranje integracije in posledično odnosov med zaposlenimi v logistični ter marketinški funkciji.

Rezultati so razširili trenutni delež raziskovalnega področja medfunkcijske integracije in nas usmerili k še širšemu razmišljanju ter k možnosti iskanja dodatnih rešitev.

Raziskava je tudi empirično potrdila pozitiven vpliv kolaborativnega vedenja na nivo integracije glede katerega so raziskovalci, ki so se ukvarjali s fenomenom notranje integracije, lahko le predvidevali. Prav tako lahko sklepamo, da je višji nivo medfunkcijskega kolaborativnega vedenja povod k večji uspešnosti podjetja, saj kolaborativno vedenje vpliva na nivo notranje integracije, slednje, pa kot so že dokazali raziskovalci, vpliva na uspešnost posameznega podjetja.

Čeprav so spoznanja te doktorske disertacije opredeljena kot raziskovalna in jih ni moč direktno prenesti oziroma generalizirati tudi na druge medfunkcijske odnose znotraj podjetja, lahko z gotovostjo trdimo na splošno povezanost nivoja kolaborativnega vedenja in nivoja notranje integracije.

Rezultati raziskave, ki se nanašajo na razumevanje pristojnosti izvajanja aktivnosti zaposlenih v komplementarnima funkcijama, nakazujejo na nezadosten nivo razumevanja teh pristojnosti, saj je nivo nekje na srednji vrednosti. Zaradi tega je smiselno spodbuditi zainteresiranost managerjev obeh funkcijskih področij za zvišanje tega nivoja, ki ga lahko dosežejo na različne načine oziroma z različnimi pristopi. Ti pristopi lahko na najnižjem nivoju predstavljajo dodatno šolanje oziroma izobraževanje in se stopnjujejo do višjih nivojev, ki predstavljajo kratkoročno in predvsem začasno premestitev zaposlenih ene funkcije na delovno mesto, ki je v drugi funkciji. S takšnim pristopom bodo zaposleni veliko bolje poznali pristojnosti izvajanja aktivnosti in bodo pravzaprav vedeli, kakšne naloge oziroma aktivnosti izvajajo zaposleni v komplementarni funkciji. Ker smo s tega področja lahko potrdili le eno hipotezo, ki trdi, če zaposleni v marketinški funkciji razumejo pristojnost izvajanja aktivnosti oziroma nalog zaposlenih v logistični funkciji, potem je nivo integracije teh dveh funkcij višji, lahko sklepamo, da je smiselno dodatno izobraževanje predvsem tistih zaposlenih v marketingu.

Rezultati imajo torej velik pomen za managerje logistične in marketinške funkcije, ki so pripravljeni ter stremijo k implementaciji strategije notranje integracije med logistično in marketinško funkcijo, kakor tudi za managerje drugih funkcijskih področij.

Rezultati doktorske disertacije so tako prispevali k razvoju teorije na področju funkcijske organiziranosti podjetja, s poudarkom na razvoju teorije notranje integracije podjetja. Ker pa uspešna notranja integracija predstavlja osnovo za uspešno eksterno integracijo podjetja, bodo rezultati disertacije prispevali tudi k razvoju teorije na področju oskrbne ali dobavne verige.

### 4.3 Smernice za nadaljnje raziskovanje

Čeprav se je pričujoča doktorska disertacija osredotočila na notranjo integracijo med logistično in marketinško funkcijo ter z njo povezanim kolaborativnim vedenjem, še vedno ostaja veliko neodgovorjenih vprašanj, ki se nanašajo na to področje. Nadaljnje raziskave se naj usmerijo ali k širši obravnavi in ugotavljanju skupnih značilnosti kolaborativnega vedenja ter nivoja notranje integracije in to neodvisno od funkcijskih področij ali k ožji obravnavi že, v tej disertaciji, raziskanega fenomena.

Ožje raziskovanje področja notranje integracije med logistično in marketinško funkcijo se lahko nadaljuje oz. razširi tudi na področje, kot je na primer vpliv stopnje izobrazbe na nivo integracije ali vpliv delovne dobe v določenem sektorju ali na sploh na nivo notranje integracije. V splošnem smo namreč zaznali obstoj povezave med tema spremenljivkama, saj so po eni strani mladi veliko bolj odprti in pripravljeni na sprejemanje novih pristopov ter s tem tudi s sprejemanjem novih idej, po drugi strani pa imajo tisti zaposleni, ki imajo daljšo delovno dobo, veliko več izkušenj. Med njimi je zato potrebno vzpostaviti korelacijo, ki jo lahko izvedemo z raziskovanjem nivoja notranje integracije in nivoja kolaborativnega vedenja v odvisnosti od starosti oziroma delovne dobe ter izobrazbe.

Podatki, pridobljeni z intervjuji, so najprimernejši za razvitje bogatega in podrobnega razumevanja fenomena. Ker je obravnavano področje na srednjem nivoju zrelosti obravnavanega fenomena, smo uporabili sistem pridobivanja podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika. Rezultati, ki smo jih na ta način razvili, so podali primerno stopnjo zanesljivosti, vendar so po drugi strani onemogočili povraten tok informacij med anketiranci in izvajalci raziskave. Zaradi tega priporočamo, da se naša raziskava tudi nadaljuje v smeri kvalitativnega raziskovanja, in sicer kot izvedba dvostranskih

intervjujev med managerji logistične in marketinške funkcije ali tudi med drugimi komplementarnimi funkcijami. Takšni dvostranski intervjuji bi managerjem omogočili širši pogled nad obravnavanimi korelacijami, kar bi posledično doprineslo k višjemu nivoju kolaborativnega vedenja in posledično k višjemu nivoju notranje integracije. Nadaljnje raziskovanje zato usmerjamo tudi k razvijanju mehanizma, ki bo po eni strani omogočil osveščanje managerjev in vodstva ter jih spodbujal h kolaborativnemu vedenju, po drugi strani pa bo raziskovalcem kontinuirano vračal informacije o spremembi nivoja kolaborativnega vedenja v odvisnosti od stopnje in naraščanja le-tega v podjetjih.

Uvedba mehanizma sodelovanja med managerji in vodstvom podjetja ter raziskovalci je torej smiselna, potrebna je le njegova določitev, kateri bosta sledila izvedba in monitoring.

Ker smo se v okviru te disertacije osredotočili na raziskovanje fenomena na nivoju slovenskih podjetij, nismo spoznali možnih razlik med kulturnimi značilnostmi anketiranih ter nivojem kolaborativnega vedenja. Raziskovalce s področja multikulturnih komunikacij in človeških virov zato spodbujamo k raziskovanju takšnih povezav, ki bi bile usmerjene na podjetja, ki delujejo izven meja države, kjer so registrirane in imajo svoj sedež. Tako usmerjene raziskave bi s pomočjo poznavanja kulture omogočile iskanje dodatnih spodbujevalnih ali zaviralnih dejavnikov notranje integracije in kolaborativnega vedenja.

Naša raziskava se je med drugim osredotočila le na B2C podjetja, ki imajo različne pristope v okviru delovanja posameznih funkcij glede na B2B podjetja. Raziskavo fenomena notranje integracije in kolaborativnega vedenja bi bilo priporočljivo razširiti

na korelacijo med spremenljivkami, ki opredeljujejo ali B2C ali B2B podjetja. V okviru slednjih se namreč nekatere aktivnosti v obeh funkcijskih področjih občutno razlikujejo.

V ospredje postavljamo tudi iskanje povezav med nivojem notranje integracije, neodvisno od funkcijskih področij, in številom takšnih zaposlenih, ki so že opravljali delo v komplementarni funkciji, saj le-ti poznajo aktivnosti, ki se izvajajo v obeh funkcijah. Takšen način raziskovanja bi nam podal rezultate, s katerimi bi lahko upravičili ali pa zavrgli smiselnost začasne zamenjave delovnega mesta zaposlenega na delovno mesto v komplementarni funkciji. Poznavanje aktivnosti, ki jih izvaja komplementarna funkcija, se je v naši raziskavi namreč pokazalo kot pomemben dejavnik, saj zaposleni v eni funkciji poznajo pristojnosti izvajanja aktivnosti druge funkcije le na nekem srednjem nivoju, ki še zdaleč ni zadovoljiv.

Zaradi tega usmerjamo prihodnje raziskave v osredotočanje na raziskovanje učinkovitih kot tudi neefektivnih interakcij med posameznimi funkcijami in to predvsem za identificiranje nekega zaupanja ter prepričanja, ki vplivata na medfunkcijsko kolaboracijo. Prav tako priporočamo izvedbo longitudinalnih raziskav za ugotavljanje vpliva sprotnega povečevanje kolaborativnega vedenja na nivo notranje integracije, ki posledično vpliva tudi na uspešnost podjetja.

## LITERATURA

Ahmed P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1177–1186.

Alvarado, U. Y. & Kotzab, H. (2001). Supply chain management: The integration of logistics in marketing. *Industrial Marketing Management*, 30 (2), 183–198.

Anderson, S. C. (2000). The globally competitive firm: Functional integration, value chain logistics, global marketing, and business college strategic support. *Competitiveness Review*, 10 (2), 33–45.

Anderson, J. C., Hakansson, H. & Johanson, J. (1994). Dadic Business Relationships Within Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58 (1), 1–13.

Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1993). Customer Satisfaction, Market share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3), 53–66.

Anderson, J. P. (1979). The Marketing/Finance Interface, Education Conference Proceedings. *American Marketing association*, 325–332.

Andraski, J. C. & Novack, R. A. (1996). Marketing logistics value: Managing the 5P's. *Journal of Business Logistics*, 17 (1), 23–34.

Anonymous. (1996). Methods for achieving marketing and R&D integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (7), 7–10.

Ariño, A., Torre, J. & Smith Ring, P. (2005). Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. *European Management Review*, 2 (1), 15–27.

Aryee, G., Naim, M. M. & Lalwani, C. (2008). Supply chain integration using a maturity scale. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19 (5), 559–575.

Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management, Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*. (5th ed.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Barki, H. & Pinsonneault, A. (2005). A Model of Organizational Integration, Implementation Effort, and Performance. *Organization Science*, 16 (2), 165–179.

Barnes, J. G. (1994). Close to the Customer: But is it Really a Relationship? *Journal of Marketing Management*, 10 (5), 77–88.

Barratt, M. (2004). Unveiling Enablers and Inhibitors of Collaborative Planning. *International Journal of Logistics Management*, 15 (1), 73–90.

Barratt, M. (2003). Positioning the Role of Collaborative Planning in Grocery Supply Chains. *International Journal of Logistics Management*, 14 (2), 53–66.

Barrat, T. M. & Oliveira, A. (2001). Exploring the experiences of collaborative planning initiatives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31 (4), 266–189.

- Bartels, R. (1983). Is Marketing Defaulting Its Responsibilities?. *Journal of Marketing*, 47 (4), 32–37.
- Belohav, J. A. (1996). The Evolving Competitive Paradigm. *Business Horizons*, 26 (2), 11–19.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3 (1), 25–29.
- Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bleeke, J. & Ernst, D. (1993). *Collaborating to Compete*. New York: John Wiley and Sons.
- Blois, K. (2006). The Boundaries of the Firm – A Question of Interpretation? *Industry and Innovation*, 13 (1), 135–150.
- Bok, S. (1979). *Lying: Moral choice in public and private life*. New York: Random House.
- Bonoma, T. V., Slevin, D. P. & Narayanah, V. K. (1977). *Organizational Integration: Three Roads to More Effective Management*. Pittsburg: Graduate school of Business.
- 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.

Boyer, K. K. & Hult, T. M. (2005). Extending the supply chain: Integrating operations and marketing in the online grocery industry. *Journal of Operations Management*, 23 (6), 642–661.

Bowersox, D. J., Mentzer, J. T. & Speh, T. W. (2008). Logistics Leverage. *Journal of Business Strategies*, jesen, 85–99.

Bowersox, D. J., Closs, D. J. & Cooper, M. B. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw-Hill.

Bowersox, D. J., Closs, D. J. & Stank, T. P. (2000). Ten Mega-Trends that Will Revolutionize Supply Chain Logistics. *Journal of Business Logistics*, 21 (2), 1–17.

Bowersox, D. J. (1997). Integrated Supply Chain Management: A Strategic Imperative. *Annual Conference Proceedings* (str. 191-190). Chicago: Council of Logistics Management.

Braganza, A. (2002). Enterprise integration: Creating competitive capabilities. *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (8), 562–572.

Brassington, F. & Pettitt, S. (2006). *Principles of Marketing*. (4th ed.), Harlow Essex: Pearson Education Limited.

Briscoe, G. & Dainty, A. (2005). Construction supply chain integration: an elusive goal? *Supply Chain Management*, 10 (3/4), 319–326.

- Brown, D. (1983). *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bunduch, R. (2008). Trust, Power and Transaction Costs in B2B Exchanges – A Socio-Economic Approach. *Industrial Marketing Management*, 37 (5), 610–622.
- Burns, T. & Stalker, G. L. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Byrne, P. M., Markham, W. J. (1993). Global Logistics-Only 10 % of Companies Satisfy Customers. *Transportation and Distribution*, 7 (15), 41–45.
- Cespedes, F.V. (1996). Beyond Teamwork: How the Wise Can Synchronize. *Marketing Management*, 5 (1), 25–37.
- Cespedes, F. V. (1994). Industrial Marketing: Managing New Requirements. *Sloan Management Review*, 35 (3), 45–60.
- Chou, T., Chang, P., Tsai, C. & Cheng, Y. (2005). Internal learning climate, knowledge management process and perceived knowledge management satisfaction. *Journal of Information Science*, 31 (4), 283–296.
- Christopher, M. (1996). From Brand Values to Customer Value. *Journal of Marketing Practice*, 2 (1), 55–66.
- Closs, D. & Savitskie, K. (2003). Internal and External Logistics Information Technology Integration. *International Journal of Logistics Management*, 14 (1), 63–76.

Converse, P. D. (1954). The Other Half of Marketing. *Proceedings of the Twenty-Sixth Boston Conference on Distribution* (str. 22-25). Boston: Trade Board.

Cooper, M. C., Lambert, D. M. & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8 (1), 1–14.

Crabtree, E., Bower, D. J. & Keogh, W. (1997). Conflict or collaboration: The changing nature of inter-firm relationships in the UK oil and gas industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 9 (2), 179–192.

Christopher, M. (2000). *Logistics and supply chain management: Strategies for lowering cost and improving service*. (2th ed.), London: Prentice Hall.

Coyle, J. J., Bardi, E. J. & Langley, J. C. Jr. (2003). *The Management of Business Logistics, A Supply Chain Perspective*. Ohio: South-Western Thomson Learning.

Coyle, J. J., Bardi, E. J. & Novack, R. A. (2005). *Transportation*. (4h ed.), Minnesota: South Western Educational Publishing.

Čižman, A.(2002). *Logistični management v organizaciji*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

Day, G. S. (1992). Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (4), 323–329.

Daintly, A. R. J., Briscoe, G. H. & Millett, S. J. (2001). New perspectives on construction supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6 (3/4), 163–173.

Daugherty, P. J., Chen, H., Mattioda, D. D. & Grawe, S. J. (2009). Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance. *Journal of Business Logistics*, 30 (1), 1–18.

Denise, L. (2007). Collaboration vs. C- Three (Cooperation, Coordination, and Communication). *Innovating*, 7 (3), 1–5.

Deshpande R. & Webster, F. E. Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, Januar, 3–15.

Dillman, D. A. (1978). *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. New York: John Wiley and Sons.

Dillman, D. A. (2007). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. (2th ed.), New York: John Wiley and Sons.

Dodgson, M. (1993). Learning, trust, and technological collaboration. *Human Relations*, 46 (1), 77–95.

Donk, D. P., Akkerman, R. & Vaart, T. (2008). Opportunities and realities of supply chain integration: the case of food manufacturers. *British Food Journal*, 110 (2), 218–235.

Edmondson, A. C., McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1155–1179.

Ellinger, A. E., Keller, S. B. & Hansen, J. D. (2006). Bridging the Divide Between Logistics and Marketing: Facilitating Collaborative Behavior. *Journal of Business Logistics*, 27 (2), 1–28.

Ellinger, A. E. (2000). Improving marketing/logistics cross-functional collaborations in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 85–96.

Ellinger, A. E., Daugherty, P. J. & Scott, B. K. (2000). The Relationship between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S. Manufacturing Firms: An Empirical Study. *Journal of Business Logistics*, 21 (1), 1–22.

Ellinger, A. E. (1997). *The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: An empirical study*. Neizdana doktorska disertacija, University of Georgia, Athens.

Emerson, C. J., Grimm, C. M. (1996). Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (8), 29–42.

Fabbe-Costes, N. & Jahre, M. (2007). Supply chain integration improves performance: the Emperor's new suit?. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37 (10), 835–855.

- Fawcett, S. E. & Closs, D. J. (1993). Coordinated Global Manufacturing, The Logistics Manufacturing Interaction and Firm Performance. *Journal of Business Logistics*, 14 (1), 1–25.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pittman.
- Felton, A. P. (1959). Making the marketing concept work, *Harvard Business Review*, 37 (4), 55–65.
- Frank, R. H. (1988). *Passions within reason*, New York: Norton.
- Fuller, J. B., O’Conor, J. & Rawlinson, R. (1993). Tailored Logistics: The Next Advantage. *Harvard Business Review*, 71 (3), 87–98.
- Germain, R. & Iyer, K. N. S. (2006). The interaction of Internal and Downstream integration and its Association with performance. *Journal of Business Logistics*, 27 (2), 29–52.
- Griffin, A., Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13 (1), 191–215.
- Gimenez, C. (2006). Logistics integration processes in the food industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36 (3), 231–249.

Gimenez, C. & Ventura, E. (2005). Logistics-productions, logistics-marketing and external integration, their impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (1), 1–22.

Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16, 396–415.

Gray, B. (1989). *Collaborating*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Griffin, A. & Hauser J. R. (1996). Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13 (1), 191–215.

Griffin, A. & Hauser J. R. (1992). Patterns of communication among marketing, engineering, and manufacturing – a comparison between two product teams. *Management Science*, 38 (3), 360–373.

Gupta, A. K., Raj, S.P. & Wilemon, D. (1986). A model for studying R&D-marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing*, 50 (2), 7–17.

Gupta, A. K., Raj, S.P. & Wilemon, D. (1985). The R&D marketing interface in high-technology firms. *Journal of Product Innovation Management*, 2, 12–24.

Gupta, A. K. (1984). *A Study of the R&D/Marketing Interface and Innovation in High Technology Firms*. Neizdana doktorska disertacija, Syracuse University, New York.

Gustin, C. M. (1991). Integrated Logistics: The Perceptions and the Future. *Production and Inventory Management*, 11 (6), 1–4.

Hauser, J. R., Duncan, S. & Wernerfelt, B. (1994). Customer Satisfaction Incentives. *Marketing Science*, 13 (4), 327–350.

Hahn, C. K., Duplaga, E. A. & Hartley, J. L. (2000). Supply-chain synchronization: Lessons from Hyundai Motor Company. *Interface*, 30 (4), 32–45.

Halldórsson, Á., Larson, P. D. & Poist, R. F. (2008). Supply chain management: a comparison of Scandinavian and American perspectives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (2), 126–142.

Harrington, L. (1995). Taking Integration to the Next Level. *Transportation and Distribution*, 31 (8), 26–35.

Hart, C. (2007). *Doing a Literature Review*. Los Angeles: Sage Publications.

Haytko, D. L. (2004). Firm-to-Firm and Interpersonal Relationships: Perspectives from Advertising Agency, *Account Managers Academy of Marketing Science Journal*, 32 (3), 312–328.

Hickey, D. R. (1986). *Collaboration, Cooperation and Coordination – Toward a Definition for Educators and Job Trainers: A Case Study of State JTPA “Eight Percent” Plans*. Columbus: Ohio State University, National Center for Research in Vocational Education.

Holmlund, M. (2004). Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, 33 (4), 279–287.

Houlihan, J. B. (1985). International Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 15 (1), 22–38.

Hutt, M. D., Walker, B. A. & Frankwick, G. L. (1995). Hurdling the Cross-Functional Barriers to Strategic Change. *Sloan Management Review*, 36 (3), 22–30.

Lamber, D. M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. New York: Irwin McGraw-Hill.

Lambert, D. M., Stock, J. R. & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Boston: McGraw-Hill.

Lambert, D. M., Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29 (1), 65–83.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1986). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.

Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Lorsch, J. W. (1965). *Product Innovation and Organization*. New York: The Macmillan Company.

Lynagh, P. M. & Poist, R. F. (1984). Assigning Organizational Responsibility for Interface Activities: An Analysis of PD and Marketing Manager Preferences. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 14 (6), 34–46.

Lynch, J. & Whicker, L. (2008). Do logistics and marketing understand each other? An empirical investigation of the interface activities between logistics and marketing. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 11 (3), 167–178.

Kahn, K. B (1996). Interdepartmental Integration: A Definition and Implications for Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13 (2), 137–151.

Kahn, K. B. & Mentzer, J. T. (1996). Logistics and interdepartmental integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (8), 6–14.

Kahn, K. B. & Mentzer, J.T. (1998). Marketing's Integration with Other Departments. *Journal of business Research*, 42 (1), 53–62.

Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*, Orlando: Harcourt Brace Jovanovich Collage Publishers.

Kingman-Brundage, J., George, W.R. & Bowen, D. E. (1995). Service Logic: Achieving Service System Integration. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (4), 20–39.

Klein, R., Rai, A. & Straub, D. W. (2007). Competitive and Cooperative Positioning in Supply Chain Logistics Relationships. *Decision Sciences*, 38 (4), 611–646.

Kotler, P. (2003). *Management trženja*. (11th ed.), Zagreb: Mate, d. o. o.

Kotler, P., Armstrong, G., Saundeers, J. A. & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing: Second European Edition*. New Jersey, Prentice-Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Saundeers, J. A. & Wong, V. (1996). *Principles of Marketing: European Edition*. New Jersey, Prentice-Hall.

Lambe, C. J., Wittmann, C. M. & Speakmann, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business Marketing*, 8 (1), 1–36.

Lambert, D. M. & Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29, 65–83.

Larson, P. D. & Lusch, R. F. (1990). Quick response retail technology: Integration and performance measurement. *The International Review of Retail, distribution and Consumer Research*, 1 (1), 17–35.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), 1–47.

Lee, H. E. (2000). Creating Value through Supply Chain Integration. *Supply Chain Management Review*, 9 (1), 30–37.

Li, E. Y., Du, T. C. & Wong, J. W. (2007). Access control in collaborative commerce. *Decision Support Systems*, 43 (2), 675–685.

Liedtka, J. M. (1996). Collaborating Across Lines of Business for Competitive Advantage. *Academy of Marketing Executive*, 10 (2), 20–34.

Luo, Y. (2008). Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 29 (6), 617–637.

Lusch, R. F. (1979). The Marketing/Accounting Interface. *American Marketing Association*, 35 (2), 320–335.

Majchzak, A. & Wang, Q. (1996). Breaking the Functional Mind-Set in Process Organization. *Harvard Business Review*, 74 (5), 93–99.

Maltz, E. & Kohli, A. (1996). Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33 (1), 47–61.

McCann, J., Galbraith, J. R. (1981). Interdepartmental relations. *Handbook of Organisational Design*, 2, 60–84.

Mentuer, J. T., Gomes, R. & Krapfel, R. E. (1989). Physical Distribution Service: A Fundamental Marketing Concept?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (1), 53–62.

Mentzer, J. T. & Kahn, K. B. (1996). Logistics Interdepartmental Integration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26 (8), 6–14.

Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

Methans, T. (2009). *Zaupanje in zadovoljstvo zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetja*. Neizdano magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.

Mintzberg, H., Dougherty, D., Jorgenson, J. & Westley, F. (1996). Some Surprising Things About Collaboration-Knowing How People Connect Makes It Work Better. *Organizational Dynamics*, 25 (1), 60–71.

Mohr, J., Fisher, R. J. & Nevin, J. R. (1996). Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. *Journal of Marketing*, 60 (3), 103–118.

Mollenkopf, D., Gibson, A. & Ozanne, L. (2000). The Integration of Marketing and Logistics Functions: An Empirical Examination of New Zealand Firms. *Journal of Business Logistics*, 21 (2) 89–112.

Monaert, R. K., Souder, R., Demayer, A. & Deschoolmeester, D. (1994). R&D-Marketing Integration Mechanism, communication Flows and Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 11 (1), 31–45.

Morash, E. A., Dröge, C. & Vickery, S. (1997). Boundary-spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development. *International Journal of Physical Management*, 27 (5/6), 43–62.

- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (1), 20–25.
- Morris, L. J. & Morris, J. S. (1992). The Changing Manufacturing Environment: Implications for Marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 7 (2), 21–30.
- Mouzas, S., Henneberg, S. & Naudé, P. (2007). Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing*, 41 (9/10), 1016–1032.
- Murphy, P. R. & Poist, R. F. (1996). Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional coordination. *International Journal of Physical distribution & logistics management*, 27 (5/6), 350–369.
- Murphy, P. R. & Poist, R. F. (1994). The Logistics-Marketing Interface: Marketer Views on Improving Cooperation. *Transportation Journal*, 2 (2), 1–14.
- Murphy, P. R. & Poist, R. F. (1992). The Logistics-Marketing Interface: Techniques for Enhancing Cooperation. *Transportation Journal*, 32 (2), 14–24.
- Nagurney, A. (2006). *Supply Chain Network Economics: Dynamics of Prices, Flows, and Profits*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Nornburn, D., Dunn, M., Birley, S. & Boxx, R. (1995). Corporate Values and the Marketing Concept: Examining Interfunctional Relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 3 (4), 215–233.

Novak, R. A., Rinehart, L. M., Langley, J.C. (1999). An Internal Assessment of Logistics Value. *Journal of Business Logistics*, 15 (1), 113–165.

O'Leary, K., Scott W. & Flores, B. E. (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance. *Journal of Operations Management*, 20 (3), 221–240.

Oliver, K., R. & Webber, M. D. (1982). *Supply Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy*. New York: Outlook.

Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*, 22 (5), 459–487.

Palmatier, R. W. (2008). Interfirm Relational Drivers of Customer Value. *Journal of Marketing*, 72 (4), 76–89.

Parry, M. E. & Song, X. M. (1993). Determinants of R&D Marketing Integration in High-Tech Japanese Firm. *Journal of Product Innovation Management*, 10 (4), 4–22.

Perreault, W. D. & McCarthy, E. J. (2002). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. New York: McGraw-Hill.

Pervaiz, K. A. & Mohammed, R. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1177–1186.

Pfefer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.

Pollard, D. (2005). *Business Innovation*. Najdeno 18. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://blogs.salon.com/0002007/2005/03/25.html>.

Pondy, L. R. (1970). *Toward a Theory of International Source Allocation, Power in Organization*. Nashville: Vanderbilt University Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. *Supply Chain Management*, 10 (3/4), 252–263.

Putman, R., D. (1993). *Making democracy work: civil traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.

Rho, B., Hanh, Y. & Yu, Y. (1994). Improving Interface Congruence Between Manufacturing and Marketing in Industrial-Product Manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 37 (1), 27–40.

Ridlex, M. (1996). *The origin of virtue: Human instincts and the evolution of cooperation*. New York : Penguin Books.

Rinehart, L. M., Cooper, M. B., Wagenhaim, G. D. (1989). Furthering the integration of marketing and logistics through consumer service in the Channel. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (1), 63–71.

Ritter, T., Wilkinson, I. F., Johnston, W. J. (2004). Managing in Complex Business Networks. *Industrial Marketing Management*, 33 (3), 175–183.

Ross Wooldridge, B. & Minsky, B. D. (2002). The role of climate and socialization in developing interfunctional coordination. *The Learning Organization*, 9 (1), 29–38.

Ruekert, R.W. & Walker, O. C. (1987). Marketing's Integration with Other functional Units. *Journal of Marketing*, 51 (1), 1–19.

Sanders, N. R. & Premus, R. (2005). Modeling the Relationship Between Firm IT Capability, Collaboration and Performance. *Journal of Business Logistics*, 26 (1), 1–23.

Sharma, A., Grewal, D. & Levy, M. (1995). The Customer Satisfaction/Logistics Interface. *Journal of Business Logistics*, 16 (2), 1–21.

Shipley, D. (1994). Achieving cross functional coordination for marketing implementation. *Management decision*, 32 (8), 17–20.

Schrage, M. (1990). *Shared Minds: The New Technology of Collaboration*. New York: Random House.

Schultz, D. P. (1985). *Just-in-time system*, New York: Stores.

Schweer, M., & Thies, B. (2003). *Vertrauen als Organisationsprinzip*, Verlag Hans. Bern: Huber.

Seabright, P. (2004). *In the company of strangers: A natural history of economic life*. New Jersey: Princeton University Press.

Seitel, P. F. (1995). *The Practise of Public Relations*. (6th ed.), New Jersey, Prentice Hall.

Shanklin, W.L. & Ryans, J. K. (1984). Organizing for High – Technology Marketing. *Harvard business Review*, 62 (6), 164–173.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1993). The evolution of relationship marketing, *Sixth Conference on Historical Thought in Marketing*, str. 1–39, Atlanta.

Simatupang, T. M., Wright, A. C. & Sridharan, R. (2002). The knowledge of coordination for supply chain integration. *Business Process Management Journal*, 8 (3), 289–308.

Sitar, A. Š. (2004). Vloga zaupanja pri učenju in prenosu znanja v združbah. *Zbornik referatov 5. znanstvenega posveta o organizaciji: Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*, str. 35-39. Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije.

Snoj, B. & Gabrijan, V. (2001). *Zbrano gradivo pri predmetu osnove marketinga, II. del*. Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Song, M., X. & Parry, M. E. (1992). The R&D-marketing interface in Japanese high-technology firms. *Journal of Product Innovation Management*, 9 (2), 91–112.

Song, M. X. (1991). *An Empirical Investigation of the R&D/Marketing Interface in Japanese High – Technology Firms*. Neizdana doktorska disertacija, University of Virginia, Charlottesville.

Souder, W. E. & Sherman, J. D. (1993). Organizational Design and Organizational Development solutions to the Problem of R&D Marketing Integration. *Research in Organizational Change and Development*, 7, 181–215.

Stank, T. P., Daugherty, P. J. & Ellinger, A. E. (1999). Marketing/logistics integration and firm performance. *International Journal of Logistics Management*, 10 (1), 11–24.

Stock, G., N., Greis, N. P. & Kasarda, J. D. (1999). Logistics strategy and structure: a conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 29 (4), 224–239.

Stevens G. C. (1989). Integrating the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 19 (8), 3–8.

Svensson, G. (2002). Supply chain management: the re-integration of marketing issues in logistics theory and practice. *European Business Review*, 14 (6), 426–436.

Thompson, J. D. (1967) *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill.

- Tjosvold, D. (1988). Cooperative and Competitive Interdependence. *Group & Organization Studies*, 13 (3), 274–289.
- Trkman, P., Indihar Stemberger, M., Jaklič J. & Groznik, A. (2007). Process approach to Supply Chain Integration. *Supply Chain Management*, 12 (2), 116–128.
- Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vaart, T. & Donk, Dirk P. (2008). A critical review of survey-based research in supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 111 (1), 42–55.
- Voorhees, R. D., Teas, K., Alloen, B. J. & Dinkler, E. T. (1988). Changes in the Marketing-Logistics Relationship. *Journal of business Logistics*, 9 (1), 34–42.
- Webster, F. E. Jr. (1991). The Changing Role of Marketing in the Cooperation. *Journal of Marketing*, 56 (9), 91–127.
- Williams, Z. & Moore, R. (2007). Supply chain relationships and information capabilities; The creation and use of information power. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37 (6), 469–483.
- Wind, Y. (1981). Marketing and the Other Business Functions. *Research in Marketing*, 5, Vol. 5, 237–364.
- Wood, D. F., Barone, A., Murphy, P. & Eardčpw, D. L. (2002). *International Logistics*. (2th ed.), New York: Amacom.

Yauch, C. A. & Steudel, H. J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, 6, 465–481.

Yi-Chen, L. & Bhuvan, U. (2006). *Gloval Integrates Supply Chain Systems*. Hershex: Idea Group Publishing.

Yin, R. K. (2002). *Case Study Research: Design and Methods*. (3th ed.), Thousand Oaks: Sage Publications.

Yin, R. K. (20023). *Applications of Case Study Research*. (2th ed.), Thousand Oaks: Sage Publications.

Zacharia, Z. G. & Mentzer, J. T. (2004). Logistics salience in a changing environment. *Journal of Business Logistics*, 25 (1), 187–210.

Zucker, L., G. (1986). The Production of trust: Institutional sources of economic structure. *Research in organizational behavior*, 8, 53–111.

*Harvard Business School - Four Practices*. Najdeno 05. maja 2009 na spletnem naslovu <http://hbswk.hbs.edu/archive/4332.html>.

*Definition of Supply chain Management*. Ohio State University, Fisher Collage of Business. Najdeno 10.12.2008 na spletnem naslovu <https://fisher.osu.edu/centers/scm/research-publications/>.

*Wikipedia - Pearsonov koeficient korelacije.* Najdeno 05. maja 2009 na spletnem naslovu [http://sl.wikipedia.org/wiki/Pearsonov\\_koeficient\\_korelacije](http://sl.wikipedia.org/wiki/Pearsonov_koeficient_korelacije).

*Wikipedia - Spearmanov koeficient korelacije.* Najdeno 05. Septembra 2009 na spletnem naslovu [http://sl.wikipedia.org/wiki/Spearmanov\\_koeficient\\_korelacije](http://sl.wikipedia.org/wiki/Spearmanov_koeficient_korelacije).

Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006 - UPB3, 65/2009.

## PRILOGE

*Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje nivoja integracije logistične in marketinške funkcije na primeru slovenskih velikih podjetij z dejavnostjo »Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili«.*

**Vprašalnik za ugotavljanje nivoja integracije logistične in marketinške funkcije na primeru slovenskih velikih »Trgovin na drobno«.**

Rezultati vprašalnika bodo uporabljeni pri doktorski disertaciji z naslovom: »Kolaborativno vedenje kot spodbujevalni dejavnik integracije logistične in marketinške funkcije: Primer slovenskih trgovskih podjetij«, kandidatke mag. Darje Topolšek.

Vprašalniki so posredovani naboru slovenskih velikih podjetij z dejavnostjo »Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili« katerih seznam smo pridobili na Gospodarski zbornici Slovenije. Vprašalniki so anonimne narave in zato zagotavljamo popolno anonimnost anketirancev in z njimi povezanimi podjetji.

Vprašalnike izpolnjujejo zaposleni v **sektorju logistike** in **marketinga** in sicer vodje sektorja oz. direktorji sektorja ter zaposleni, ki so povezani s komplementarno oz. primerjalno funkcijo (torej s funkcijo marketinga oz. logistike).

Rezultati in iz njih pridobljene ugotovitve bodo na voljo vsem zainteresiranim in bodo pripomogli k boljši uspešnosti posameznega podjetja, kar je še predvsem pomembno v teh kriznih časih.

Zaradi širšega spektra anketiranih podjetij in posameznih anketiranih oseb smo v tem anketnem vprašalniku uporabili izraz sektor logistike in sektor marketinga, ki predstavljata taktično organizacijsko raven in ju v podjetjih opredeljujejo tudi kot oddelek ali funkcija.

**Na VSA vprašanja odgovarjate zaposleni v sektorju logistike IN zaposleni v sektorju marketinga.**

**Vprašalnik je obojestransko tiskan.**

Za vaše sodelovanje se vem že naprej zahvaljujemo.

1. Sledeča vprašanja se nanašajo na pričakovano učinkovitost med-sektorskih (med-funkcijskih) odnosov. Levo stran izpolnjujete zaposleni v sektorju logistike, desno pa zaposleni v sektorju marketinga. (Prosimo obkrožite vaš odgovor.)

| ODGOVARJATE ZAPOSLENI V SEKTORJU LOGISTIKE |   |   |   | Trditev               |                                                                                                                                        |                      |  | ODGOVARJATE ZAPOSLENI V SEKTORJU MARKETINGA |   |                       |   |   |   |
|--------------------------------------------|---|---|---|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--|---------------------------------------------|---|-----------------------|---|---|---|
| Sploh se ne strinjam                       |   |   |   | Popolnoma se strinjam |                                                                                                                                        | Sploh se ne strinjam |  |                                             |   | Popolnoma se strinjam |   |   |   |
| 1                                          | 2 | 3 | 4 | 5                     | Sektor logistike izvršuje svoje obveznosti do sektorja marketinga.                                                                     |                      |  |                                             | 1 | 2                     | 3 | 4 | 5 |
| 1                                          | 2 | 3 | 4 | 5                     | Sektor marketinga izvršuje svoje obveznosti do sektorja logistike.                                                                     |                      |  |                                             | 1 | 2                     | 3 | 4 | 5 |
| 1                                          | 2 | 3 | 4 | 5                     | Odnos med sektorjem logistike in sektorjem marketinga je produktiven.                                                                  |                      |  |                                             | 1 | 2                     | 3 | 4 | 5 |
| 1                                          | 2 | 3 | 4 | 5                     | Med sektorjem logistike in marketinga so prisotni dobri delovni odnosi.                                                                |                      |  |                                             | 1 | 2                     | 3 | 4 | 5 |
| 1                                          | 2 | 3 | 4 | 5                     | Zaposleni v primerjalnem (v sektorju marketinga če ste iz sektorja logistike in obratno) sektorju razumejo vaše delovne obveznosti.    |                      |  |                                             | 1 | 2                     | 3 | 4 | 5 |
| 1                                          | 2 | 3 | 4 | 5                     | Zaposleni v primerjalnem (v sektorju marketinga če ste iz sektorja logistike in obratno) sektorju poznajo aktivnosti, ki jih izvajate. |                      |  |                                             | 1 | 2                     | 3 | 4 | 5 |

2. Za katere glavne aktivnosti in v kakšni meri je pristojen SEKTOR LOGISTIKE (leva stran tabele) in za katere aktivnosti in v kakšni meri bi po vašem moral biti pristojen SEKTOR LOGISTIKE (desna stran tabele)? (Prosimo obkrožite vaš odgovor.)

| OBSTOJEČE STANJE |   |   |   |           | AKTIVNOST                                                                                             | PREDLAGANO STANJE |   |   |   |           |
|------------------|---|---|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|-----------|
| Nepristojen      |   |   |   | Pristojen |                                                                                                       | Nepristojen       |   |   |   | Pristojen |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Promet in transport                                                                                   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Skladiščenje in shranjevanje blaga                                                                    | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Industrijsko pakiranje                                                                                | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Ravnanje z blagom                                                                                     | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Vzdrževanje zalog                                                                                     | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Obdelava naročil                                                                                      | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Napovedovanje povpraševanja                                                                           | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Načrtovanje proizvodnje                                                                               | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Nabava                                                                                                | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Podpora potrošnikom                                                                                   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Lokacija obrata in skladišča                                                                          | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Ravnanje z vrnjenim blagom                                                                            | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Podpora servisu in potrebnih rezervnih delov                                                          | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Reševanje problemov z odpadki in njihovo odlaganje ali recikliranje                                   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Oblikovanje specifičnih značilnosti proizvoda ali storitev z vidika uporabnosti, kakovosti in dizajna | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Oblikovanje embalaže                                                                                  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Distribucijski kanali                                                                                 | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Informacijski tok                                                                                     | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Oblikovanje imena proizvoda                                                                           | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Oblikovanje cene proizvoda                                                                            | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Promocija proizvoda                                                                                   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Raziskava trga                                                                                        | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Prodajni program                                                                                      | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Management prodajnega osebja                                                                          | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |

3. Za katere glavne aktivnosti in v kakšni meri je pristojen SEKTOR MARKETINGa (leva stran tabele) in za katere aktivnosti in v kakšni meri bi po vašem moral biti pristojen SEKTOR MARKETINGa (desna stran tabele)? (Prosimo obkrožite vaš odgovor.)

| OBSTOJEČE STANJE |   |   |   |           | AKTIVNOST                                                                                             |  | PREDLAGANO STANJE |   |   |   |           |
|------------------|---|---|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------|---|---|---|-----------|
| Nepristojen      |   |   |   | Pristojen |                                                                                                       |  | Nepristojen       |   |   |   | Pristojen |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Promet in transport                                                                                   |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Skladiščenje in shranjevanje blaga                                                                    |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Industrijsko pakiranje                                                                                |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Ravnanje z blagom                                                                                     |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Vzdrževanje zalog                                                                                     |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Obdelava naročil                                                                                      |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Napovedovanje povpraševanja                                                                           |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Načrtovanje proizvodnje                                                                               |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Nabava                                                                                                |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Podpora potrošnikom                                                                                   |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Lokacija obrata in skladišča                                                                          |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Ravnanje z vrnjenim blagom                                                                            |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Podpora servisu in potrebnih rezervnih delov                                                          |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Reševanje problemov z odpadki in njihovo odlaganje ali recikliranje                                   |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Oblikovanje specifičnih značilnosti proizvoda ali storitev z vidika uporabnosti, kakovosti in dizajna |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Oblikovanje embalaže                                                                                  |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Distribucijski kanali                                                                                 |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Informacijski tok                                                                                     |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Oblikovanje imena proizvoda                                                                           |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Oblikovanje cene proizvoda                                                                            |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Promocija proizvoda                                                                                   |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Raziskava trga                                                                                        |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Prodajni program                                                                                      |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5         | Management prodajnega osebja                                                                          |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5         |

4. Katere aktivnosti IZVAJATE (leva stran tabele) in katere bi po vašem mnenju bilo POTREBNO (desna stran tabele) izvajati skupaj (soodvisno) s sektorjem marketinga če ste iz sektorja logistike oziroma, s sektorjem logistike če ste iz sektorja marketinga in kako pogosto? (Prosimo obkrožite vaš odgovor.)

| OBSTOJEČE STANJE |                     |                |                 |                      | AKTIVNOST                                                                                             | PREDLAGANO STANJE |                     |                |                 |                      |
|------------------|---------------------|----------------|-----------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|----------------|-----------------|----------------------|
| Enkrat letno     | Enkrat na 6 mesecev | Enkrat mesečno | Večkrat mesečno | Vsaj enkrat tedensko |                                                                                                       | Enkrat letno      | Enkrat na 6 mesecev | Enkrat mesečno | Večkrat mesečno | Vsaj enkrat tedensko |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Promet in transport                                                                                   | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Skladiščenje in shranjevanje blaga                                                                    | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Industrijsko pakiranje                                                                                | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Ravnanje z blagom                                                                                     | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Vzdrževanje zalog                                                                                     | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Obdelava naročil                                                                                      | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Napovedovanje povpraševanja                                                                           | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Načrtovanje proizvodnje                                                                               | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Nabava                                                                                                | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Podpora potrošnikom                                                                                   | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Lokacija obrata in skladišča                                                                          | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Ravnanje z vrnjenim blagom                                                                            | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Podpora servisu in potrebnih rezervnih delov                                                          | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Reševanje problemov z odpadki in njihovo odlaganje ali recikliranje                                   | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Oblikovanje specifičnih značilnosti proizvoda ali storitev z vidika uporabnosti, kakovosti in dizajna | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| 1                | 2                   | 3              | 4               | 5                    | Oblikovanje embalaže                                                                                  | 1                 | 2                   | 3              | 4               | 5                    |

|   |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Distribucijski kanali        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Informacijski tok            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Oblikovanje inena proizvoda  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Oblikovanje cene proizvoda   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Promocija proizvoda          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Raziskava trga               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Prodajni program             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Management prodajnega osebja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5.V kakšni meri se strinjate, da so spodaj navedene aktivnosti oz. značilnosti prisotne med sektorjem logistike in sektorjem marketinga?  
(Prosimo obkrožite vaš odgovor.)

| Aktivnost                                                                      | Vaš odgovor          |   |   | Popolnoma se strinjam |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---|---|-----------------------|
|                                                                                | Sploh se ne strinjam |   |   |                       |
| Neformalno timsko delovanje med sektorjema                                     | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Neformalen pristop k delu, ki je povezan z obema sektorjema                    | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Sodelovanje obeh sektorjev                                                     | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Doseganje skupnih ciljev podjetja                                              | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Delitev informacij in virov med sektorjema                                     | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Občutek za nujnost in obvezo izvršitve aktivnosti povezanih z obema sektorjema | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Občutek pripadnosti v podjetju                                                 | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Odprta komunikacija med sektorjema                                             | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Vzajemno zaupanje in spoštovanje med sektorjema                                | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Dopolnjevanje znanja med sektorjema                                            | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Dopolnilno, raznoliko znanje in sposobnosti                                    | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Obstoj raznolikih znanj med sektorjema                                         | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Obstoj raznolikih sposobnosti med sektorjema                                   | 1                    | 2 | 3 | 4                     |
| Učinkovita uporaba intelektualnega znanja sektorja                             | 1                    | 2 | 3 | 4                     |

6. Do katere stopnje je tekom zadnjega leta vaš sektor vzajemno deloval s primerjalnim sektorjem (s sektorjem marketinga če ste iz sektorja logistike in obratno) v odvisnosti od naslednjih aktivnosti? (Prosimo obkrožite vaš odgovor.)

| Aktivnost                                                                             | Vaš odgovor  |                     |                |                 |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|----------------|-----------------|----------------------|
|                                                                                       | Enkrat letno | Enkrat na 6 mesecev | Enkrat mesečno | Večkrat mesečno | Vsaj enkrat tedensko |
| Formalni sestane                                                                      | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Telefonski pogovor                                                                    | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Elektronska sporočila                                                                 | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Izmenjava formularjev, obrazcev                                                       | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Izmenjava poročil                                                                     | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Izmenjava fax. Materiala                                                              | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Kolektivno doseganje ciljev                                                           | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Doseganje skupnega razumevanja                                                        | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Neformalno timsko delo                                                                | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Delitev idej                                                                          | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Delitev informacij in drugih virov                                                    | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Doseganje skupnega cilja podjetja                                                     | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Delati skupaj kot tim                                                                 | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Razvijanje skupnega razumevanja odgovornosti                                          | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Vođeno skupno planiranje za napovedovanje in reševanje problemov                      | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |
| Sprejemanje skupnih odločitev glede načinov izboljšanja celotne cenovne učinkovitosti | 1            | 2                   | 3              | 4               | 5                    |

7. Kako bi ocenili poslovno uspešnost vašega podjetja iz vidika naslednjih postavk. (Prosimo obkrožite vaš odgovor.)

| Trditev                                                                                                                          | Vaš odgovor |   |   |   |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---------|
|                                                                                                                                  | Zelo slabo  |   |   |   | Odlično |
| Moje podjetje je doseglo znižanje stroškov celotne storitve, ki jih imamo z izpolnjevanjem posebnih zahtev določenega potrošnika | 1           | 2 | 3 | 4 | 5       |
| Moje podjetje je doseglo zmanjšanje stroškov pri transportu določenega blaga k določenemu potrošniku                             | 1           | 2 | 3 | 4 | 5       |
| Moje podjetje je doseglo zmanjšanje stroškov pri obdelavi naročila določenega potrošnika                                         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5       |
| Moje podjetje je doseglo zmanjšanje izhodnih zalog določenega proizvoda za določenega potrošnika                                 | 1           | 2 | 3 | 4 | 5       |
| Moje podjetje je doseglo zmanjšanje dobavnega roka določenemu potrošniku                                                         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5       |

8. Kako vi vidite sodelovanje med sektorjem logistike in sektorjem marketinga?

---



---



---



---



---

9. Prosimo, da nam podate osnovne parametre, ki vas kot zaposlenega opredeljujejo. (Prosimo obkrožite primeren parameter)

- Izobrazba (tarifni razredi):
  - i. V. - srednje splošno izobraževanje
  - ii. VI. - višje strokovno izobraževanje
  - iii. VII. - visokošolsko strokovno izobraževanje, univerzitetno izobraževanje
  - iv. VIII. - podiplomsko specialistično izobraževanje, podiplomsko magistrsko izobraževanje
  - v. IX. - doktorat znanosti
- Skupna delovna doba:
  - i. Do 5 let
  - ii. Od 5 do 10 let
  - iii. Od 10 do 20 let
  - iv. Nad 20 let
- Skupna delovna doba na področju logistike oz. marketinga:
  - i. Do 5 let
  - ii. Od 5 do 10 let
  - iii. Nad 10 let
- Sektor v katerem ste zaposleni:
  - i. Sektor logistike
  - ii. Sektor marketinga
- Delovno mesto oz. delo, ki ga opravljate:

- Spol:
  - i. Ženski
  - ii. Moški
- Narodnost (Beseda narodnost predstavlja pripadnost določenemu narodu, lahko tudi narodnostni skupnosti, ki živi ločeno od svojega matičnega naroda v drugi državi in se imenuje narodnostna manjšina):  
\_\_\_\_\_
- Velikost podjetja:
  - i. Srednje veliko (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250; čisti prihodki od prodaje ne presegajo 29.200.000 evrov in vrednost aktive ne presega 14.600.000 evrov.)
  - ii. Veliko (povprečno število delavcev v poslovnem letu presega 250; čisti prihodki od prodaje presegajo 29.200.000 evrov in vrednost aktive presega 14.600.000 evrov.)
- Tržna usmerjenost podjetja. Navedite države – trge, kjer ste kot podjetje prisotni:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Najlepša hvala za vaše sodelovanje!

Ko zaključite z vprašalnikom prosimo, da le tega vstavite v priloženo ovojnico (EN VPRAŠALNIK V ENO OVOJNICO) in oddate na pošto (naslov mag. Darja Topolšek, Fakulteta za logistiko, Mariborska cesta 7, 3000 Celje).

## Priloga 2: Struktura vzorca glede na delovno mesto

|                                           |                                                  | Zaposleni v:     |                   | Skupaj |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------|
|                                           |                                                  | Sektor logistike | Sektor marketinga |        |
| Delovno mesto oz. delo, ki ga opravljate: | Vodja trženja                                    |                  | 9,1 %             | 4,2 %  |
|                                           | Vodja                                            | 15,4 %           | 18,2 %            | 16,7 % |
|                                           | Direktor                                         | 15,4 %           |                   | 8,3 %  |
|                                           | Vodja logistike                                  | 7,7 %            |                   | 4,2 %  |
|                                           | Logistika                                        | 7,7 %            |                   | 4,2 %  |
|                                           | Produktni vodja                                  |                  | 9,1 %             | 4,2 %  |
|                                           | Vodja marketinga                                 |                  | 9,1 %             | 4,2 %  |
|                                           | Referent za logistiko                            | 7,7 %            |                   | 4,2 %  |
|                                           | Namestnik direktorja- vodja org. razvojnega odd. | 7,7 %            |                   | 4,2 %  |

|        |                                             |         |         |         |
|--------|---------------------------------------------|---------|---------|---------|
|        | Vodja projektov                             | 15,4 %  |         | 8,3 %   |
|        | DRTV manager                                |         | 9,1%    | 4,2 %   |
|        | Logistika- projekti                         | 7,7 %   |         | 4,2 %   |
|        | Direktor logistike                          | 7,7 %   |         | 4,2 %   |
|        | Marketing- referent                         |         | 9,1 %   | 4,2 %   |
|        | Referent                                    |         | 9,1 %   | 4,2 %   |
|        | Pomočnik direktorja                         | 7,7 %   |         | 4,2 %   |
|        | Samostojni strokovni sodelavec v marketingu |         | 9,1 %   | 4,2 %   |
|        | Poslovni svetovalec                         |         | 9,1 %   | 4,2 %   |
|        | Tržne raziskave                             |         | 9,1 %   | 4,2 %   |
| Skupaj |                                             | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % |

*Priloga 3: Dodatne tabele glede pričakovane učinkovitosti med-sektorskih oziroma med-funkcijskih odnosov; Deskriptivna statistika za vprašanje 1 - ločeno glede na sektor marketing/logistika*

|                                                                                                        | N  | Min. | Maks. | Aritmet.<br>sredina | Stand.<br>odklon | *Koeficient<br>asimetričnosti | *Koeficient<br>sploščenosti |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|-------|---------------------|------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| str2L_01<br>(logistika) Sektor<br>logistike izvršuje<br>svoje obveznosti<br>do sektorja<br>marketinga. | 14 | 1    | 5     | 4,4                 | 1,2              | -2,4                          | 5,9                         |
| str2L_02<br>(logistika) Sektor<br>marketinga<br>izvršuje svoje<br>obveznosti do<br>sektorja logistike. | 12 | 1    | 4     | 2,8                 | 1,1              | 0,0                           | -1,4                        |

|                                                                                                 |    |   |   |     |     |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|-----|-----|------|------|
| str2L_03<br>(logistika) Odnos med sektorjem logistike in sektorjem marketinga je produktiven.   | 14 | 1 | 5 | 3,2 | 1,4 | -0,3 | -1,3 |
| str2L_04<br>(logistika) Med sektorjem logistike in marketinga so prisotni dobri delovni odnosi. | 14 | 1 | 5 | 3,9 | 1,3 | -1,2 | 0,7  |
| str2L_05<br>(logistika) Zaposleni v primerjalnem sektorju razumejo vaše delovne obveznosti.     | 14 | 1 | 5 | 3,4 | 1,3 | -0,5 | 0,0  |

|                                                                                                               |    |   |   |     |     |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|-----|-----|------|------|
| str2L_06<br>(logistika)<br>Zaposleni v<br>primerjalnem<br>sektorju poznajo<br>aktivnosti, ki jih<br>izvajate. | 14 | 1 | 5 | 3,1 | 1,2 | 0,0  | -0,4 |
| str2D_01<br>(marketing)<br>Sektor logistike<br>izvršuje svoje<br>obveznosti do<br>sektorja<br>marketinga.     | 12 | 2 | 5 | 3,9 | 1,0 | -1,1 | 0,9  |
| str2D_02<br>(marketing)<br>Sektor marketinga<br>izvršuje svoje<br>obveznosti do<br>sektorja logistike.        | 12 | 2 | 5 | 4,0 | 1,0 | -1,1 | 0,7  |

|                                                                                                                 |    |   |   |     |     |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|-----|-----|------|------|
| str2D_03<br>(marketing)<br>Odnos med<br>sektorjem<br>logistike in<br>sektorjem<br>marketinga je<br>produktiven. | 12 | 2 | 5 | 3,8 | 0,9 | -0,4 | 0,2  |
| str2D_04<br>(marketing) Med<br>sektorjem<br>logistike in<br>marketinga so<br>prisotni dobri<br>delovni odnosi.  | 12 | 3 | 5 | 4,5 | 0,7 | -1,1 | 0,4  |
| str2D_05<br>(marketing)<br>Zaposleni v<br>primerjalnem<br>sektorju razumejo<br>vaše delovne<br>obveznosti.      | 12 | 2 | 4 | 3,3 | 0,8 | -0,5 | -0,9 |

|                                                                                                               |    |   |   |     |     |     |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|-----|-----|-----|------|
| str2D_06<br>(marketing)<br>Zaposleni v<br>primerjalnem<br>sektorju poznajo<br>aktivnosti, ki jih<br>izvajate. | 12 | 2 | 4 | 2,9 | 0,8 | 0,2 | -1,3 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|-----|-----|-----|------|

*\*kjer so koeficienti asimetričnosti/sploščenosti večji od 1 ali manjši od -1, kar kaže na to, da porazdelitev odgovorov pri teh vprašanjih ni normalna (po Gaussu).*