

Dejavniki trženjskih odnosov v modelu izvedbe storitev v zunanji logistični oskrbi: izbor in opredelitve

Andreja Križman

Višja prometna šola Maribor, Preradovičeva ul. 33, 2000 Maribor, Slovenija, andreja.krizman@uni-mb.si

Prispevek obravnava dejavnike trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi. Z opredelitvijo dejavnikov trženjskih odnosov, kot so zaupanje, zavezanost, komuniciranje, sodelovanje, inovativno obnašanje, skupno izvajanje in učenje, oportunitizem in konfliktnost, predstavimo tiste ključne dejavnike, ki so pomembni tudi za ohranjanje dolgoročnih partnerstev v zunanji logistični oskrbi. Na osnovi ugotovitev iz opravljenih raziskav podamo odgovor na vprašanje, katere dejavnike v odnosu naj raziskovalec upošteva in vključi v raziskavo, da bo zadostil potrebam raziskovalnega vprašanja, kako različni trženjski dejavniki vplivajo na odnos med partnerjema. Pred postavitvijo medsebojnih povezav med dejavniki in oblikovanjem modela, s katerim želimo izmeriti njihov medsebojni vpliv, najprej postavimo izbrane opredelitve trženjskih dejavnikov na osnovi pregleda obstoječe literature o trženjskih dejavnikih v odnosih zunanje logistične oskrbe. Z izbranimi opredelitvami dejavnikov trženjskih odnosov, značilnih za logistične povezave med podjetji v zunanji logistični oskrbi, opravimo prvi korak pri nadaljnjem raziskovanju za potrebe empirične preverbe modela vpliva dejavnikov na uspešnost izvedbe zunanje logistične oskrbe.

Ključne besede: odnosi v zunanji logistični oskrbi, dejavniki trženjskih odnosov, izvedba zunanje logistične oskrbe, zaupanje, zavezanost, sodelovanje, komuniciranje, oportunistično obnašanje, konfliktnost

1 Uvod

Med odjemalci in dobavitelji se običajno vzpostavijo trženjski odnosi, ki jih le-ti usmerjajo v partnerske dogovore z namenom ustvariti visoko konkurenčnost v oskrbovalnih verigah (Stank et al., 2001). Ta prispevek je usmerjen prav na takšne, dolgoročne trženjske odnose v zunanji logistični oskrbi, kjer je za raziskovalca pomemben izbor tistih dejavnikov trženjskih odnosov, ki vplivajo na izvajanje zunanje logistične oskrbe. Na osnovi pregleda relevantne literature s področja trženja s poudarkom na odnosih v logistiki ugotavljamo, da pri pojasnitvi kompleksnosti trženjskih odnosov sodeluje več teorij (npr. teorija družbene menjave, teorija zavezanosti in zaupanja, teorija transakcijskih stroškov), kjer vsaka od njih pomaga razjasniti vpliv trženjskih odnosov na trženje. Raziskave, kjer so vključeni dejavniki trženjskega odnosa, na osnovi katerih bomo za potrebe tega prispevka in za morebitne nadaljnje raziskave naredili izbor dejavnikov, ki se najpogosteje pojavljajo v raziskavah o trženjskih odnosih in so primerni tudi za raziskovanje v zunanji logistični oskrbi, vključujejo eno ali več prej omenjenih teorij. Goliceva in Mentzer (2006: 81–82) trdita, da je dobro poznati strukturo odnosa (glede obsega in glede vrste odnosa), da bi lažje razpoznali njegovo resnično vrednost. Na obseg in na vrsto odnosa vplivajo dejavniki v odnosu, predvsem zaupanje, zavezanost in soodvisnost. Ker je dejavnikov trženjskih odnosov še več, bomo v nadaljevanju najprej

predstavili izsledke dosedanjih raziskav s tega področja, nato pa izbrali in opredelili tiste dejavnike trženjskih odnosov, ki pomembno vplivajo na izvedbo zunanje logistične oskrbe pri odjemalcih v Sloveniji, česar na področju zunanje logistične oskrbe pri nas še ni bilo narejeno.

2 Dejavniki trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi

2.1 Dosedanje raziskave s področja dejavnikov trženjskih odnosov

Na osnovi pregleda literature smo ugotovili, da je kompleksnost odnosov v zunanji logistični oskrbi takšna, da zahteva vključitev več teorij (Bowersox et al., 1989; LaLonde in Cooper, 1989; Moore, 1998; Hoyt in Huq, 2000; Skjøtt-Larsen, 2000; Engelbrecht, 2004; Golicic in Mentzer, 2006; Deepen, 2007; Cahill, 2007; Panayides, 2007). Za naše potrebe najbolj prideta v poštev teorija socialne izmenjave (angl. *Social exchange theory*) in teorija zavezanosti in zaupanja (angl. *Commitment-trust theory*). Oboje bomo aplicirali na odnose v zunanji logistični oskrbi. Učinek izvedbe zunanje logistične oskrbe pa pojasnjujemo na osnovi teorije transakcijskih stroškov, katere namen je pojasniti, zakaj se podjetja odločajo

opravljati določene procese v lastni režiji, določene pa prepustijo v izvajanje drugim. Izvajanje zunanje logistične oskrbe najprej merimo s tem, ali oskrbovalci dosegajo cilje, ki so si jih zadali v zunanji logistični oskrbi za svoje odjemalce. Ti cilji pokrivajo tako stroškovno kot tudi kakovostno raven zunanje oskrbe. Nato pa je za partnerski odnos, ki zavezuje obe strani dolgoročno, pomembno tudi, da se prvotno postavljeni cilji presegajo. Dejavniki, ki vplivajo na preseganje ciljev, so dolgoročnost in pristnost sodelovanja ter vzajemno zadovoljstvo v odnosu, kjer sta prisotna inovativno obnašanje in spodbujanje k napredku. Izvajanje zunanje logistične oskrbe

torej predstavlja dvo-dimenzionalni konstrukt doseganja in preseganja postavljenih ciljev.

Teorija socialne izmenjave izhaja iz medsebojnih povezav med posamezniki in nudi ogrodje za razlago, zakaj želi posameznik sodelovati v izmenjavi. Čeprav ima teorija svoje korenine v ekonomski znanosti, psihologiji obnašanja, sociologiji in antropologiji, vse povezuje ista ideja: odnosi v socialni izmenjavi, od katerih sodelujoče stranke pričakujejo nagrade na eni in stroške na drugi strani. Teorija socialne izmenjave obsega številne pristope k razlagi obnašanj strank, vključenih v trženjske odnose. Cilj je pojasniti zgradbo odnosa in razlo-

Tabela 1: Dejavniki trženjskih odnosov, ki so pogosto uporabljeni v raziskavah o odnosih

Avtorji	zaupanje	zavezanost	odvisnost	sodelovanje	komuniciranje	norme	zadovoljstvo	ostalo
Anderson in Narus (1984)				*	*		*	*
Anderson in Narus (1990)	*		*	*	*		*	*
Anderson, Hakansson in Johanson (1994)	*	*		*		*		*
Anderson in Weitz (1989)	*				*			*
Anderson in Weitz (1992)		*			*			*
Cahill (2007)*	*	*					*	*
Čater (2006)*	*	*		*	*		*	*
Deepen (2007)*	*	*			*			*
Dwyer, Schurr in Oh (1987)	*	*	*		*	*		*
Frazier (1983)			*	*			*	*
Gundlach in Murphy (1993)	*	*				*		*
Golicic in Mentzer (2006)*	*	*	*					
Kolar (2003)*	*						*	*
Knemeyer, Corsi in Murphy (2003)	*	*	*		*			*
Knemeyer in Murphy (2004)	*				*		*	*
Lambert, Emmelhainz in Gardner (1999)	*	*			*			*
Moore (1998)	*	*			*			*
Morgan in Hunt (1994)	*	*		*	*			*
Panayides (2007)*		*						*
Smith in Barclay (1997)	*				*		*	*
Wilson (1995)	*	*	*	*			*	*
Skupaj 21	17	14	6	7	13	3	9	-

*Dopolnjeno z lastno raziskavo.

Vir: Dopolnjeno in prirejeno po (Deepen, 2007: 67–68).

žiti, zakaj se posamezni odnos nadaljuje (Dwyer et al. 1987: 11–27).

Teorija zaupanja in zavezanosti ima svoje korenine v delu Morgana in Hunta (1994). Sorazmerno mlada teorija temelji na teoriji socialne izmenjave in postavlja zaupanje in zavezanost pri vprašanju trženjskih odnosov v center razmišljanja. Predvsem zaupanje in zavezanost odnosu sta spoznana kot najpomembnejša dejavnika trženja s poudarkom na odnosih. Poleg zaupanja in zavezanosti pa se v raziskavah pojavljajo tudi drugi dejavniki, kar prikazujemo v tabeli 1.

Tabelo z raziskavami dejavnikov trženjskih odnosov je izdelal Deepen (2007: 67–68); sami smo dodali še nekatere vplivnejše raziskave z logističnega področja in nekatere domače avtorje, ki so obravnavali tematiko trženjskih odnosov v zadnjih letih, kar je v tabeli 1 posebej označeno z zvezdico. Iz tabele 1 je razvidno, da so najpogostejše uporabljeni dejavniki trženjskih odnosov zaupanje, zavezanost in komuniciranje. Ker so mnoge od zgoraj citiranih raziskav ravno s področja logistike, pomeni, da so ti dejavniki primerni tudi za raziskovanje trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi.

Pri iskanju najprimernejših spremenljivk proučevanja odnosov v zunanji logistični oskrbi ne moremo prezreti dejstva, da je namen graditve trženjskih odnosov v čim uspešnejši izvedbi zunanje oskrbe s strani oskrbovalca in njen pozitivni vpliv na logistično oskrbo, ki jo odjemalec ponuja svojim odjemalcem. Ob tem je pomembno, da z graditvijo in vzdrževanjem učinkovitih trženjskih odnosov zmanjšujemo tveganja v zunanji logistični oskrbi. Kompleksnost trženjskih odnosov ni nič manjša v zunanji logistični oskrbi v primerjavi z ostalimi področji trženja in kot takšna zahteva primerne načine merjenja. Ker so trženjski odnosi samo del drugih dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost izvajanja logistične oskrbe (med drugim so pomembni še tehnične in procesne značilnosti ter stroški in kakovost zunanje oskrbe), so avtorji raziskav postavljali različne modele, s katerimi so merili zunanjo logistično oskrbo z več vidikov. Če se osredotočimo predvsem na vidik trženjskih odnosov in dejavnikov, ki vplivajo na trženje s poudarkom na odnosih, je skupna značilnost pregledanih raziskav usmerjena v iskanje trženjskih dejavnikov, ki povečujejo zadovoljstvo v zunanji oskrbi in zmanjšujejo tveganja. Ob upoštevanju tega dejstva bi bilo v empirične meritve vplivov dejavnikov trženjskih odnosov na izvajanje storitev v zunanji logistični oskrbi primerno vključiti naslednje dejavnike: sodelovanje, komuniciranje, nagnjenost k inovacijam, zaupanje, zavezanost odnosu, oportunistično obnašanje, konfliktnost, vključenost v izvajanje, skupne vrednote in organizacijsko učenje.

2.2 Izbor in opredelitve dejavnikov trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi

2.2.1 Sodelovanje

Sodelovanje med partnerji je pomembna tema v graditvi dolgoročnih odnosov. Bowersox (1990) je opredelil zaveznitvo v logistiki kot poslovni dogovor, kjer se pričakujejo sinergijski učinki zaradi sodelovanja. Odnosi so med ostalim odvisni od stopnje zaupanja in sodelovanja. O sodelovanju v odnosih med odjemalcem in dobaviteljem so raziskovali Morgan in

Hunt (1994), Wilson (1995), Lambe et al. (2001). Anderson in Narus (1990: 45) opredeljujeta sodelovanje kot skupne koordinirane akcije med podjetji z namenom, da se pridobi skupna korist. O sodelovanju so avtorji že v poznih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja pisali kot o »skupnem prizadevanju za doseg individualnih ali vzajemnih ciljev« (Schermhorn, 1975: 847; Stern in Reve, 1980: 57; Brown, 1981: 7). Poudarjali so željo po pridobitvi koristi, ki jih dosežemo le s sodelovanjem obeh strani. Takšno sodelovalno obnašanje, po prepričanju Lamba et al. (2001: 23), razvija in promovira večje koristi za partnerja v odnosu. Knemeyer in Murphy (2005b: 711) v trženjskem odnosu logistične oskrbe namesto izraza sodelovanje uporabita povezanost, ki se lahko doseže le, če imata partnerja podobno organizacijsko kulturo.

O pomenu sodelovanja oz. še več, o graditvi norm v sodelovanju, pišeta Cai in Yang (2008). Nadaljujeta razmišljanja mnogih drugih avtorjev, da je za uspešnost v oskrbovalnih verigah sodelovanje ključnega pomena (Mohr in Spekman, 1994; Montzka et al., 1998; Johnston et al., 2004). O postavitvi norm v sodelovalnih povezavah sta pisala že Cannon in Perreault (1999) in ugotovila, da so norme pomembne pri vodenju odnosov med partnerji. Mnogi avtorji postavljajo oblikovanje norm kot predhodnik ostalih dejavnikov trženjskih odnosov (npr. Mohr in Sohi, 1995; Cannon et al., 2000). Nenazadnje pa bo sodelovanje odvisno tudi od obsega storitev, ki se oddajajo v zunanjo oskrbo (podobno o tem piše Williamsson, 1985 v Cai in Yang, 2008, str. 59–60), in od časa, ki sta ga partnerja preživela skupaj v odnosu. V sodelovanju med partnerjema se vzpostavijo vezi, ki so lahko močnejše, če je sodelovanje dolgoročno.

Sodelovanje je za potrebe te raziskave opredeljeno kot skupno prizadevanje podjetij v odnosu za doseganje postavljenih ciljev in z namenom, da se pridobi skupna korist, kot sta sodelovanje opredelila Anderson in Narus (1990: 45).

2.2.2 Komuniciranje

O komuniciranju in vplivu učinkovitih komunikacij na trženje so pisali mnogi avtorji (Dwyer et al., 1987; Anderson in Narus, 1990; Morgan in Hunt, 1994; Moore, 1998; House in Stank, 2001; Knemeyer et al., 2003; Knemeyer in Murphy, 2004; Engelbrecht, 2004; Deepen, 2007; Panayides, 2007). Komuniciranje pomeni pravočasno izmenjavo pomembnih informacij med podjetji na formalen ali neformalen način (Anderson in Narus, 1990: 44). S to opredelitvijo avtorja opozarjata na učinkovitost izmenjave informacij in ne na količino izmenjanih informacij. Po prepričanju Mohra in Nevina (1990: 36) je komuniciranje »lepilo, ki drži skupaj distribucijske poti«. Pogoste formalne ali neformalne osebne komunikacije spremenijo odnos iz transakcijskega odnosa v partnerstvo (House in Stank, 2001). House in Stank (2001: 20) sta prepričana, da komunikacija »gradi most med organizacijami. Ko je most enkrat zgrajen, se lahko začne razvijati partnerski odnos, ki temelji na zaupanju«. Anderson in Weitz (1992: 21) trdita, da z dvosmerno komunikacijo udeleženci na distribucijskih poteh dosežejo medsebojno koordinacijo. Komunikacija pa tudi pospešuje zaupanje v odnosu in zmanjšuje negativne konflikte (Anderson in Weitz, 1989; Anderson in Narus, 1990; Dwyer et al., 1987). Barnes, Naudé in Michell

(2006: 663–664) poudarjajo, da je komuniciranje pomemben dejavnik socialnih odnosov, v katerih uspešna podjetja nameenjajo vedno več časa komuniciranju s partnerji in izmenjavi tehničnih in komercialnih informacij.

Komuniciranje je povezano z zaupanjem, saj dobra komunikacija podpira zaupanje in obratno, če si partnerji zaupajo, je komunikacija uspešnejša (Denize in Young, 2007: 969). Informacije se tradicionalno razumejo kot pomemben vir organizacije. Avtorici trdita, da izmenjava vseh vrst informacij pomaga graditi trženjske odnose, tako v pogledu večje stopnje zaupanja kot v pogledu zmanjševanja oportunističnega obnašanja. Uspešna partnerstva so nagnjena k učinkovitemu komuniciranju. Qureshi, Kumar in Kumar (2007: 693) so prepričani, da skupen dostop do informacij (z izmenjavo pomembnih podatkov na vseh ravneh) pomaga povezati vrzeli med podjetjema in omogoča oskrbovalcu sprejeti korekturne ukrepe v zahtevanih izvedbah aktivnosti med podjetjema. Komuniciranje bomo opredelili kot izmenjavo pomembnih informacij, ki si jih partnerja pravočasno izmenjata (Anderson in Narus, 1990).

2.2.3 Nagnjenost k inovacijam in napredku

Inovativnost v poslovanju ima pomembno vlogo v današnjem svetu. Drucker (1954 v Calantone et al., 2002: 517) je o pomenu inovativnosti pisal med prvimi in pri tem poudaril, da je njena vloga v raziskavah dokaj zanemarjena. Medtem ko mnogi avtorji inovativnost razumejo kot zgodnje uvajanje novosti oz. odprtost za nove ideje, jo Calantone et al. (2002: 517) opredelijo kot razvijanje, sprejemanje in uvajanje novih idej, procesov, izdelkov ali storitev. Ta opredelitev je sorodna Rogersovi opredelitvi (1995: 11), ki jo povzemajo mnogi kasnejši avtorji (npr. Panayides & So, 2005; Calantone et al., 2002; Deepen, 2007), in pravi: inovativnost je opredeljena kot ideja, praksa ali izdelek, ki jih posamezniki ali širše privzemamo kot nove.

Uspešna podjetja posvečajo inovacijam veliko časa in virov. Flint et al. (2005: 113) so ji pripisali velik vpliv na zunanjo logistično oskrbo, predvsem na poslovno uspešnost oskrbovalca. O inovativnosti v logistiki so v zadnjem času največ pisali Engelbrecht (2004), Deepen (2007) in Cahill (2007). Engelbrecht v empiričnem delu raziskave celo dokaže, da je nagnjenost k inovacijam pomemben dejavnik trženjskih odnosov. Knight in Tavusgil (2004: 127) ugotavljata, da primerna inovacijska kultura pomaga pridobiti znanje, ki vodi do uspešnega poslovanja. V tem pogledu ima inovativnost vpliv na doseganje ciljev organizacije.

Zaradi pomembnosti inovativnega delovanja podjetij upoštevamo ta dejavnik tudi v svoji raziskavi. Zdi se, da je vloga inovativnosti v odnosih predvsem neposredno povezana s stroški zunanje logistične oskrbe, zanemariti pa ne smemo tudi njenega ugodnega vpliva na kakovost storitev logistične oskrbe. V tej raziskavi bomo inovativnost in nagnjenje k napredku razumeli kot obseg in intenzivnost aktivnosti, ki so usmerjene v razvijanje, sprejemanje in uvajanje novih idej, procesov, izdelkov ali storitev (Calantone et al., 2002), ki jih oskrbovalec v zunanji logistični oskrbi izvaja za svojega odjemalca v želji po izboljšanju njegove celotne logistične oskrbe.

2.2.4 Zaupanje

Zaupanje je skupaj z zavezanostjo odnosu najpogosteje uporabljena spremenljivka pri proučevanju trženjskih odnosov (Blomqvist, 2002, v Seppänen et al., 2007: 249). O njem so pisali Dwyer et al. (1987), Anderson in Weitz (1989), Moorman et al. (1992), Morgan in Hunt (1994), Moore (1998), če omenimo samo nekaj vplivnih avtorjev o odnosih med kupci in prodajalci. Opredelitev zaupanja je veliko; večina avtorjev zaupanje razlaga kot prepričanje ene strani v odnosu, da bo druga stran (partner) delovala v njegovo največjo korist (Wilson, 1995: 337). Morgan in Hunt (1994: 23) pravita, da zaupanje obstaja, če ena stran verjame v zanesljivost in poštenje drugega partnerja v odnosu. Podobno o zaupanju mislijo Moorman et al. (1992: 315), kjer je zaupanje opredeljeno kot »pripravljenost verjeti drugi strani v odnosu in ji zaupati«. Opredelitev Moorman et al. je skoraj identična opredelitvi Ganesana (1994: 3), ki prav tako vključuje kredibilnost in dobrohotnost partnerja. V glavnem velja, da zaupanje zmanjšuje stroške izvedbe trženjskih aktivnosti (Dwyer et al., 1987; Morgan in Hunt, 1994) in vpliva na transakcijske stroške v odnosu (Jarillo, 1988). Ker je bilo merjenje zaupanja v dosedanjih raziskavah res veliko, o njih v nadaljevanju ne bomo pisali, bralce pa napotimo na obsežno raziskavo merjenja zaupanja na medorganizacijskih trgih, ki so jo opravili Seppänen et al. (2007) in v kateri so podali svoj kritični pogled na raziskave o zaupanju.

Vpliv zaupanja kot dejavnika trženjskih odnosov na izvajanje aktivnosti v zunanji logistični oskrbi je bil obravnavan v raziskavah Moora (1998), Knemeyerja in Murphyja (2004) ter Deepena (2007). Na osnovi njihovih empiričnih rezultatov lahko povzamemo, da ima zaupanje neposreden in pozitiven vpliv na aktivnosti v zunanji logistični oskrbi.

Opredelitev zaupanja, ki smo jo privzeli za potrebe te raziskave in je najprimernejša za področje zunanje logistične oskrbe, je opredelitev Moorman et al. (1992: 315) ter Doney in Cannona (1997: 36), kjer bomo upoštevali dvoje: kredibilnost (verodostojnost) partnerja, na katerega se lahko zanesemo, in dobrohotnost (naklonjenost) partnerja v iskanju skupnih koristi v odnosu. V zunanji logistični oskrbi to pomeni, da obstaja zaupanje odjemalca v sposobnosti in učinkovitost oskrbovalca (kar kaže na verodostojnost) in hkrati zaupanje, da bo opravil storitve v njuno skupno korist.

2.2.5 Zavezanost odnosu

Zavezanost odnosu je skupaj z zaupanjem najpogosteje uporabljena spremenljivka v odnosu kupec – prodajalec (Wilson, 1995). Med avtorji, ki so se ukvarjali s tematiko trženjskih odnosov, so zavezanost bolj ali manj podrobno proučevali sledeči: Dwyer et al. (1987), Anderson in Weitz (1992), Morgan in Hunt (1994), Grundlach et al. (1995), Wilson (1995), Moore (1998), Knemeyer et al. (2003), Wallenburg (2004), Čater (2006), Deepen (2007), Cahill (2007).

Morgan in Hunt (1994: 23) sta zavezanost odnosu opredelila kot prepričanje, da je odnos dovolj pomemben, da je treba vložiti maksimalna prizadevanja za njegovo nadaljevanje. Njuna opredelitev je skoraj identična opredelitvi Moorman et al. (1992: 316), ki pravijo: »Zavezanost odnosu je opredeljena

kot dolgotrajna želja ohraniti dragocen odnos.« »Dragocen odnos« za Morgana in Hunta pomeni odnos, ki je pomemben.

Dwyer et al. (1987) trdijo, da je zavezanost odnosu pomembna, saj zagotavlja, da bodo partnerji vložili trud in potrebne naložbe, da bi dosegli skupen želen rezultat. Anderson in Weitz (1992: 19) opredelita, da zavezanost odnosu vzbuja željo po razvijanju stabilnega odnosa, pri katerem smo pripravljeni na kratkoročne žrtve za ohranitev odnosa in zaupanje v stabilen odnos. V svoji raziskavi bomo upoštevali opredelitev Morgana in Hunta (1994) ter Moorman et al. (1992).

2.2.6 Konfliktnost v odnosu

O konfliktnosti v trženjskih odnosih so med drugimi pisali Morgan in Hunt (1994), Anderson in Narus (1990), Dwyer et al. (1987), Moore (1998), Bradfort et al. (2004), Deepen (2007), Leonidou et al. (2008), Levy-Mangin et al. (2008). Konfliktnost v odnosih predstavlja zaviralno obnašanje v odnosu, ki stranki odvrne od doseganja virov ali aktivnosti, ki vodijo k uspehu (Anderson in Narus, 1990: 45). Konflikt običajno opredelimo kot nestrinjanje, nestrpnost ali razočaranje med prodajalcem in odjemalcem zaradi različnih razlogov (npr. zaradi tekmovalnosti za vire in dosego prevlade, različnih ciljev in pričakovanj, slabo opredeljenih medsebojnih vlog v odnosu) (Leonidou et al., 2008: 94). Dwyer et al. (1987: 24) konfliktnost opredelijo kot nesoglasnost v ciljih in prednostnih vlogah, ki lahko ima resne razdiralne posledice. Avtorji so konfliktnost v raziskavah pojmovali nekoliko različno. Medtem ko ga Dwyer et al. (1987) ter Morgan in Hunt (1994) razumejo kot razdiralno komponento za odnos, ga Anderson in Narus (1990: 45) sprejemata kot »samo drugačen način opravljanja poslov«. Takšne vrste konfliktnosti imenujeta funkcionalni konflikt, ki ga obe stranki sprejemata na prijateljski način, kar pomeni, da se morata o težavah pogovoriti in jih znati razrešiti s primernim obnašanjem, na sodelovalen način. Morgan in Hunt (1994: 26) povezujeta funkcionalni konflikt z zaupanjem. Zaupanje je tisto, ki vodi partnerja k zaznavi, da bo naslednja konfliktna situacija lahko delovala v pozitivni smeri, torej k funkcionalnemu konfliktu. Pretekle dobre izkušnje s sodelovanjem in v komunikaciji vodijo k povečanju pozitivnega dejavnika konflikta zaradi povečanja zaupanja.

Po prepričanju Moora (1998) je raven konfliktnosti v logističnih povezavah med podjetji tista, ki vpliva na odjemalčevo zaznavo zunanje logistične oskrbe, do katere je manj zaupljiv, zato je takšna povezava manj učinkovita. Konfliktnost v odnosu ovira odjemalca pri vzpostavitvi zaupanja v partnerja in ga ne zavezuje k nadaljevanju odnosa. Konfliktnost bomo v svoji raziskavi opredelili kot razdiralno komponento v odnosu med odjemalcem in oskrbovalcem v zunanji logistični oskrbi, kot so to storili Dwyer et al. (1987), Morgan in Hunt (1994) ter Moore (1998).

2.2.7 Obojestranska vključenost v aktivnosti zunanje logistične oskrbe

Zunanja logistična oskrba s svojimi vplivi sega do strateških odločitev pri poslovanju podjetij. Ker logistika s svojimi aktiv-

nostmi usodno vpliva na ključne sposobnosti odjemalčevega podjetja, mora oskrbovalec svojo vlogo kar najbolj izvesti. Engelbrecht (2004: 203) poudarja, da je za uresničevanje ciljev logistične oskrbe odjemalca, vpliva na različne procese znotraj odjemalčevega podjetja in medsebojnih dogovorov, sprejetih v pogodbi o zunanji logistični oskrbi, najbolj osnovati tim strokovnjakov iz obeh podjetij, odjemalca in oskrbovalca. Vloga tima ni toliko v izvedbenih aktivnostih, temveč predvsem pri pripravi in uvajanju strategije zunanje oskrbe pri odjemalcu. Obojestransko vključenost partnerjev v zunanji logistični oskrbi opredelimo kot razsežnost, do katere mere je oskrbovalec vključen v proces priprave in uvajanja zunanje logistične oskrbe.

Posredno lahko iz raziskav zunanje logistične oskrbe razumemo, da je pomembno sodelovanje med obema partnerjema tudi v pogledu postavljanja strategij (Bowersox et al., 2003). Posamezni avtorji še posebej izpostavijo trženjske odnose, ki temeljijo na medsebojnih aktivnostih (npr. Boyle et al., 1992; Panayides, 2007). Dejavnik obojestranske vključenosti v zunanji logistični oskrbi pa se sicer le redko pojavlja v raziskavah; še redkeje pa se meri njegov vpliv na odnose. Mi ga bomo zaradi pomembnosti vključili v svojo raziskavo.

2.2.8 Oportunistično obnašanje

Oportunistično obnašanje je zavzelo pomembno mesto v teoriji transakcijskih stroškov (Williamson, 1995 v Wathne in Heide, 2000: 36). Williamson ga opredeli kot »iskanje lastnih interesov s pomočjo prevare«. Wathne in Heide (2000) sta obširno pisala o oportunističnem obnašanju v medorganizacijskih odnosih. O oportunističnem obnašanju v medorganizacijskih odnosih so sicer pisali predvsem v pogledu vpliva oportunističnega obnašanja med partnerji na poslovanje (Anderson in Weitz, 1992; Dwyer et al., 1987). Morgan in Hunt (1994) za oportunistično obnašanje sprejemata Williamsovo (1995) opredelitev in dodajata, da če ena stran v odnosu verjame v oportunistično obnašanje druge strani, bo takšno dojemanje vodilo k zmanjšanju zaupanja. John (1984: 279) opredeli bistvo oportunističnega obnašanja kot »v prevaro usmerjeno prekršitev naznačenih ali izrečenih obljub o primernem ali zahtevanem obnašanju«. V trženjski praksi se pojavi veliko tipov obnašanj, za katere bi sprejeli razlago, da gre za oportunistično obnašanje (npr. prikrivanje stroškov prodaje, prelom pogodb o dobavi, zmanjševanje kakovosti izdelkov ali storitev) (Wathne in Heide, 2000: 36). V zunanji logistični oskrbi so primeri oportunističnega obnašanja npr. neizpolnjene ali nepravilno izpolnjene obljube o dostavi ali razhajanje med odjemalčevimi pričakovanji in oskrbovalčevimi izvedbami logističnih aktivnosti (Knemeyer in Murphy, 2005: 712).

Po prepričanju Wathna in Heida (2000: 36) je za njiju najsprejemljivejša razlaga prisotnosti oportunističnega obnašanja med organizacijami, da je oportunistično obnašanje, »ki se ne pojavlja povsod, ni pa neobičajen«. Sam pojav ima pomembne praktične posledice. Če je tveganje, da se bo oportunistično obnašanje izrazilo v posameznem odnosu, veliko, potem je potrebno vložiti več sredstev v nadzorovanje odnosa, ki bi se lahko veliko produktivneje porabila.

Oportunistično obnašanje v tej raziskavi zajema Johnovo (1984) opredelitev, da gre za v prevaro usmerjeno prekršitev

danih obljub o primernem oz. dogovorjenem načinu obnašanja v odnosu.

2.2.9 Skupne vrednote

Koncept skupnih vrednot so proučevali Morgan in Hunt (1994), Dwyer et al. (1987), Heide in John (1992), Deepen (2007). Opredelitev skupnih vrednot Morgana in Hunta (1994: 25), ki jo je povzel tudi Deepen (2007: 100–101), pravi, da so skupne vrednote prepričanje partnerjev o tem, kakšno obnašanje, skupni cilji in strategije v odnosih so pomembni oz. nepomembni, primerni oz. neprimerni ter pravi ali napačni.

Skupne vrednote vplivajo na koncept zavezanosti odnosu in zaupanja (Dwyer et al., 1987; Morgan in Hunt, 1994). Heide in John (1992: 34) pa sta upoštevala norme, ki jih sicer nista imenovala skupne vrednote, vendar se iz konteksta lahko razbere, da sta imela v mislih prav to. Govorita namreč o pričakovanjih v obnašanju partnerjev, ki bodo vsaj delno skupne obema stranema pri odločanju. Skupne vrednote predstavljajo temelj organizacijske kulture podjetja (Wiener, 1988: 534). Če se organizacijski kulturi med podjetjema preveč razhajata, torej podjetji ne delita skupnih vrednot, je nemogoče vzpostaviti dalj časa trajajoči odnos oz. partnerstvo.

V tej raziskavi bomo privzeli opredelitev Morgana in Hunta (1994), saj si dolgoročnega sodelovanja ne moremo

zamisliti brez poenotenja ciljev, strategij in primernosti obnašanja med partnerji.

2.2.10 Organizacijsko učenje

Dejavnik trženjskega odnosa, ki smo ga imenovali organizacijsko učenje, je bil v dosedanjih raziskavah redkeje uporabljen. Organizacijsko učenje se nanaša na aktivnosti podjetja pri ustvarjanju in uporabi znanja za doseganje konkurenčnih prednosti (Panayides, 2007: 136). Obsega pridobivanje in vzajemno posredovanje informacij o tržnih dogajanjih med odjemalci, spremembah na trgih in delovanju konkurence. Teorija s področja organizacijskega učenja razlaga, da je za razvoj novega znanja potrebno izpolniti določene pogoje in da so pri tem uspešnejša tista podjetja, ki v svoji organizacijski kulturi ne vzdržujejo rutinskih opravil, ki bi jih morali v inovativnem okolju opustiti (Autio et al., 2000; Cohen in Levinthal, 1990).

Vpliv organizacijskega učenja na izvajanje zunanje logistične oskrbe s strani oskrbovalca je meril Panayides (2007). Pojem organizacijskega učenja (angl. *organizational learning*) je opredelil kot prisotnost notranje organizacijske kulture, v kateri tudi vrhnji menedžment vrednoti učenje, mu je zavezan, odprt za spremembe, nove ideje, skupne vizije in delitev skupnega znanja (Panayides, 2007: 136). Pred njim o organizacijskem učenju kot dejavniku v trženjskem odnosu na področju logistične oskrbe še niso raziskovali. Njegova raziskava je

Tabela 2: Spremenljivke trženjskih odnosov in njihov vpliv na zunanjo logistično oskrbo
Vir: Dopolnjeno po (Deepen, 2007: 89)

Spremenljivka	Upoštevana teorija	Vpliv na izvajanje	
		Neposreden	Posreden
Sodelovanje	TSI; TZZ; TTS	+	-
Komuniciranje	TSI; TZZ		+
Nagnjenost k inovacijam	TSI	+	
Zaupanje	TSI; TZZ		+
Zavezanost odnosu	TSI; TZZ		+
Konfliktnost–funkcionalni konflikt*	TZZ	+	-
Vključenost v izvajanje	TTS		+
Oportunizem	TTS, TZZ		-
Skupne vrednote	TZZ		+
Organizacijsko učenje	TTS		+

Legenda: Teorija socialne izmenjave – TSI
Teorija zavezanosti in zaupanja – TZZ
Teorija transakcijskih stroškov – TTS
(+) Pozitiven vpliv, (-) Negativen vpliv

* Obstajajo razlike med avtorji o vplivu spremenljivke na izvajanje.

Lastne dopolnitve se nanašajo na opredelitev vplivanja spremenljivk in opredelitev za spremenljivki konfliktnost in organizacijsko učenje.

skozi empirične podatke dokazala vpliv organizacijskega učenja na kakovost izvajanja zunanje logistične oskrbe. Pomen organizacijskega učenja na trženjski poti sta med drugim dokazovala Anderson in Weitz (1992). Na pomanjkanje raziskav s tega področja pa so opozarjali avtorji tako s področja medorganizacijskih trženjskih odnosov v logistiki kot tudi v oskrbovalnih verigah. Panayides (2007), Stank et al. (1999), Wisner (2003), Lambert et al. (2004), Lambert et al. (2005) so se odzvali in vključili v svoje raziskave dejavnik organizacijskega učenja.

Za potrebe te raziskave bomo proučili organizacijsko učenje v pojmovanju, kot ga je postavil Panayides (2007), in ugotavljali vpliv tega dejavnika na graditev trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi.

2.2.11 Pregled spremenljivk in vpliv teorij na njihovo oblikovanje

V tabeli 2 podajamo pregled vseh desetih spremenljivk, ki smo jih na osnovi pregleda literature obravnavali in zanje ugotovili, katere teorije so imele vpliv pri njihovem opredeljevanju. Za našo raziskavo je pomembno predvsem, kakšen vpliv na izvajanje zunanje logistične oskrbe se jim predpisuje: posreden ali neposreden, pozitiven ali negativen. Na osnovi tega pripravimo model vpliva dejavnikov trženjskih odnosov na izvajanje zunanje logistične oskrbe, kjer so komuniciranje, vključenost v izvajanje, organizacijsko učenje, oportunitizem in konflikti eksogene spremenljivke. Zaupanje, zavezanost, sodelovanje in inovativnost so mediacijske, doseganje in preseganje ciljev pa so endogene spremenljivke, ki predstavljajo rezultat delovanja ostalih spremenljivk – dejavnikov trženjskih odnosov. Neposredni vpliv na izvajanje zunanje logistične oskrbe v našem modelu imata sodelovanje in inovativnost.

Lastne dopolnitve se nanašajo na opredelitev vplivanja spremenljivk in opredelitev za spremenljivki konfliktnost in organizacijsko učenje.

3 Sklep

Podjetja si v iskanju višje konkurenčnosti v zunanji logistični oskrbi prizadevajo vzdrževati dolgoročne trženjske odnose z oskrbovalci, skozi katere si z večanjem zaupanja in ostalimi pomembnimi dejavniki trženjskih odnosov gradijo zmogovalno pozicijo. Z združitvijo potencialov bosta oba partnerja izboljšala učinkovitost, dobičkonosnost in ponudila kupcem boljše storitve.

Zaradi kompleksnosti področja je v raziskavo dejavnikov trženjskih odnosov vključenih več teorij (teorija družbene menjave, teorija zavezanosti in zaupanja ter teorija transakcijskih stroškov). Na podlagi ugotovitev relevantnih raziskav z obravnavanega področja smo najprej identificirali tiste dejavnike trženjskih odnosov, ki se najpogosteje pojavljajo v trženjskih odnosih. Na osnovi opredelitev posameznih dejavnikov (konstruktov) smo nato pojasnili, kakšen je njihov teoretični vpliv na trženje in izvajanje logističnih storitev v zunanji oskrbi. Pregled najznačilnejših opredelitev posameznih dejavnikov trženjskih odnosov in odločitve o tem, katere opredelitve

sprejemamo za potrebe oblikovanega modela vpliva trženjskih odnosov na izvajanje zunanje logistične oskrbe, smo za nadaljnje raziskovanje omogočili izvedbo operacionalizacije konstruktov; oblikovanje merskih lestvic in kasnejše merjenje vplivov spremenljivk na izvedbo storitev v zunanji logistični oskrbi. Pri operacionalizaciji konstruktov se lahko opiramo na merske lestvice obstoječih raziskav trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi ter na ugotovitve, ki jih pridobimo iz poglobljenih pogovorov s predstavniki oskrbovalcev in odjemalcev v zunanji logistični oskrbi v nekem prostoru. Nove merske lestvice prilagodimo posebnostim oskrbovalcev in njihovih odjemalcev zunanje logistične oskrbe z izbranega območja delovanja, npr. v Sloveniji.

Natančni pregled obstoječe teorije raziskovalnega področja in argumentirane prilagoditve, ki so potrebne zaradi specifičnosti v konkretni raziskavi, so predpogoj za zadostno resnost v kvalitativnem in kvantitativnem raziskovanju, kar smo na kratko z izborom in opredelitvami dejavnikov trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi prikazali v tem prispevku.

4 Literatura

- Anderson, E., & Weitz, B. (1989) Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 8 (4): 310–323.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992) The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29 (febr.): 18–34.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984) A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships, *Journal of Marketing*, 48 (Fall): 62–74.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (1): 42–58.
- Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58 (4): 1–15.
- Bowersox, D. J., Daugherty, P. J., Dröge, C. L., Rogers, D. S., & Wardlow, D. L. (1989). *Leading Edge Logistics: Competitive Logistics for the 1990's*. Oak Brook, IL.
- Bowersox, D. J. (1990). The Strategic Benefits of Logistics Alliances, *Harvard Business Review*, 68: 36–45.
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A., & Simpson, J. T. (1992). Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures, *Journal of Marketing*, 29: 462–473.
- Cahill, D. L. (2007). *Customer Loyalty in Third Party Logistics Relationships*, Heidelberg: Physica Verlag.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128–152.
- Čater, B. (2006). *Zavezanost v odnosih med trženjskoraziskovalnimi agencijami in naročniki raziskav*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Deepen, J. (2007). *Logistics Outsourcing Relationships: Measurement, Antecedents and Effects of Logistics Outsourcing Performance*, Heidelberg: Physica-Verlag.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, New York: Harper & Row Publishers.
- Dwyer, F. R., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2): 11–27.

- Engelbrecht, C. (2004). *Logistikoptimierung durch Outsourcing. Erfolgswirkung und Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Deutscher Universität Verlag.
- Flint, D. J., Larsson, E., Gammelgaard, B. & Mentzer J. T. (2005). A Customer Value-oriented social Process, *Journal of Business Logistics*, 26 (1): 113–147.
- Frazier, G. L. (1983). International Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *Journal of Marketing*, 47 (Fall): 68–78.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer–Supplier Relationship. *Journal of Marketing*, 58 (april): 1–19.
- Golicic, S. L., & Mentzer, J. T. (2006). An Empirical Examination on Relationship Magnitude. *Journal of Business Logistics*, 27 (1): 81–108.
- Grundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4): 35–46.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, 59(1): 78–92.
- Heide, J. B. & John, G. (1992). Do Norm Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 56 (april): 32–44.
- House, R. G. & Stank, T. P. (2001). Insight from logistics partnership. *Supply Chain Management*, 6(19):16–20.
- Hoyt, J., & Huq, F. (2000). From arms-length to collaborative relationships in the supply chain – An evolutionary process, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (9): 750–764.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks, *Strategic Management Journal*, 9 (1): 31–41.
- John, G. (1984). An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 21 (3): 278–289.
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I. & Kerwood, H. (2004). Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative supplier Relationship. *Journal of Operations Management*, 22(1): 23–38.
- Kolar, T. (2004). *Zadovoljstvo porabnikov s klicnimi centri (konceptualni model in empirična preverba)*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Knemeyer, A. M., Corsi, T. M. & Murphy, P. R. (2003). Logistics Outsourcing Relationship: Customer perspectives, *Journal of Business Logistics*, 24 (1): 77–109.
- Knemeyer, A. M. & Murphy, P. R. (2004). Evaluating the Performance of Third-party Logistics Arrangements: A Relationship Marketing Perspective. *The Journal of Supply Chain Management*, 40 (1): 35–51.
- Knemeyer, A. M. & Murphy, P. R. (2005a). Exploring the Potential Impact of Relationship Characteristics and Customer Attributes on the Outcomes of Third-party Logistics Arrangements. *Transportation Journal*, 44 (1): 5–19.
- Knemeyer, A. M. & Murphy, P. R. (2005b). Is the glass full or half empty? An examination of user and provider perspectives towards third-party logistics relationships. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 35 (10): 708–727.
- Knight, G.A. & Tavusgil, S.T. (2004). Innovation, organization capabilities, and the born–global firm. *Journal of International Business Studies*, 35: 124–141.
- LaLonde, B. J., & Cooper, M. C. (1989). *Partnerships in Providing Customer Service: A Third- Party Perspective*, Illinois: Oak Brook
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (3): 1–36.
- Lambert, D. M., Knemeyer, M. A., & Gardner, J. T. (2004) Supply Chain Partnership: Model Validation and Implementation, *Journal of Business Logistics*, 25 (2): 21–42.
- Lambert, D. M., Garcia-Dastugue, S.J. & Croxton, K. L. (2005). An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks, *Journal of Business Logistics*, 26 (1): 25–51.
- Leonidou, L. C., Talias, M. A. & Leonidou, C. N. (2008). Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer–seller relationships, *Industrial Marketing Management*, 37 (2008): 92–103.
- Levy-Mangin, J.-P., Kopyay, T. & Calmes, C. (2008). The Moderator Effect of Communication in Marketing Channels of Distribution; The Case of Car's Industry in Canada. *International Advances in Economic Research*, 14(1): 48–64.
- Mohr, J. J. & Sohi, R. S. (1995). Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction, *Journal of Retailing*, Vol. 17 (4): 393–416.
- Mohr, J. J. & Spekman, R. E. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Technique. *Strategic Management Journal*, 15 (2): 135–152.
- Mohr, J. & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective, *Journal of Marketing*, 54 (4): 36–51.
- Monczka, R. M., Peterson, K. J. & Hanfield, R. B. (1998). Success Factors in Strategic Alliances: The Buying Company Perspective. *Decision Science*, 29 (3): 553–573.
- Moore, K. R. (1998). Trust and relationship commitment in logistics alliances: a buyer perspective, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(1): 24–37.
- Moorman, C. Zaltman, G. & Deshpandé, R. (1992). Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamic of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3): 314–328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (3): 20–38.
- Panayides, P. M. (2007). Effects of Organizational Learning in Third-Party Logistics, *Journal of Business Logistics, Council of Logistics Management*, 28 (2): 133–158.
- Panayides, P. M., & So, M. (2005). Logistics service provider-clients relationships, *Transportation research Part E* 41, 179–200.
- Skjøtt-Larsen, T. (2000). Third party logistics – from an international point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 30 (2): 112–127.
- Qureshi, M. N, Kumar, D. & Kumar, P. (2007). Modeling the Logistics Outsourcing Relationship Variables to Enhance Shippers' Productivity and Competitiveness in Logistical Supply Chain, *International Journal of Productivity and Performance Management (IJPPM)*, 56 (7&8): 689–714.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*, 4.ed. New York: Free Press.
- Schermerhorn, J. R. (1975). Determinants of Interorganizational Cooperation. *Academy of Management Journal*, 18 (2): 846–856.
- Seppänen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36: 249–265.
- Skjøtt-Larsen, T. (2000). Third party logistics – from an international point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 30 (2): 112–127.
- Smith, B. J. & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61(1): 3–21.

- Stank, T. P., Keller, S. B. & Daugherty, P. J. (2001). Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance. *Journal of Business Logistics*, 22 (1): 29–48.
- Stern, L. W. & Reve, T. (1980). Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, 44(3): 52–64.
- Wallenburg, C. M. (2004). *Kundenbindung in der Logistik – eine empirische Untersuchung zu ihren einflussfaktoren*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Wathne, K. H. & Heide, J. B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64, October: 36–51.
- Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4): 534–545.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4): 335–345.
- Wisner, J. D. (2003). A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance, *Journal of Business Logistics*, 24 (1): 1–26.

Andreja Križman je diplomirala (1986) in magistrirala (1992) na Univerzi Maribor - EPF s področja poslovne logistike. Njene izkušnje izhajajo s področja raziskovanja transporta in logistike za potrebe slovenskega gospodarskega prostora, ki jih je pridobila z delom v Inštitutu za transport in poslovno logistiko EPF Maribor. Ima večletne izkušnje v šolstvu; trenutno je zaposlena kot predavateljica za strokovne predmete iz logistike, ekonomike in oskrbovalnih verig na Višji prometni šoli Maribor. Njeno raziskovalno področje je usmerjeno na trženje s poudarkom na odnosih v logistiki in oskrbovalnih verigah in na področje kakovosti storitev. Kot doktorandka na UL - EF Ljubljana, Katedra za trženje, je zaključila doktorsko disertacijo s področja trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi in uspešno opravila njen zagovor aprila 2009.