

ZNAČILNOSTI TRŽENJSKIH ODNOSOV V ZUNANJI LOGISTIČNI OSKRBI

Andreja Križman
predavateljica,
Višja prometna šola Maribor,
andreja.krizman@uni-mb.si

Povzetek: Prispevek obravnava značilnosti trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi. Trženje s poudarkom na odnosih se je v zunanji logistični oskrbi uveljavljalo počasi, čeprav v zadnjih letih beležimo porast tovrstnih raziskav. Z vključevanjem dejavnikov trženjskih odnosov, kot so zaupanje, zavezanost, komuniciranje, sodelovanje, oportunitizem, konflikti in ostali dejavniki, ki vplivajo na odnos, v raziskave so te prispevale k bazi znanja o trženjskih odnosih v zunanji logistični oskrbi. Z opravljeno raziskavo strnjeno predstavimo pomen dolgoročnih trženjskih odnosov, pogosto imenovanih partnerstva, ki so zasnovana zato, da se dosežejo koristi in znižajo tveganja v zunanji oskrbi, se poveča učinkovitost in rentabilnost poslovanja in se ponudi odjemalcem boljša oskrba. Zapletenost odnosov med zunanjim oskrbovalcem in njegovo stranko nakazuje na dejstvo, da ni mogoče na osnovi ene same teorije razložiti vse kompleksnosti trženjskih odnosov, zato razvoj odnosov najboljše pojasnimo s kombinacijo treh teorij, s teorijo družbene menjave, teorijo zavezanosti in zaupanja in teorijo transakcijskih stroškov. Na koncu podamo pregled opravljenih raziskav, ki so prispevale k odgovoru 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 in na samo izvajanje zunanje logistične oskrbe.

Ključne besede: trženje s poudarkom na odnosih, zunanja logistična oskrba, odnosi v zunanji logistični oskrbi, partnerski odnosi, spremenljivke trženjskih odnosov

CHARACTERISTICS OF LOGISTICS OUTSOURCING RELATIONSHIPS

Abstract: The article deals with the characteristics of logistics outsourcing relationships. Relationship marketing in logistics outsourcing was introduced slowly. In recent years, research in logistics relationship marketing has expanded considerably to the relationship dimensions in logistics outsourcing by including

Prejeto: 27. julij 2008
Prejeto (v popravljeni verziji): 2. oktober 2008

variables such as trust, commitment, communication, cooperation, opportunism, conflicts, and others. These have contributed to the theoretical and methodological findings in logistics outsourcing relationships. Long-term relationships or partnerships are established to increase benefits and decrease risks in logistics outsourcing, improve efficiency, profitability, and to offer better customer service. Relationship marketing variables are an important part of developing successful partnerships in professional services. No single theory exists that would be suitable for proposing the optimal way to manage relationships between the customer and their logistics provider. Thus, three theories are employed: social exchange theory, commitment and trust theory, and transaction cost theory. A substantial body of research has made contributions to the question of which variables should be included in relationship research between partners. Finally, the most often utilized variables in relationships are discussed.

Keywords: Relationship marketing, Logistics outsourcing, Logistics outsourcing relationships, partnerships, relationship marketing variables.

1. UVOD

Pristop trženja s poudarkom na odnosih izhaja iz trženja storitev in se je na začetku nanašal izključno na storitve (Čater, 2006). Pozneje se je to razmišljanje razširilo tudi na področje medorganizacijskega trženja, kjer je Jacksonova leta 1985 (v Čater, 2006, str. 37) prva uporabila ta izraz in trženje s poudarkom na odnosih opredelila kot »trženje za pridobivanje, grajenje in ohranjanje močnih dolgotrajnih odnosov z medorganizacijskimi strankami«. Tukaj pa se že dotikamo odnosov, v katerih organizacije ne vidijo lastnega zniževanja stroškov in večanja dobička le na račun svojih odjemalcev (Duffy & Fearne, 2004), temveč se zavzemajo za bolj poglobljene trženjske odnose, ki presegajo odnos brez stikov in povezav (v literaturi označen kot odnos, ki presega »dolžino roke«, angl. *arm's-length relationship*) (Hoyt & Huq, 2000: 750). Spremembe so posledica strateške izbire organizacij, ki so uvidele, da je ohranjanje odjemalcev iz izgradnjo »sodelovalnega obnašanja«, ki se gradi na odnosih, ključnega pomena »za povečanje dobička, izboljšave v procesih ali zviševanje konkurenčnosti« (Lambert, Emmelhainz & Gardner, 1999, str. 70).

V literaturi ne bomo našli enovite opredelitve trženjskih odnosov, čeprav je njihova pomembnost velika (Čater, 2006). El-Ansary (1997) opiše trženjski odnos kot povezavo, zvezo, vpletenost, odvisnost in zaveznitvo med kupcem in dobaviteljem. Raziskovalci so se problema opredelitve lotili na vsaj dva različna načina (Žabkar, 1999). Nekateri so klasificirali različne

trženjske odnose kot npr. Dwyer, Schurr in Oh (1987), drugi so opredeljevali potrebne pogoje za njihov obstoj. Na primer, vzajemnost med podjetjema, kot pravi Čaterjeva (2006), je potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za opredelitev trženjskih odnosov. S pomočjo trženjskih odnosov podjetji dosežeta boljše rezultate, kot bi jih ustvarilo vsako podjetje samo, kot trdijo Lambert, Emmelhainz in Gardner (1996b), pri tem pa imajo v mislih predvsem partnerske odnose.

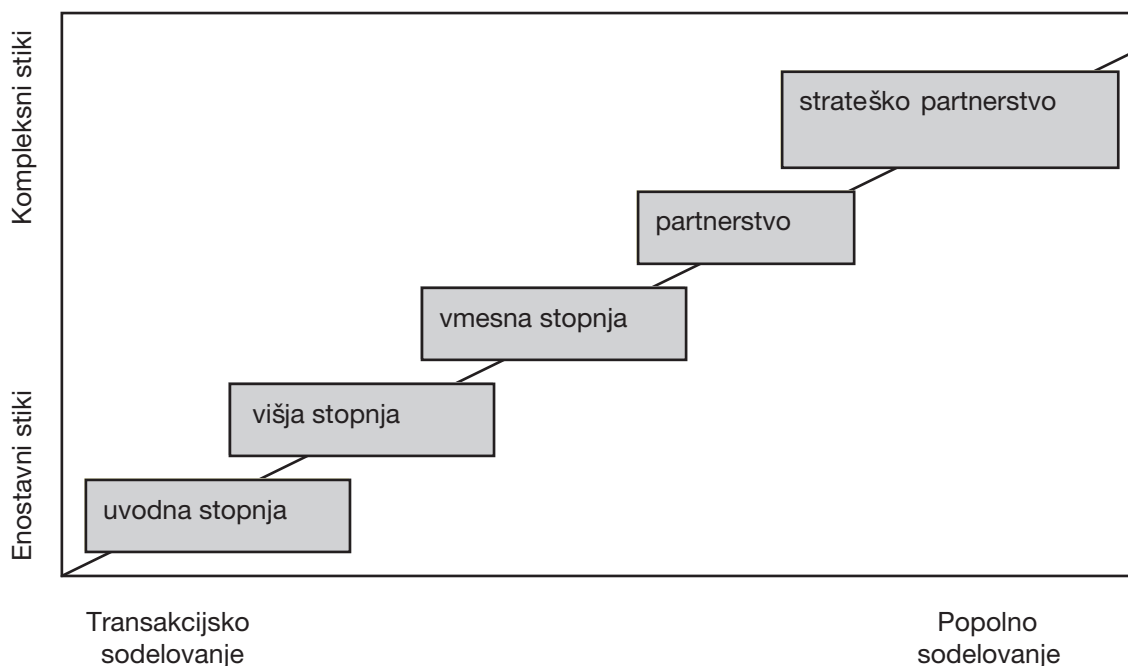
Med odjemalci in dobavitelji se vzpostavijo trženjski odnosi, ki pa niso nujno usmerjeni v »partnerske dogovore«, čeprav bodo podjetja sledila zahtevam filozofije menedžmenta oskrbovalnih verig in bodo svoje odnose usmerjala v dolgotrajnejše povezave z namenom ustvariti visoko konkurenčno oskrbovalno verigo (Stank, Keller & Daugherty, 2001). Lahko pa ravnajo tako, da sicer imata dobavitelj in odjemalec trženjski odnos, vendar je ta na ravni »čiste transakcijske menjave«, kot jo pojmuje Webster (1992, str. 1–17). Ker trženjski odnosi obstajajo v različnih oblikah, je cilj raziskovalcev razumeti naravo teh odnosov, predvsem kakšne vrste trženjskih odnosov so primerne za določene odjemalce (Čater, 2006). Seveda pa niso vsi partnerski odnosi uspešni, zato je treba biti previden pri njihovi izgradnji in ne graditi »nerealističnih pričakovanj o učinkih, ki naj bi jih prinesel sam odnos«, kot trdijo Lambert, Emmelhainz in Gardner (1999, str. 166).

V prispevku želimo prikazati značilnost trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi, ki so naravnani na dolgoročne, partnerske povezave, in trženjske dejavnike, ki se najpogosteje pojavljajo v raziskavah trženja s poudarkom na odnosih v zunanji logistični oskrbi. Pri tem je naše vodilo prispevati k bazi znanja o trženjskih odnosih v logistiki, saj s proučevanjem raziskav različnih avtorjev in prikazom njihovih izsledkov ter na osnovi lastne presoje predlagamo izbor tistih dejavnikov trženjskih odnosov, ki vplivajo na izvajanje zunanje logistične oskrbe.

2. ZNAČILNOST TRŽENJSKIH ODNOSOV V ZUNANJI LOGISTIČNI OSKRBI

Tudi za trženjske odnose v zunanji logistični oskrbi je značilno, da se izgrajujejo postopoma in zato lahko sledimo procesu izgradnje odnosov, kot ga ponazarja Millman-Wilsonov model razvoja odnosov s ključnimi odjemalci od uvodne stopnje transakcijske narave do strateškega partnerstva (McDonald, Millman & Rogers, 1997) in ga prikazujemo na sliki 1.

Slika 1: Model razvoja odnosov s ključnimi odjemalci



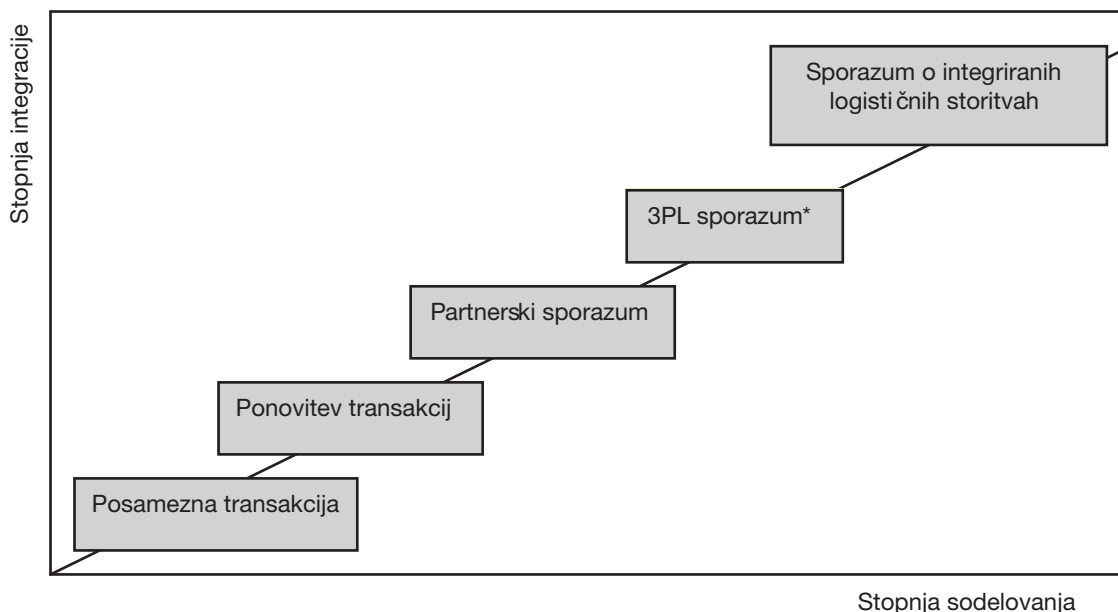
Vir: McDonald, Millman & Rogers. 1997, str. 740.

V uvodni stopnji dobavitelji raziskujejo svoje poslovne prednosti za nadaljnje sodelovanje. V tej fazi ponudniki gledajo predvsem na količino in najboljšo ceno (Freytag & Hojbjerg-Clarke, 2001). Na višji stopnji so odnosi navezani in naloga dobavitelja je, da si v tej fazi pridobi čim boljši vpogled v poslovanje svojega odjemalca in si tako pripravi odskočno desko za naslednjo stopnjo, kjer bo že užival določeno stopnjo zaupanja. Odnos se vzpostavlja že na dalj časa trajajoči odnos. Za partnerstvo kot obliko sodelovalnega odnosa so značilne tesne informacijske, socialne in operativne povezave in zavezanost. Day (2000) pravi, da je tak odnos v pričakovanju dolgoročnih koristi. Ker iskanje novih partnerstev povzroča transakcijske stroške (Regan, 2003), ki so posledica iskanja novih oskrbovalcev, pogajanj in drugih aktivnosti, partnerski odnosi zmanjšujejo stroške zunanje oskrbe in povečujejo učinkovitost njenega izvajanja (Lambert, Emmelhainz & Gardner, 1999). Najvišja oblika sodelovanja je strateško partnerstvo, ki se na določenih področjih kaže kot prava integracija podjetij. Struktura stroškov pri obeh partnerjih je obojestransko transparentna, snujeta skupne strategije poslovanja in skupen razvoj. Poslovodstvu obeh podjetij se pogosto sestajata, razvite so številne formalne in neformalne oblike komuniciranja med zaposlenimi, informacijski sistemi med partnerjema so usklajeni. Transakcijski stroški

so minimalni, obstajajo pa precejšnje ovire za prekinitev sodelovanja, vendar jih podjetji ne uporabljata, ker zaradi tesnega sodelovanja za to ni potrebe. Obstaja še ena stopnja, do katere lahko pride, če pade zaupanje v partnerja – prekinitev sodelovanja. Tudi na to možnost morata biti podjetji pripravljena z rezervnimi strategijami.

Opredelitev zunanje logistične oskrbe poudarja, da morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, preden bomo povezavo med odjemalcem in izvajalcem logističnih storitev prepoznali kot zunanjo logistično oskrbo (Skjøtt-Larsen, 2000). Ti pogoji so povezani s trajanjem odnosa, skupnimi prizadevanji za razvijanje nadaljnega sodelovanja, s po meri narejenimi rešitvami in z deljenjem skupnih koristi in tveganj. Skjøtt-Larsen (2000) povzema ugotovitve za graditev odnosa med odjemalcem in oskrbovalcem logistične oskrbe po Bowersoxu et al. (1989), ki so postavili graditev odnosa na kontinuirano lestvico, ki jo prikazujemo na sliki 2 in se prične s posamičnim transakcijskim poslom in se konča s sporazumom o integriranih logističnih storitvah, običajno znotraj oskrbovalnih verig.

S posamezno transakcijo razumemo dogovor, ki je krajšega trajanja in stranki razen za posamezni posel ne zavezuje. Ko se vzpenjamo po premici proti desni, sporazumi postajajo

Slika 2: Model razvoja odnosov s ključnimi odjemalci v zunanji logistični oskrbi

* Uveljavljena kratica za Third Party Logistics oz. zunanjo logistično oskrbo

Vir: Bowersox et al. (1989) v Skjøtt-Larsen, 2000, str. 114.

vse bolj formalizirani in z njimi naraščajo medsebojne obveznosti. V partnerskih odnosih skušajo ostati partnerji neodvisni, vendar s težnjo po učinkovitejšem sistemu in delovanju. Menedžerske aktivnosti, kot sta planiranje in kontrola, obdržijo partnerji znotraj lastne organizacije, medtem ko izvajanje logističnih aktivnosti prepuščajo zunanjemu oskrbovalcu. 3PL-sporazum predstavlja še nadaljnjo formalizacijo odnosa, s katero se povezanost med partnerji še poveča. Storitve so oblikovane po meri in zahtevah odjemalca, sporazum pa vključuje tudi potrebne investicije v opremo, naprave in usposabljanje kadra, da bi zadostili zahtevam stranke. Sodelovanje že temelji na medsebojnem zaupanju in izmenjavi informacij. V takšnih sporazumih ni redkost, da zunanji oskrbovalec prevzame odgovornost za osebje (zaposlene) ter tehnična sredstva in naprave svojega odjemalca. Sporazum o integriranih logističnih storitvah je najvišja stopnja sodelovanja tako v pogledu formalizacije kot tudi medsebojnih obveznosti. Oskrbovalec prevzame skrb za pretežni del logističnih aktivnosti v odjemalčevem podjetju, skupaj z menedžerskimi nalogami priprave, izvajanja in kontrole. Na tej stopnji partnerja vsaj delno združita informacijski sistem in ustanovita skupni tim strokovnjakov za potrebe skupnih aktivnosti.

V povezavah med podjetji v zunanji logistični oskrbi se pojavljajo še drugi izrazi, ki opisujejo pojav medorganizacijskih povezav, in sicer

tekmovalno sodelovanje (angl. *competitive collaboration*), koalicija (angl. *coalition*), delovno partnerstvo (angl. *working partnership*), sodelovanje, zavezništvo (angl. *alliance*), dolgoročno razmerje ali odnos (angl. *long-term relationship*), partnerstvo in kooperacija. Hamel, Doz in Prahalad (1989) za horizontalno povezovanje med konkurenti uporabijo izraz tekmovalno zavezništvo, ki ga označujejo skupne naložbe, skupno licenciranje izdelkov, logistične pogodbe. Takšna strategija v odnosih po mnenju avtorjev okrepi obe strani v razmerju do zunanjih izvajalcev.

Izraz, ki se pogosto uporablja predvsem v menedžmentu oskrbovalnih verig, je sodelovanje oz. zavezništvo (angl. *collaboration*) (Stank, Keller & Daugherty, 2001; Rodrigues, Stank & Lynch, 2004; Kerr, 2005; Sinkovics & Roath, 2004; The State of Logistics Outsourcing, 2007).

Partnerstvo je najpogosteje uporabljen izraz, ko so v obravnavi trženjski odnosi v logistični oskrbi (Gardner, Cooper & Noordewier, 1994; Kanter, 1994; Lambert, Emmelhainz & Gardner, 1996a; 1996b; 1999; Lambert, Knemeyer & Gardner, 2004; Deepen, 2007; Cahill, 2007). Različne opredelitve partnerskih odnosov se med seboj nekoliko razlikujejo, zato so Lambert, Emmelhainz in Gardner (1996b, str. 28) podali svojo opredelitev partnerstva kot »po meri narejenega poslovnega razmerja, ki temelji na medsebojnem zaupanju, odprtosti, skupnemu tveganju in

skupnih koristih in ponudi konkurenčne prednosti pri izvajanju poslovnih aktivnosti, ki so večje, kot bi jih podjetje doseglo samo«. Ta opredelitev vključuje tako vedenjske kot finančne vidike, zato smo jo v tej povezavi sprejeli tudi sami in jo upoštevali pri obravnavi odnosov v zunanji logistični oskrbi.

V nadaljevanju pojasnjujemo partnerske odnose na področju zunanje logistične oskrbe, raziskave, ki opredeljujejo partnerske odnose in glavne ugotovitve omenjenih raziskav ter modele izgradnje partnerskega odnosa.

2.1 PARTNERSKI ODNOSI V ZUNANJI LOGISTIČNI OSKRBI

Razvoj trženjskih odnosov, od transakcijskih do sodelovalnih, je značilen tudi za povezave podjetij v logistiki. Odnos, ki je tako oddaljen, da presega »dolžino roke« (pogost izraz v angleščini »*arm's-length*« *relationships*), in ga opredeljuje predvsem iskanje lastnih koristi na račun drugega podjetja (Boyle et al., 1992; Shemwell, Cronin & Bullard, 1994; Dyer, Cho & Chu, 1998; Hoyt & Huq, 2000), v novejših razmišljanjih raziskovalcev ni več primeren. Zavzemajo se za izgradnjo takšnih odnosov, ki bodo dolgoročno povezali oba udeleženca v odnosih in obema omogočili znatne koristi od teh povezav (LaLonde & Cooper, 1989; LaLonde & Maltz, 1992; Lieb, 1992; Bardi & Tracey, 1991; Ellram & Cooper, 1990; Sheffi, 1990; Lambert, Emmelhainz & Gardner, 1996a; 1996b; 1999; Stank et al., 2003; Lambert, Knemeyer & Gardner, 2004; Knemeyer & Murpy, 2004; Deepen, 2007; Cahill, 2007).

Z razumevanjem logističnih aktivnosti v podjetjih in med njimikot sestavnega dela menedžmenta oskrbovalnih verig je prišel do veljave sodelovalni odnos (Hoyt & Huq, 2000). Avtorji poudarjajo zaupanje in skupno planiranje odnosov (Dwyer, Shurr & Oh, 1987) ter zavezništvo in deljenje skupnih informacij (Hoyt & Huq, 2000). Oboji pričakujejo koristi od sodelovalnih odnosov. To sta opredelila že Möller in Wilson (1995), ki kot motive in prednosti za vzpostavljanje sodelovalnih trženjskih odnosov navajata ekonomske pridobitve, stabilnost, vzajemnost, učinkovitost proizvodnje, pridobitev novih virov in drugo. V logistiki se koristi kažejo predvsem v povečanju dobička, izboljšavah v logističnih procesih in izboljšanju konkurenčnih prednosti (Lambert, Emmelhainz & Gardner, 1999). Ellramova in Cooper (1990) pravita, da je uspešno zavezništvo v logistiki usmerjeno na dolgi rok, kar zahteva zaupanje, zvestobo in deljenje skupnih informacij, tveganj in nagrad. Prav z delitvijo

koristi in bremen stranke zmanjšujejo tveganja in gradijo zaupanje in zvestobo. Tudi Bowersox (1990) opisuje logistična zavezništva kot posebne poslovne dogovore, kjer obe strani iščeta koristi iz sinergije skupnega delovanja.

Partnerski odnos pa lahko prinese tudi tveganja, ki jim po prepričanju Lamberta, Emmelhainza in Gardnerja (1999) posvečamo premalo pozornosti. Podobnega mnenja so Goffin et al. (2006). Potencialna izguba kontrole nad logističnimi aktivnostmi, vprašljivost ravni kakovosti logistične oskrbe, ki jo izvaja oskrbovalec, in nepoznavanje dejanskih stroškov zunanje logistične oskrbe so po raziskavah, ki sta jih izvedla Lieb in Randall (1996), trije glavni razlogi tveganj, o katerih naj razmišlja odjemalec, ko vstopa v partnerski odnos s svojim oskrbovalcem. Elrammova (1995) v svoji raziskavi o tveganjih in koristih v partnerskih odnosih opredeli najpogostejše dejavnike tveganj, in sicer pomanjkljiva komunikacija, pomanjkanje podpore vrhnjega menedžmenta sodelovanju, pomanjkanje zaupanja, premajhna zavezanost oskrbovalca k obvladovanju celovite kakovosti, slabo vnaprejšnje planiranje skupnih ciljev in pomanjkanje strateških napotkov v partnerstvu. Partnerstvo je lahko neuspešno tudi zaradi kulturnih razlik in pomanjkanja razumevanja različnosti (Ellram, 1995). Tudi Ackerman (1996) dodaja svoje razloge za neuspešnost partnerskih odnosov. Med drugim jih vidi v nerealističnih pričakovanjih obeh partnerjev o naravi skupnih poslov, v pretiranih obljubah oskrbovalca o možnostih dobav in nezmožnost uresničevanja svojih obljub ter celo v preišljenih delovanjih vodstev podjetij, ki se obnašajo oportunistično in zaradi nizke dobičkonosnosti ne izvajajo dovolj kakovostnih storitev v zunanji logistični oskrbi.

Trženjski odnosi, ki temeljijo na sodelovanju, postajajo pomembni tudi v zunanji logistični oskrbi. Pri izgradnji partnerskih odnosov v logistiki smo vključevali rezultate raziskav Gardnerja, Cooperja in Noordewierja (1994), Ellramove (1995), Bagchija in Viruma (1996), Moora (1998), Lamberta, Emmelhainza in Gardnerja (1999), Hertza in Alfredssona (2003), Knemeyerja in Murphyja (2004), ki so se zavedali pomembnosti graditve dolgoročnih odnosov v logistiki. V nadaljevanju prikažemo glavne ugotovitve omenjenih raziskav in modele izgradnje partnerskega odnosa.

Gardner, Cooper in Noordewier (1994) so razvili petstopenjski strateški model izgradnje partnerskega odnosa. Na prvi stopnji je treba izbrati primerno strategijo, po kateri bomo izbirali partnerje. Nato sledi nabor več partnerjev in izbor

najprimernejšega oz. najprimernejših. Na tretji stopnji načrtujemo in oblikujemo sodelovanje ter ga na naslednji stopnji ocenjujemo. Končno še preverimo pravilnost začetne odločitve o izbrani strategiji. Zelo podobno opredeli proces izbire partnerja in izgradnje partnerskega odnosa tudi Ellramova (1995), ki v petih fazah predvidi izbor najprimernejših partnerjev na osnovi določenih finančnih in socialnih kriterijev (kulture kompatibilnosti, finančne stabilnosti in podobno). Tej predhodni fazi, kot jo imenuje ona, sledita preučevanje partnerjev in njihov izbor. Nato je treba opredeliti značilnosti odnosov in na koncu sledi njihova evalvacija.

Veliko kompleksnejši model prikažeta Bagchi in Virum (1996), ki sta raziskavo opravila kot študijski primer enajstih podjetij v Evropi in ki v treh fazah in v skupaj 22 korakov spremljata proces od identifikacije potreb za sodelovalne odnose preko načrtovanja in vodenja odnosov do njihovega končnega merjenja in ocenjevanja.

Lambert, Emmelhainz in Gardner (1999) pravijo, da ti modeli pomagajo menedžerjem pri odločitvi, ali je sploh treba oddajati logistične storitve v zunanjo oskrbo, hkrati pa identificirajo pogoje za izbiro najprimernejšega oskrbovalca. Vendar pa prej predstavljeni modeli ne predvidijo razlik v partnerskih odnosih, ker »domnevajo, da so vsi odnosi enaki«. Prvotni sicer pravilni odločitvi, da je zunanja oskrba potrebna, sledi napačna odločitev o tem, kakšne trženjske odnose oblikovati, da bodo najprimernejši za specifične potrebe obeh udeležencev. Zato postavijo svoj model, ki je nastal po temeljitem preučevanju osemnajstih povezav med vodilnimi podjetji in po opravljenih šestdesetih poglobljenih pogovorih z menedžerji teh podjetij, da bi odpravili pomanjkljivosti modelov iz prejšnjih raziskav (Lambert, Emmelhainz & Gardner, 1999). Model vsebuje tri glavne elemente, in sicer:

- Dejavnike, ki pospešujejo vključitev v odnos in opredeljujejo razloge in koristi od odnosov (zmanjševanje stroškov ali/in izboljšanje kakovosti logistične oskrbe, tržne prednosti in stabilnost v doseganju dobička). Ti dejavniki niso nujno identični za obe strani v odnosu, vendar pa mora vsaka stran ugotoviti svoje koristi od odnosa, če želi, da bo ta uspešen.
- Dejavnike, ki omogočajo vzdrževanje in rast primernega odnosa, združene v štiri glavne dejavnike – kompatibilnost med podjetji, podobnost v filozofiji in tehnikah vodenja, vzajemnost in sorazmernost v odnosih.
- Aktivnosti in procesi v menedžmentu, ki gradijo in ohranjajo partnerski odnos (skupno načrtovanje in kontrola procesov,

komuniciranje, delitev skupnih tveganj in koristi, zaupanje in zavezanost, obseg pogodbenih procesov in finančna vlaganja).

Partnerski odnos, ki je na primeren način osnovan in učinkovito voden, bo izboljšal poslovanje obeh partnerjev in dvignil konkurenčnost. Model je primeren za ugotavljanje, kako globoki naj bodo odnosi, da bodo dosežene maksimalne koristi obeh udeležencev, vendar pa ne pokaže vzročno-posledičnih povezav med dejavniki v odnosu in njihovih učinkov na uspešnost poslovanja. Torej se pojavi zahteva po ugotavljanju povezav med različnimi dejavniki v trženjskih odnosih in njihovega vpliva na izvajanje logistične oskrbe in na uspešnost poslovanja, na kar sta opozorila tudi Knemeyer in Murphy (2004). Nato je sledilo nekaj raziskav, v katerih so avtorji raziskovali medsebojne povezave posameznih dejavnikov v odnosu in njihov vpliv na logistično oskrbo (tudi v oskrbovalnih verigah) in poslovno uspešnost (Panayides & So, 2005; Deepen, 2007; Panayides, 2007; Cahill, 2007). Avtorji definirajo dejavnike v trženjskih odnosih logistične oskrbe, ki vzajemno in povezano vplivajo na izvajanje logističnih storitev ter na poslovno uspešnost bodisi odjemalca ali oskrbovalca oziroma obeh udeležencev v odnosu.

2.2 DEJAVNIKI TRŽENJSKIH ODNOSOV V ZUNANJI LOGISTIČNI OSKRBI

V tem delu bomo predstavili, na osnovi katerih teorij in rezultatov opravljenih raziskav, ki pojasnjujejo sodelovanje v logističnih povezavah, smo izbirali najprimernejše dejavnike trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi.

2.2.1 Izbor teorij za pojasnitev kompleksnosti trženjskih odnosov

Zapletenost odnosov med zunanjim izvajalcem in njegovo stranko kaže na dejstvo, da ni mogoče na osnovi ene same teorije razložiti vse kompleksnosti trženjskih odnosov (Deepen, 2007). Če bi izhajali iz čiste ekonomske logike, bi poiskali oskrbovalca, ki bi nam ponudil najcenejšo izvedbo logističnih storitev ob neki kakovostni ravni oskrbe. Dejavniki odnosa, kot so zaupanje, zavezanost, izmenjava informacij in podobni, pa za samo izvedbo ne bi bili pomembni. Vendar pa na osnovi preteklih raziskav ugotavljamo, da toni tako (Bowersox et al., 1989; LaLonde & Cooper, 1989; Moore, 1998; Hoyt & Huq, 2000; Skjøtt-Larsen, 2000; Engelbrecht, 2004; Golobic & Mentzer, 2006; Deepen, 2007; Cahill, 2007; Panayides, 2007). Avtorji v veliki meri kombinirajo različne

teorije, da bi čim bolje pojasnili kompleksnost v menedžmentu odnosov (angl. *relationship management*).

Za potrebe naše raziskave pridejo najbolj v poštev teorija družbene menjave (angl. *social exchange theory*), teorija zavezanosti in zaupanja (angl. *commitment-trust theory*) in teorija transakcijskih stroškov. Vse tri bomo aplicirali na odnose v zunanji logistični oskrbi.

S teorijo transakcijskih stroškov se je pričel ukvarjati Williamson v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Deepen, 2007). Namen teorije transakcijskih stroškov je pojasniti, zakaj se podjetja odločajo opravljati določene procese v lastni režiji, določene pa prepustijo v izvajanje drugim oz. kako se odločijo, ko se pojavi dilema »narediti ali kupiti«. Vedno preden pride do transakcije ali se le pripravlja nanjo, je to povezano z nastankom določenih stroškov, ki jih je Williamson (1981) imenoval transakcijski stroški in jih definiral kot stroške, ki so povezani z načrtovanjem, sprejemanjem in nadzorovanjem določenih aktivnosti v zvezi z izbiro zunanjega podjetja. Dyer (1997) jih je razdelil na štiri vrste stroškov; stroške iskanja partnerja, stroške pogajanj, stroške nadzora in stroške uveljavljanja (pogodbenih določil). Stroški iskanja so povezani z iskanjem najprimernejšega partnerja in zajemajo potne stroške, stroške komunikacije in stroške svetovanja. Pri stroških pogajanj so vključeni stroški, ki so povezani s podpisom pogodbe in vsebujejo tudi stroške za pravniške storitve. Pri stroških nadzora gre za predhodni nadzor, če so bili vsi dogovori tudi zajeti v pogodbi in sta jih partnerja sposobna uresničevati. S stroški uveljavljanja mislimo na stroške, ki nastanejo ob izvajanju pogodbe in se ta ne uveljavlja v dogovorjenih pogodbenih določilih. Takrat pride do pogajanja in prepričevanj, kar povzroča dodatne stroške obema stranema. V zunanji logistični oskrbi predstavljajo prav transakcijski stroški in njihovo nepoznavanje pomembno tveganje (Regan, 2003; Ogorelc, 2004). Usmeritev na transakcije in prevelika osredotočenost na rezultate posameznih prodajnih transakcij temelji na predpostavkah konkurenčnosti in konflikta in premalo na odnosih, sodelovanju in vezeh s porabniki (Kolar, 2003). Pri zahtevi po zmanjševanju transakcijskih stroškov pa pridejo v ospredje tiste značilnosti med strankami, ki vplivajo na nižje transakcijske stroške, to pa je predvsem graditev primernih trženjskih odnosov (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Morgan & Hunt, 1994), čeprav Lambe, Wittmann in Spekmann (2001) opozarjajo na pojav oportunističnega obnašanja, ki lahko

zmanjša učinkovitost povezave. Nasprotno od oportunitizma pa transakcijske stroške zmanjšuje zaupanje v odnosih (Jarillo, 1988). Zaupanje, skupaj z zavezanostjo odnosu, sta najpogosteje upoštevana dejavnika trženja s poudarkom na odnosih (Kolar, 2003), kar smo ugotovili tudi sami ob pregledu raziskav s področja trženjskih odnosov, in jih bomo predstavili v tabeli 1. Teorija transakcijskih stroškov nam sicer pomaga oceniti, kateri dejavniki pozitivno vplivajo na trženjske odnose (Hoyt & Huq, 2000), vendar je dobro, če jo povežemo še z eno teorijo, teorijo družbene menjave. Za preseganje pomanjkljivosti teorije transakcijskih stroškov in iskanje novih poti pri razlagi odnosov v medorganizacijskem trženju, jo priporočajo Lambe, Wittmann in Spekmann (2001). Glavna komponenta teorije izhaja iz zmožnosti razlage medsebojno odvisnih povezav v odnosih, ki se oblikujejo skozi čas (Dwyer, Schurr & Oh, 1987).

Teorija družbene menjave obsega številne pristope k razlagi obnašanj vključenih strank v trženjskih odnosih. Cilj je pojasniti zgradbo odnosa in razložiti, zakaj se posamezni odnos nadaljuje (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Poudarek je sicer na dolgotrajnih odnosih, vendar se ne omejuje na specifične odnose znotraj tržnih poti ali povezav med kupcem in dobaviteljem. Lambe, Wittmann in Spekmann (2001) trdijo, da lahko glavne predpostavke teorije družbene menjave zreduciramo na naslednje ugotovitve: Vzajemno vplivanje v menjalnem odnosu se kaže z ekonomskimi in družbenimi rezultati. Rezultate primerjamo skozi čas z drugimi alternativnimi v menjavah tako, da določimo odvisnost od menjalnih odnosov. Pozitivni rezultati menjave skozi čas povečujejo zaupanje v partnerja in zavezanost odnosu. Pozitivno vzajemno vplivanje skozi čas postavlja norme v odnosu, ki vodijo menjalne odnose.

Teorija družbene menjave »gleda na menjavo kot družbeno obnašanje, ki prinaša tako ekonomske kot družbene rezultate« (Lambe, Wittmann & Spekmann, 2001, str. 6). Čeprav je denar v menjalnem odnosu pomemben, pa je na drugi strani zadovoljstvo in prepričanje, da prinaša odnos koristi za stranko, še večjega pomena. Sčasoma pozitivni rezultati v odnosu povečujejo zaupanje med strankama, kar je še posebej pomembno, saj je temelj teorije družbene menjave družbena obveznost in ne pogodbeno določila. Zaupanje gradi in pogloblja odnos.

Teorija zaupanja in zavezanosti ima svoje korenine v delu Morgana in Hunta (1994). Sorazmerno mlada teorija temelji na teoriji

družbene menjave in postavlja zaupanje in zavezanost pri vprašanju trženjskih odnosov v center razmišljanja. Zaupanje je pojav, ko nekdo zaupa v zanesljivost in integriteto partnerja (Morgan & Hunt, 1994). Predpogoj za graditev zaupanja je zanašanje na besedo (Kolar, 2003). Vpliv zaupanja se kaže skozi njegov vpliv na zavezanost (Morgan & Hunt, 1994). Zavezanost je drugi centralni pojem tržnih odnosov. Morgan in Hunt (1994) sta jo opredelila kot prepričanje, da je odnos dovolj pomemben, da je treba vložiti maksimalna prizadevanja za njegovo nadaljevanje. Dwyer, Schurr in Oh (1987) trdijo, da je zavezanost odnosu pomembna, saj zagotavlja, da bodo partnerji vložili trud in potrebne naložbe, le da bi dosegli skupen zelen rezultat. Po določenem času se v odnosu izoblikujejo norme, ki odnos vodijo in ga poglobljajo. Norme predstavljajo določen tip obnašanja, ki je sprejemljiv za obe stranki, in povečujejo učinkovitost odnosa ter zmanjšujejo stopnjo negotovosti, pri čemer ni bilo treba vzpostaviti pozicije moči.

Trženjske odnose pojasnjuje Morgan in Huntov model ključnih mediacijskih spremenljivk, kjer sta ključni spremenljivki prav zaupanje in zavezanost odnosu. Model je zanimiv zato, ker obravnava trženjske odnose z vidika dejavnikov in posledic. Morgan in Hunt (1994) postavita zavezanost v odnosih in zaupanje v osrednjo točko svojega modela, izključita pa moč in »njeno zmožnost vplivati na druge« (v odnosu). Zato sta po njunem zavezanost in zaupanje glavna dejavnika uspešnosti trženja s poudarkom na odnosih (Morgan & Hunt, 1994). V modelu postavita lestvico s sedmimi merjenimi spremenljivkami, ki merijo ekonomski vidik in namen ter prizadevanja za ohranitev odnosa (skupne vrednote, komunikacija, oportunitizem, koristi od odnosa, stroški, če pride do prenehanja odnosa). V modelu Morgana in Hunta (1994) je izkustveno prikazano, da obstajajo med spremenljivkami vzročne povezave. Na zaupanje vplivajo pozitivno skupne vrednote in komunikacija, oportunistično obnašanje pa negativno. Zaupanje pa vpliva na sodelovanje, funkcijske konflikte, negotovost in zavezanost odnosu. Zavezanost je odvisna od skupnih vrednot, koristi od odnosa in stroškov zaradi prenehanja odnosa in vodi do sodelovanja in sprijaznenosti v odnosu ter zmanjšuje nagnjenje do opustitve odnosa.

Kompleksnost trženjskih odnosov je botrovala vključitvi različnih teorij za njihovo razlago. Poglejmo sedaj še raziskave, kjer so vključeni dejavniki trženjskega odnosa, na osnovi katerih bomo za potrebe naše raziskave naredili izbor

dejavnikov, ki se najpogosteje pojavljajo v raziskavah o trženjskih odnosih in so primerni tudi za raziskovanje v zunanji logistični oskrbi.

2.2.2 Dosedanje raziskave s področja dejavnikov trženjskih odnosov

Ugotovili smo, da je kompleksnost odnosov v zunanji logistični oskrbi takšna, da zahteva vključitev ne le ekonomskih teorij, temveč tudi teorijo družbene menjave (Bowersox et al., 1989; LaLonde & Cooper, 1989; Moore, 1998; Hoyt & Huq, 2000; Skjøtt-Larsen, 2000; Engelbrecht, 2004; Golicevic & Mentzer, 2006; Deepen, 2007; Cahill, 2007; Panayides, 2007). Predvsem zaupanje in zavezanost odnosu sta spoznana kot najpomembnejša dejavnika trženja s poudarkom na odnosih.

V preteklih letih je bilo opravljenih kar nekaj raziskav, ki so prispevala k odgovoru na vprašanje, katere dejavnike v odnosu naj raziskovalec upošteva, da bo zadostil potrebam raziskovalnega vprašanja, ki se glasi, kako različni dejavniki v trženjskem odnosu vplivajo na trženje. Kot pravita Golicevic in Mentzer (2006), je dobro poznati strukturo odnosa (glede velikine oz. 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. Poleg zaupanja in zavezanosti pa se v raziskavah pojavljajo tudi drugi dejavniki, kar prikazujemo v tabeli 2.

Tabelo z raziskavami dejavnikov trženjskih odnosov je izdelal Deepen (2007); 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 2 posebej označeno z zvezdico. Iz tabele 2 je razvidno, da so najpogosteje uporabljeni dejavniki trženjskih odnosov zaupanje, zavezanost, komuniciranje in zadovoljstvo. 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.

Zaupanje je pomembno pri izgrajevanju dolgotrajnih povezav med odjemalcem in oskrbovalcem, saj lahko ob zaupanju odnos preraste v zavezništvo (LaLonde & Cooper, 1989). S tem se strinjajo tudi Bowersox et al. (1989) in dodajajo še zavezanost odnosu, ko obe strani iščeta vzvode za skupne koristi. Pomembno vlogo v graditvi odnosov ima tudi zadovoljstvo, saj daje vpogled v skupni uspeh izvajanja aktivnosti, kot zagovarjajo Lambe, Wittmann in

Tabela 2: Dejavniki trženjskih odnosov, ki so pogosto uporabljeni v raziskavah o odnosih

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

*Dopolnjeno z lastno raziskavo.

Vir: Dopolnjeno in prirejeno po Deepen, J., 2007, str. 67–68.

Spekman (2001). Med druge dejavnike, ki jih nismo posebej opredelili, saj je njihova pestrost velika, sodijo oportunitizem, skupne vrednote, konfliktnost, inovativnost v delovanju, vključenost v procese, odprtost, skupne informacije in skupen pogled, socialne vezi itd.

Do sedaj smo v prispevku spoznali teorije, na osnovi katerih smo proučevali kompleksnost trženjskih odnosov, ter dejavnike odnosov, ki se pogosto pojavijo pri trženju s poudarkom

na odnosih. Nadaljujemo s ključnimi dejavniki odnosov, ki so značilni za raziskovanje trženja s poudarkom na odnosih 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 pozitiven 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.

3. SKLEP

Podjetja v iskanju konkurenčnosti najemajo storitve pri specialistih. Tudi na področju zunanje logistike se krepi trend prepuščanja logistične oskrbe zunanjim oskrbovalcem. Pri tem se podjetja soočajo tako s prednostmi (nižji stroški, boljša kakovost storitev, specializiranost oskrbovalca ...) kot tudi s tveganji. Za zmanjševanje slednjih si podjetja prizadevajo vzdrževati dolgoročne trženjske odnose z oskrbovalci, skozi katere si z večanjem zaupanja in ostalimi pomembnimi dejavniki trženjskih odnosov gradijo pozicijo, kjer bosta oba udeleženca v odnosu pridobila (situacija *win-win*). Z združitvijo potencialov bosta izboljšala učinkovitost, dobičkonosnost in ponudila kupcem boljše storitve. Graditev partnerskih odnosov je značilna tudi za trženjske odnose v zunanji logistični oskrbi (Lambert, Emmelhainz & Gardner, 1999).

Z naravo odnosov v storitvah na medorganizacijskih trgih so se ukvarjali številni raziskovalci (o tem več v Žabkar, 1999; Čater, 2006). Ker sodijo logistični oskrbovalci med ponudnike profesionalnih storitev, je proučevanje trženjskih odnosov med njimi in njihovimi odjemalci še posebej zanimivo. V logističnih

povezavah med podjetji se soočimo z odnosi, v katerih ta ne vidijo lastnega zniževanja stroškov in večanja dobička le na račun svojih odjemalcev (Duffy & Fearne, 2004). Spremembe so posledica strateške izbire organizacij, ki so uvidele, da je ohranjanje odjemalcev z izgradnjo »sodelovalnega obnašanja«, ki se gradi na odnosih, ključnega pomena »za povečanje dobička, izboljšave v procesih ali zviševanje konkurenčnosti« (Lambert, Emmelhainz & Gardner, 1999, str. 70).

Zaradi kompleksnosti področja je v raziskavo značilnosti trženjskih odnosov vključenih več teorij (teorija družbene menjave, teorija zavezanosti in zaupanja in teorija transakcijskih stroškov). Na podlagi ugotovitev relevantnih raziskav z obravnavanega področja smo identificirali tiste dejavnike trženjskih odnosov, ki se najpogosteje pojavljajo v odnosih in na osnovi katerih smo se opredelili za obravnavo ključnih dejavnikov odnosov v zunanji logistični oskrbi in vpliva teh odnosov na njeno izvajanje.

4. LITERATURA

- Ackerman, K. B. (1996). Pitfalls in Logistics Partnerships, *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 26 (3), 35–37.
- 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. Frazier, G. L. (1983). International Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 68–78.
- Bagchi, P., & Virum, H. (1998). Logistical alliances – Trends and prospects in integrated Europe, *Journal of Business Logistics*, 19 (1), 191–213.
- 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, 1989.
- 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.
- Čater, B. (2006). *Zavezanost v odnosih med trženjskoraziskovalnimi agencijami in naročniki raziskav*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Daugherty, P. J., Stank, T. P., & Ellinger, A. E. (1998). Leveraging Logistics/Distribution Capabilities: The Impact

- of Logistics Service on Market Share. *Journal of Business Logistics*, 19 (2), 35–51.
13. Deepen, J. (2007). *Logistics Outsourcing Relationships: Measurement, Antecedents and Effects of Logistics Outsourcing Performance*, Heidelberg: Physica-Verlag.
 14. Duffy, R., & Fearn, A. (2004). The Impact of supply chain partnerships on Supplier Performance. *International Journal of Logistics Management*, 15 (1), 57–71.
 15. Dwyer, F. R., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
 16. Dyer, J. H. (1997). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 535–556.
 17. Dyer, J. H., Cho, D. S., & Chu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: The next »best practice« in supply chain management. *California Management Review*, 40 (2), 57–77.
 18. Ellram, L. M. (1992). International Purchasing Alliances: An Empirical Study. *International Journal of Logistics Management*, 3 (1), 22–36.
 19. Ellram, L. M. (1995). Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(2), 35–44.
 20. Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (1990). Supply Chain Management, Partnerships and the Shipper-Third Party Relationship. *International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1–10.
 21. Engelbrecht, C. (2004). *Logistikoptimierung durch Outsourcing. Erfolgswirkung und Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Deutscher Universität Verlag.
 22. Gardner, J. T., Cooper, M. C., & Noordewier, T. (1994). Understanding Shipper/Carrier and Shipper/Warehouse Relationships: Partnerships Revisited. *Journal of Business Logistics*, 15 (2), 121–143.
 23. Golicic, S. L., & Mentzer, J. T. (2006). An Empirical Examination on Relationship Magnitude. *Journal of Business Logistics*, 27 (1), 81–108.
 24. Golicic, S. L., & Mentzer, J. T. (2006). An Empirical Examination on Relationship Magnitude. *Journal of Business Logistics*, 27 (1), 81–108.
 25. Grundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), 35–46.
 26. Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, 76(1), 133–139.
 27. Hertz, S., & Alfredsson, A. (2003). Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*, 32, 139–149.
 28. 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.
 29. Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9 (1), 31–41.
 30. 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.
 31. Knemeyer, A. M., & Murphy, P. R. (2005). Exploring the Potential Impact of Relationship Characteristics and Customer Attributes on the Outcomes of Third-party Logistics Arrangements. *Transportation Journal*, 44 (1), 5–19.
 32. Knemeyer, A. M., Corsi, T. M., & Murphy, P. R. (2003). Logistics Outsourcing Relationship: Customer perspectives. *Journal of Business Logistics*, 24 (1), 77–109.
 33. Kolar, T. (2004). *Zadovoljstvo porabnikov s klicnimi centri (konceptualni model in empirična preverba)*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 34. LaLonde, B. J., & Cooper, M. C. (1989). *Partnerships in Providing Customer Service: A Third-Party Perspective*, Illinois: Oak Brook.
 35. LaLonde, B. J., & Maltz, A. B. (1992). Some Propositions about Outsourcing the Logistics Function. *International Journal of Logistics Management*, 3, 1–11.
 36. 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.
 37. Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996a). Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1–17.
 38. Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996b). So you think you want a partner? *Marketing Management*, 5 (2), 24–41.
 39. Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1999). Building Successful Logistics Partnerships. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 165–181.
 40. Lambert, D. M., Knemeyer, M. A., & Gardner, J. T. (2004). Supply Chain Partnership: Model Validation and Implementation. *Journal of Business Logistics*, 25, 21–42.
 41. McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key Account Management: theory, practice and challenges. *Journal of marketing management*, 13 (8), 737–757.
 42. Möller, K., Wilson D. T., ed. *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 23–52.
 43. Bowersox, D. J. (1990). The Strategic Benefits of Logistics Alliances. *Harvard Business Review*, 68, 36–45.
 44. Goffin, K., Lemke, F., & Szwajczewski, M. (2006). An exploratory study of «close» supplier-manufacturer relationships. *Journal of Operational Management*, 24, 189–209.
 45. 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.
 46. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20–38.
 47. Ogorelc, A. (2004). *Mednarodni transport in logistika*, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 48. Panayides, P. M., & So, M. (2005). Logistics service provider-clients relationships. *Transportation research Part E* 41, 179–200.
 49. Skjøtt-Larsen, T. (2000). Third party logistics – from an international point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 30 (2), 112–127.
 50. Panayides, P. M. (2007). Effects of Organizational Learning in Third-party Logistics. *Journal of Business Logistics, Council of Logistics Management*, 28 (2), 133–158.
 51. Regan, A. C. (2003). *Reducing Risks in Logistics Outsourcing*, University of California: Irwine.
 52. Schemwell, D. J., Cronin, J. J., & Bullard, W. R. (1994). Relational Exchange in Services. An Empirical Investigation of Ongoing Customer Service-provider relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 5(3), 57–68.
 53. Lieb, R. C. (1992). The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers. *Journal of Business Logistics*, 13 (1), 29–42.
 54. Sheffi, Y. (1990). Third Party Logistics: Present and Future Prospects. *Journal of Business Logistics*, 11 (2), 27–39.
 55. Skjøtt-Larsen, T. (2000). Third party logistics – from an international point of view. *International Journal of*

- Physical Distribution & Logistics Management*. 30 (2), 112–127.
54. 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.
55. The state of logistics outsourcing. (2007). 2007 THIRD – PARTY LOGISTICS, Results and findings of the 12th annual study. Najdeno na spletni strani (26. 8. 2008): www.pl.capgemini.com/resources/thought_leadership/thirdparty_logistics_2007/?d=1
56. Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
57. Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335–345.