

Andreja Križman\*

## PREGLEDNI ZNANSTVENI ČLANKI – REVIEW PAPERS

ZNAČILNOSTI TRŽENJSKIH ODNOSOV IN  
ODJEMALCEV V ZUNANJI LOGISTIČNI OSKRBIThe Characteristics of Marketing Relationships and  
Customers in Logistics Outsourcing

## Izvleček

UDK: 658.286.4:658.788:339.13.021/.025

Prispevek obravnava značilnosti trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi (ZLO). Z opravljeno raziskavo predstavimo pomen partnerskih odnosov, ki so zasnovani zato, da se dosežejo koristi in znižajo tveganja v zunanji oskrbi, da se poveča učinkovitost in rentabilnost poslovanja in izboljša oskrba odjemalcev. Na osnovi raziskave odjemalcev in trženjskih odnosov, ki smo jo izvedli pri dveh največjih oskrbovalcih ZLO v Sloveniji, po pregledu ustreznih literature in na podlagi opravljenih poglobljenih pogovorov ugotavljamo značilnosti odjemalcev po izbranih dejavnikih. Rezultati raziskave omogočajo primerjavo med odjemalci ZLO pri nas s splošnimi ugotovitvami za zunanjo oskrbo v svetovnem merilu. Podamo napotke za oskrbovalce in predlagamo nadaljnje raziskave na področju trženjskih dejavnikov v ZLO.

*Ključne besede:* zunanja logistična oskrba, odnosi v zunanji logistični oskrbi, partnerski odnosi

## Abstract

UDC: 658.286.4:658.788:339.13.021/.025

The paper deals with the characteristics of logistics outsourcing relationships. Partnerships are established to increase benefits and decrease risks in logistics outsourcing, to improve efficiency and profitability, and to offer better customer service. The purpose of this paper is to present the results of logistics outsourcing research conducted in the Slovenian market and to contribute to theoretical and methodological findings in logistics outsourcing. On the basis of the existing literature and some new findings derived from in-depth interviews with logistics experts, the main characteristics of customers are presented. Finally, some managerial implications and suggestions for further research are proposed.

*Keywords:* logistics outsourcing, logistics outsourcing relationships, partnership

JEL: M31, L14

## 1 Uvod

Čeprav v literaturi o trženjskih odnosih ne bomo našli njihove enovite opredelitve, je njihova pomembnost velika (Čater 2006, 20). El-Ansary (1997, 34) opiše trženjski odnos kot povezavo, zvezo, vpletenost, odvisnost in zavezništvo med kupcem in dobaviteljem. Nekateri avtorji so klasificirali različne trženjske odnose, kot npr. Dwyer, Schurr in Oh (1987, 12-15), drugi so opredeljevali pogoje za njihov obstoj. S pomočjo trženjskih odnosov podjetja dosežeta boljše rezultate, kot bi jih ustvarilo vsako podjetje samo, kot trdijo Lambert, Emmelhainz in Gardner (1996b, 28), pri tem pa imajo v mislih predvsem partnerske odnose. Med odjemalci in dobavitelji se vzpostavijo trženjski odnosi, ki 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 in Daugherty 2001, 22). 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, 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, 21). Seveda pa niso vsi partnerski odnosi uspešni, zato moramo biti previdni pri njihovi izgradnji in ne graditi »nerealističnih pričakovanj o učinkih, ki naj bi jih prinesel sam odnos« (Lambert, Emmelhainz in Gardner 1999, 166).

V prispevku želimo prikazati značilnosti trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi, ki so naravnani na dolgoročne, partnerske povezave, in značilnosti odjemalcev v trženjskih odnosih Slovenije ter na vzorcu dveh izmed največjih oskrbovalcev zunanje logistične oskrbe pri nas. Pri tem je naše vodilo prispevati k bazi znanja o trženjskih odnosih v logistiki. Z analizo odjemalcev, ki so vsaj pomemben del svojih logističnih opravil predali v zunanjo oskrbo, ugotavljamo njihove značilnosti, vzroke za oddajo storitev v oskrbo zunanjim specialistom, delež predanih storitev v skupni logistični oskrbi, trajanje odnosa z izbranim oskrbovalcem in usposobljenost zaposlenih, ki oblikujejo trženjske odnose. Z ugotovitvami, pridobljenimi na osnovi analize vzorca, ugotavljamo morebitne razlike med odjemalci zunanje logistične oskrbe pri nas s splošnimi ugotovitvami za zunanjo oskrbo v svetovnem merilu.

## 2 Pregled literature o trženjskih odnosih v zunanji logistični oskrbi

Za trženjske odnose v zunanji logistični oskrbi je značilno, da se izgrajujejo postopoma. Zato lahko sledimo procesu izgradnje odnosov, kot ga ponazarja Millman-Wilsonov model razvoja odnosov s ključnimi odjemalci od uvedne stopnje transakcijske narave do strateškega partnerstva (McDonald, Millman in Rogers 1997, 740). Opredelitev zunanje logistične oskrbe poudarja, da morajo

\* dr. Andreja Križman, pred., Višja prometna šola Maribor, Preradovičeva 33, 2000 Maribor, Slovenia. E-mail: andreja.krizman@uni-mb.si.

biti izpolnjeni določeni pogoji, preden bomo povezavo med odjemalcem in izvajalcem logističnih storitev prepoznali kot zunanjo logistično oskrbo (Skjött–Larsen 2000, 113). Ti pogoji so povezani s trajanjem odnosa, skupnimi prizadevanji za razvijanje nadaljnjega sodelovanja, s po meri narejenimi rešitvami in z deljenjem skupnih koristi in tveganj. Skjött–Larsen (2000, 114) povzema ugotovitve za graditev odnosa med odjemalcem in oskrbovalcem logistične oskrbe po Bowersox et al. (1989), ki so postavili graditev odnosa na kontinuirano lestvico, ki jo prikazujemo na Sliki 1. Prične se s posamičnim transakcijskim poslom in se konča s sporazumom o integriranih logističnih storitvah, običajno znotraj oskrbovalnih verig.

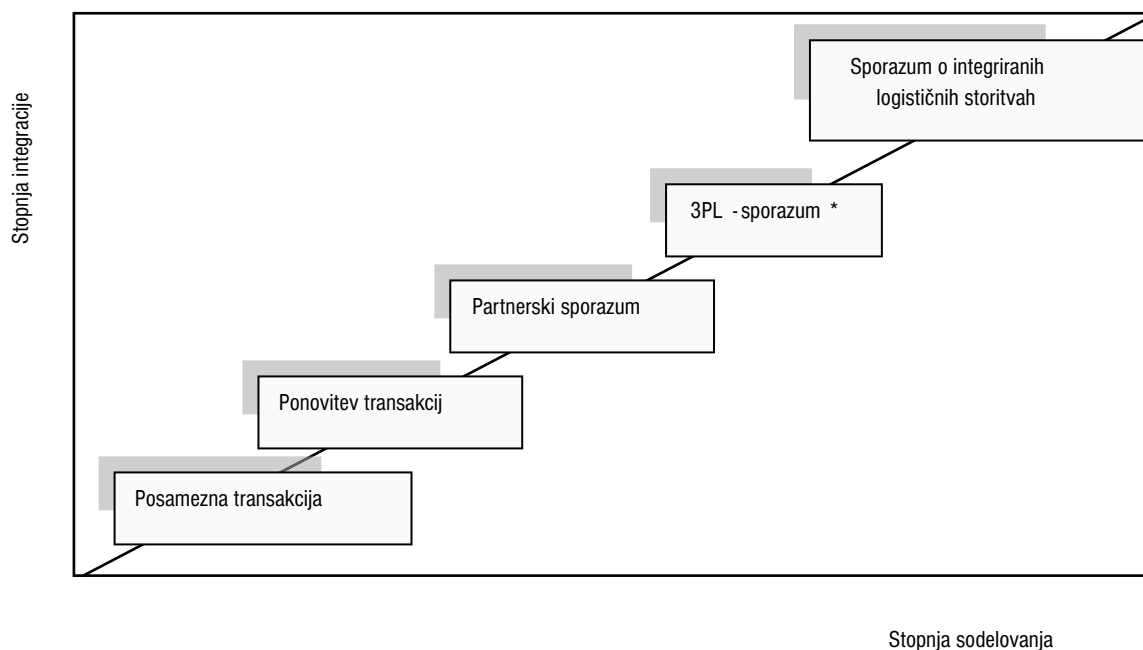
Partnerstvo je tudi najpogosteje uporabljen izraz pri obravnavi trženjskih odnosov v logistični oskrbi (Gardner, Cooper in Noordewier 1994; Kanter 1994; Lambert, Emmelhainz in Gardner 1996a; 1996b; 1999; Lambert, Knemeyer in Gardner 2004; Deepen 2007; Cahill 2007). Različne opredelitve partnerskih odnosov se med seboj nekoliko razlikujejo, zato so Lambert, Emmelhainz in Gardner (1996b, 28) podali svojo opredelitev partnerstva kot »po meri narejenega poslovnega razmerja, ki temelji na medsebojnem zaupanju, odprtosti, skupnem tveganju in skupnih koristih, in ponudi konkurenčne prednosti pri izvajanju poslovnih aktivnosti, ki so večje, kot bi jih podjetje doseglo samok«. 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.

Temeljni cilj podjetij, ki oddajajo logistične storitve v zunanjo oskrbo, je zagotovitev trdne in stabilne konkurenč-

ne sposobnosti. Pri odločitvi za zunanjo oskrbo ima najpomembnejšo vlogo alternativa »narediti ali kupiti« (Maltz 1994, str. 47). Vprašanje torej je, ali je smiselno izvajati vse poslovne procese v lastni režiji ali je bolje nekatere prenesti na zunanja podjetja. Odločitve so običajno povezane s stroški in s konkurenčnimi prednostmi, ki jih prinese odločitev. Razmišljanja o zunanji (logistični) oskrbi so se okrepila zaradi globalizacije. V današnjem poslovnem svetu se podjetja iz različnih vzrokov odločajo za izločanje določenih storitev. Primarni razlog je nižanje stroškov v podjetju (Cavinato 1989, 14; Bardi in Tracy 1991, 15–21; LaLonde in Maltz 1992; Lieb in Randall 1996, 314; Browne in Allen 2001; Wilding in Juriado 2004, 629; The state of logistics outsourcing 2007, 4; Marshall, McIvor in Lamming 2007), raziskovalci pa poudarjajo tudi ostale vzroke:

- »mehka varianta« zmanjšanja števila zaposlenih (izločanje storitev in človeških virov) (Foster in Muller 1990; Richardson 1992, 1995; Lieb in Randall 1996);
- težnja k popolnosti pri ukvarjanju z osnovno dejavnostjo (angl. *core business*) (Lieb 1992; Bradley 1994a; Prahalad in Hamel 1990; Lieb in Randall 1996; Wilding in Juriado 2004);
- izločevanje storitev zaradi predaje le-teh specialistom (Boyson et al. 1999; The state of logistics outsourcing 2007);
- zmanjševanje tveganja pri poslovanju (Regan 2003);
- nižji stroški angažiranega kapitala za investicije v infrastrukturo (Foster in Muller 1990; Richardson 1992, 1995).

Slika 1: Model razvoja odnosov s ključnimi odjemalci v zunanji logistični



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

Vir: Bowersox et al. (1989) v Skjött–Larsen, Third party logistics – from an international point of view, 2000, 114.

V zadnjih letih se je letno povečevalo izločevanje določenih dejavnosti podjetij. Podoben trend rasti opažamo tudi pri zunanji logistični oskrbi na svetovni ravni. Zadnje raziskave kažejo na letne poraste zunanje oskrbe v logistiki na ravni 16–18 % v zahodni Evropi in v ZDA (Langley et al. 2005). Prav tako je na osnovi poročila *The state of logistics outsourcing* (2007, 13) za področje zunanje oskrbe v letu 2007 ugotovljeno, da se slaba polovica globalne logistike izvaja v zunanji oskrbi v Severni Ameriki (47 %), v Latinski Ameriki 49 %, medtem ko je delež zunanje oskrbe v Evropi s 65 % in Aziji z 62 % celo višji.

Slovenskih podjetij, ki se odločajo za zunanjo logistično oskrbo, je bilo v preteklosti razmeroma malo. V večini primerov so to trgovci, ki svojo logistiko, posredno pa tudi prodajo, prepuščajo specialistom. Svetovni trend predaje logistike zunanjim izvajalcem v Sloveniji še ni prisoten v veliki meri. Podjetja še vedno prisegajo na izvajanje lastne logistike, čeprav je zunanja oskrba delno prisotna pri organizaciji transportov in pri skladiščenju. Zaenkrat velja, da na izločanje logistike v zunanjo oskrbo vpliva velikost podjetja. Manjše kot je podjetje, več logističnih dejavnosti izloča. To lahko povežemo z nujnostjo investiranja v logistična sredstva in infrastrukturo, kar je za manjša podjetja relativno večji zalogaj, pomanjkanje usposobljene delovne sile in osredinjenje na osnovno dejavnost.

Opredelitev koristi v zunanji logistični oskrbi avtorji večinoma povezujejo z zmožnostjo *zniževanja stroškov* (npr. Cavinato 1989, 14; Bardi in Tracy 1991, 15–21; LaLonde in Maltz, 1992, 3; Lieb in Randall, 1996, 314; Wilding in Juriado 2004, 629) ali z *zvišanjem kakovosti* z učinkovitejšimi logističnimi aktivnostmi in večjo fleksibilnostjo (Lieb in Randall 1996, 314; Wilding in Juriado 2004, 629–630). Kakovost logističnih aktivnosti je pogosto povezana s kakovostjo oskrbe, ki jo kot del strateške usmeritve ponudi podjetje svojim odjemalcem. Izgradnja odličnosti v logistični oskrbi pomembno prispeva h graditvi odjemalčevega zadovoljstva (o tem več v: Kearney 1994). Primerna oskrba, s po meri naravnano ravnijo kakovosti za odjemalce, je izhodišče za učinkovito vodeno logistično funkcijo v podjetju, ki mora biti hkrati tudi stroškovno konkurenčna. Oddajanje logističnih storitev v zunanjo oskrbo mnoga podjetja vidijo kot pomemben mehanizem za doseg tega cilja.

Koristi zunanjega izvajanja logistične oskrbe so v nekaterih primerih vprašljive, če ne upoštevamo mogočih tveganj, ki se pojavijo med zunanjim izvajalcem (oskrbovalcem) in podjetjem, ki predaja logistične aktivnosti v zunanjo oskrbo. Tveganja bi lahko strnili v sledeče:

### **Neučinkovitost menedžmenta (pri nadzoru zunanjega oskrbovalca)**

Sama predaja logističnih aktivnosti v zunanje izvajanje še ne zmanjšuje operativnih stroškov. Menedžerji morajo biti v podjetju dobro poučeni o pogodbenih razmerjih ter o povezavah z zunanjim oskrbovalcem. Če so bile logistične aktivnosti v podjetju že pred izločitvijo dela ali celotne

logistične funkcije v zunanjo oskrbo slabo izvajane, je velika verjetnost, da se bo takšna praksa nadaljevala tudi z zunanjim oskrbovalcem. Menedžerska struktura, ki nadzira in vodi zunanje izvajanje, se mora za to usposobiti (izobraževanje, prilagajanje novim postopkom dela in podobno) (Regan 2003; Lieb in Randall 1996).

### **Prikrite informacije**

Asimetričnost informiranja v zunanji oskrbi je pogosta praksa v podjetjih. Nepopolne informacije o stroških dosedanjih logističnih aktivnosti, bodisi zaradi nepoznavanja le-teh s strani podjetja bodisi zaradi oportunitizma, ne koristijo zunanji oskrbi (Regan 2003; Lieb in Randall 1996; Razzaque in Sheng 1998; Bagchi in Virum 1998).

### **Pomanjkanje inovativnosti v logističnih procesih**

Za ohranjanje konkurenčnih prednosti mora podjetje slediti novim tehnologijam in temu prilagajati raven logistične oskrbe. Sama zunanja oskrba še ne zagotavlja inovativnosti. Velika skrb za stroške lahko zavede oskrbovalca, da ne izpelje potrebnih inovacij na področju logistične oskrbe (Regan 2003; Flint et al. 2005).

### **Prikriti transakcijski stroški**

Mnoga podjetja podcenjujejo stroške, ki so povezani z izbiranjem, s pogajanjem in sklepanjem pogodbe z zunanjim oskrbovalcem (Regan 2003). Gre za t. i. transakcijske stroške, od višine katerih je odvisno, katere dejavnosti bodo podjetja izvajala v lastni režiji in katere bodo kupovala na trgih (Ogorelc 2004). Z vnaprejšnjo natančno analizo strukture stroškov se lahko podjetje izogne kasnejšim problemom.

### **Odvisnost od zunanjega oskrbovalca zaradi izgube nadzora**

Podjetje, ki preda logistične aktivnosti v zunanjo oskrbo, se znajde v ranljivem položaju, predvsem če izgubi nadzor nad izvajanjem zunanjega oskrbovalca, kar potrjujejo tudi razmišljanja drugih avtorjev (Bardi in Tracey 1991; Lynch, Imada in Bookbinder 1994; McIvor 2000; Wentworth 2003; Regan, 2003). Zato je potrebno v dogovorih o zunanji oskrbi opredeliti kontrolne točke za vrhnji in operativni menedžment (Piachaud 2002). Obseg izločenih storitev in aktivnosti v zvezi z njimi morajo biti učinkovito nadzorovane.

### **Nadzorovanje in ocenjevanje izvedbe zunanjega oskrbovanja**

Podjetje mora pri razvijanju partnerskega sodelovanja postaviti jasne smernice za ocenjevanje funkcijske izvedbe procesa zunanjega oskrbovanja in pogodbenega partnerja (Regan 2003; Wentworth 2003). T. i. *monitoring* (nadzor ali spremljanje) zunanje oskrbe je kompleksna naloga, ki obsega določitev standardov izvajanja zunanje oskrbe. Mednje zagotovo spadajo povezane finančne kategorije, časovna zanesljivost ter strokovnost izvedbe. Te zahteve morajo biti izražene že v fazi pogajanja, ko se določa učinkovit sistem spremljanja in nadzora izvajalca in njegovih procesov.

### Konfliktnost organizacijskih kultur

V partnerskih odnosih med zunanjim oskrbovalcem in podjetjem pogosto prihaja do razlik v stilih vodenja in stopnji birokratizacije poslovanja. Upoštevanje obeh dejavnikov je pomembno že v fazi pogajanja z namenom zagotavljanja preglednosti sodelovanja ter za doseganje zadovoljstva v partnerskem odnosu (Regan 2003; Lieb in Randall 1996).

Nastanek zgoraj opisanih tveganj je mogoče zmanjšati s primerno predhodno pripravo podjetja na zunanjo oskrbo in z graditvijo dolgoročnih trženjskih odnosov med odjemalcem in oskrbovalcem.

V nadaljevanju si pogledjmo, kaj opredeljuje značilne odjemalce logističnih storitev v zunanji logistični oskrbi v slovenskem prostoru.

### 3 Metodologija

V raziskavo smo vključili dva izmed največjih slovenskih oskrbovalcev. Pri njihovi izbiri smo upoštevali predvsem usposobljenost za izvajanje celovitih logističnih rešitev za podjetja. Pri njiju je bilo v fazi preiskovalne raziskave izvedenih šest poglobljenih pogovorov. Izbiro odjemalcev smo omejili le na tiste, za katere smo od oskrbovalcev dobili zagotovilo, da so z njimi sklenjene dolgoročne pogodbe. Torej je bil izbirni kriterij značilnost odnosa, ki mora temeljiti na graditvi partnerstva med oskrbovalcem in odjemalcem. Nato smo poglobljene pogovore opravili tudi pri petih ključnih odjemalcih. Na ta način smo pridobili vsebinske potrditve svojih teoretičnih izhodišč za raziskovanje odnosov v zunanji logistični oskrbi ter se dogovorili o načinu izvedbe njene empirične preverbe. Na podlagi teh ugotovitev smo pripravili vprašalnik, ki smo ga testirali z 18 strokovnjaki z logističnega področja (pri oskrbovalcih, njihovih odjemalcih in pri logističnih teoretikih). Pred pričetkom izvedbe ankete na izbrani populaciji odjemalcev smo vprašalnike nekoliko prilagodili po predlogih anketirancev v predtestni fazi. V nadaljevanju vzorec, v katerega smo vključili odjemalce obeh oskrbovalcev, analiziramo kot celoto in posamezno za oskrbovalca A in za oskrbovalca B. Pri posamezni spremenljivki ugotavljamo morebitne razlike med oskrbovalcema in odstopenja od celotnega vzorca. Rezultate smo ocenjevali s statističnim programom SPSS 15.0.

Vprašalnik, ki smo ga poslali, je bil narejen s profesionalnim računalniškim programom za izdelavo vprašalnikov. Vseboval je različne tipe vprašanj. Ustrežal je postavljenim vprašanjem, in odgovorom, ki smo jih potrebovali za analizo odjemalčevega podjetja in izpraševancev. Vprašalnik je spremljala kratka predstavitev raziskave z osnovnimi napotki za izpolnjevanje.

Sledili smo predlogom strokovnjakov za povečanje učinkovitosti pri doseganju višjih stopenj odziva na vprašalnik (Bregar, Ograjenšek in Bavdaž 2005, 95) in postopek pošiljanja vprašalnikov pričeli s predhodnim dopisom oskrbovalca njihovim odjemalcem, v katerem jih obvešča, da bi kot podjetje priskočili na pomoč pri raziskavi, in jih prosi za sodelovanje. Nato je sledil naš dopis, poslan na elektronske

naslove izbranih oseb pri odjemalcih, v katerem smo jih prosili za sodelovanje, jim kratko predstavili namen ankete in podali navodila za izpolnjevanje vprašalnika s povezavo na spletni naslov.

## 4 Rezultati raziskave

### 4.1 Opis vzorca in potek raziskave

Najprej smo se morali odločiti, kje v hierarhiji podjetij se nahajajo primerni sogovorniki za raziskavo. Te smo našli na dveh ravneh – na ravni vrhnjega menedžmenta, kajti tam se dogovori o sodelovanju postavijo in v končni fazi sklenejo, in na ravni izvedbenega menedžmenta, kjer skrbniki na strani oskrbovalca največ sodelujejo s kontaktnimi osebami pri odjemalcih pri neposredni graditvi partnerskih odnosov.

Populacijo za kvantitativno raziskavo so predstavljali odjemalci logističnih storitev dveh izbranih oskrbovalcev v Sloveniji, ki ponujata celovite logistične storitve in sta med največjimi slovenskimi oskrbovalci (v nadaljevanju ju bomo označevali z oskrbovalec A in B). Izbrana podjetja pri odjemalcih in kontaktne osebe smo pridobili od oskrbovalcev, saj smo predvideli, da bodo v raziskavo vključene le njihove ključne stranke, s katerimi so vzpostavili dolgoročne trženjske odnose. Skupaj je bilo v raziskavo vključenih 40 podjetij oskrbovalca A in 27 podjetij oskrbovalca B, torej je bilo vabilo za spletno anketo poslano v 67 podjetij. Računali smo, da se bo vsaj v nekaterih podjetjih opravila na obeh ravneh – vrhnji menedžerski in izvedbeni. To se žal ni zgodilo, saj so odjemalci (razen štirih velikih podjetij) odgovarjali samo na eni ravni. To dejstvo si razlagamo s tem, da je v večini podjetij za stike z oskrbovalcem zadolžena ena oseba, ki je na vprašalnik tudi odgovarjala. Po dveh ponovnih pozivih k reševanju in telefonskih klicih nam je do postavljenega roka uspelo zbrati 58 vprašalnikov, kar je predstavljalo 86,5-odstoten odziv, tako da smo z zbiranjem podatkov zaključili.

V vzorcu smo analizirali značilnosti vključenih podjetij, skupaj in posamezno za oba oskrbovalca. Pri tem so nas zanimali dejavnost podjetij, velikost podjetij, merjena s številom zaposlenih, razlogi za oddajanje logističnih aktivnosti v zunanjo oskrbo in delež zunanje oskrbe v celotni oskrbi odjemalca.

### 4.2 Značilnosti podjetij

V začetno statistično obravnavo smo vključili celotno populacijo odjemalcev obeh oskrbovalcev, ker nas je zanimalo, kakšna je dejavnost podjetij v celotni populaciji ter po številu zaposlenih in prihodku v letu 2006. Tako smo lahko primerjali, ali se v ZLO tudi v Sloveniji vključuje več trgovskih podjetij in več majhnih podjetij, kot je to značilno za tujino. Hkrati pa smo lahko za iste spremenljivke ugotavljali morebitne razlike med oskrbovalcema. Podatke smo pridobili s pomočjo spletnega poslovnega imenika (bizi.si). V populaciji je bila večina podjetij iz dejavnosti trgovine, sledila so podjetja iz proizvodne dejavnosti, prometnih in ostalih storitev. Podobno kot v skupnem vzorcu je tudi pri obeh oskrbovalcih, kar je prikazano v Tabeli 1.

Tabela 1: Struktura podjetij v raziskavi glede na dejavnost

Dejavnost Vsebinska klasifikacija	Oskrbovalec A		Oskrbovalec B		Skupaj	
	Frekvenca	Delež (v %)	Frekvenca	Delež (v %)	Frekvenca	Delež (v %)
Trgovina	26	65,0	19	70,4	44	65,7
Proizvodnja	10	25,0	6	22,2	12	17,9
Ostale storitve	4	10,0	2	7,4	11	16,4
Skupaj	40	100,0	27	100,0	67	100,0

Tabela 2: Struktura podjetij v raziskavi glede na število zaposlenih

Število zaposlenih		Oskrbovalec A		Oskrbovalec B		Skupaj	
		Frekvenca	Veljavni delež (v %)	Frekvenca	Veljavni delež (v %)	Frekvenca	Veljavni delež (v %)
Mala	Do 49	25	64,1	18	43	43	66,1
Srednja	50 do 499	9	23,1	6	15	15	23,1
Velika	Nad 500	5	12,8	2	7	7	10,8
	Ni podatka	1	-	1	2	2	-
Skupaj		40	100,0	27	67	67	100,0

Tabela 3: Struktura podjetij v raziskavi oskrbovalca A in B glede na prihodek v letu 2006

Prihodek (v EUR)	Oskrbovalec A			Oskrbovalec B		
	Frekvenca	Veljavni delež (v %)	Zbirni delež (v %)	Frekvenca	Veljavni delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Do 5 mio	14	35,0	35,0	9	36,0	36,0
Nad 5-50 mio	16	40,0	75,0	12	48,0	84,0
Nad 50-500 mio	7	17,5	92,5	2	8,0	92,0
Nad 500 mio	1	2,5	95,0	2	8,0	100,0
Ni podatka	2	5,0	100,0	2	-	-
Skupaj	40	100,0		27	100,0	

Tabela 4: Struktura podjetij v raziskavi glede na dejavnost po odzivu za oskrbovalca A in B skupaj

Dejavnost vsebinska klasifikacija	Oskrbovalec A		Oskrbovalec B		Skupaj	
	Frekvenca	Delež (v %)	Frekvenca	Delež (v %)	Frekvenca	Delež (v %)
Trgovina	16	57,1	16	69,6	32	62,7
Proizvodnja	9	32,1	1	4,3	10	19,6
Ostale storitve	3	10,7	6	26,1	9	17,7
Skupaj	28	100,0	23	100,0		100,0

Tabela 5: Struktura podjetij v raziskavi glede na število zaposlenih po odzivu za oskrbovalca A in B

Število zaposlenih		Oskrbovalec A		Oskrbovalec B		Skupaj	
		Frekvenca	Veljavni delež (v %)	Frekvenca	Veljavni delež (v %)	Frekvenca	Veljavni delež (v %)
Mala	Do 49	15	55,6	16	69,6	31	62,0
Srednja	50 do 499	8	29,6	5	21,7	13	26,0
Velika	Nad 500	4	14,8	2	8,7	6	12,0
	Ni podatka	1	-	0	-	1	-
Skupaj		28	100,0	23	100,0	51	100,0

Po velikosti (številu zaposlenih) prevladujejo manjša podjetja. Do 49 zaposlenih ima kar 66,1 % vključenih podjetij. Srednjih podjetij (od 50 do 499 zaposlenih) je 15 ali 23,1 %, velikih (nad 500 zaposlenih) pa 7 podjetij ali 10,8 %. Za dve podjetji nismo dobili podatkov, ker sta bili ustanovljeni v letu 2007 (Tabela 2). Po številu zaposlenih tudi pri oskrbovalcu A prevladujejo manjša podjetja. V 64,1 % podjetij (25 podjetij) je do 49 zaposlenih. V srednjih podjetjih, do 499 zaposlenih, je 9 podjetij ali 23,1 %, ostala podjetja so velika (Tabela 4.5). Struktura podjetij po številu zaposlenih oskrbovalca B je podobna, saj z 69,2 % prevladujejo mala podjetja, srednjih je v odstotkih popolnoma enako kot pri oskrbovalcu A, velikih je nekoliko manj (7,7 %).

Tudi po prihodkih se podjetja oskrbovalca A in B skoraj ne razlikujejo od skupnega vzorca. Prevladujejo nižji prihodki. Podatki so zbrani v Tabeli 3. Iz analize strukture podjetij za oskrbovalca A in B lahko ugotovimo, da se po nobenem parametru bistveno ne razlikujeta. Prevladujoča dejavnost je trgovska, v zunanjo logistično oskrbo so vključena predvsem mala podjetja s sorazmerno majhnimi prihodki.

Opravimo sedaj še statistiko za iste spremenljivke po odzivu podjetij. Skupaj smo poslali 67 vprašalnikov na naslove podjetij. Odzvalo se jih je 51, kar predstavlja 76,1-odstotni odziv po podjetjih. V strukturi podjetij po dejavnostih je bilo največ trgovskih podjetij (62,7 %), sledijo proizvodna podjetja z 19,6 % in ostala storitvena s 17,6 % (Tabela 4).

Pri oskrbovalcu A, ki nam je posredoval naslove štiridesetih podjetij, smo dobili vrnjene vprašalnike iz 28 podjetij, kar predstavlja 70-odstotni odziv. Po dejavnosti je

tudi tukaj 57,1 % podjetij iz trgovske dejavnosti, 32,1 % iz proizvodne in 10,7 % ostale storitvene dejavnosti. Pri oskrbovalcu B, ki nam je posredoval naslove sedemindvajsetih podjetij, smo dobili vrnjene vprašalnike iz 23 podjetij, kar predstavlja 85,2-odstotni odziv. Skoraj 70 % predstavljajo trgovska podjetja, proizvodno je le eno, ostala so s področja prometnih storitev. Razlika med vključenimi podjetji po dejavnostih se kaže pri proizvodnih podjetjih, kjer pri oskrbovalcu A zavzemajo bistveno višji delež. To posledično predstavlja nekoliko nižji delež trgovine pri istem oskrbovalcu in višji delež prometnih storitev pri oskrbovalcu B.

Statistiko za strukturo podjetij po velikosti (številu zaposlenih) prikazuje Tabela 5.

V raziskavi prevladujejo mala podjetja. Do 50 zaposlenih ima 62 % vključenih podjetij. Srednjih podjetij (od 50 do 499 zaposlenih) je 13 ali 26 %, velikih (nad 500 zaposlenih) pa je 6 podjetij ali 12 %. Za eno podjetje nismo dobili podatkov, ker je registrirano v tujini. Natančni podatki za obe podjetji, med katerima ni večjih razlik, so podani v Tabeli 5. Iz analize podjetij po številu zaposlenih pa ugotovimo, da se zunanja logistična oskrba za izbrana oskrbovalca izvaja v največjem deležu (55–70 %) za mala podjetja.

Zaradi velikosti podjetij so tudi prihodki dobrih 77 % podjetij v razponu do 50 milijonov letno. Velikih podjetij je malo, zato so tudi prihodki nad 500 milijonov evrov le pri treh podjetjih oz. 6,2 %. Podobno statistiko beležimo tudi pri obeh oskrbovalcih, pri čemer je delež podjetij s prihodkom do 5 mio EUR pri oskrbovalcu B celo nekaj višji od povprečja, saj je tudi malih podjetij v njegovi oskrbi nekoliko več (Tabela 6).

**Tabela 6:** Struktura podjetij v raziskavi oskrbovalca A in B glede na prihodek v letu 2006 po odzivu

Prihodek (v EUR)	Oskrbovalec A			Oskrbovalec B		
	Frekvenca	Veljavni delež (v %)	Zbirni delež (v %)	Frekvenca	Veljavni delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Do 5 mio	6	23,1	23,1	7	31,8	31,8
Nad 5–50 mio	13	50,0	73,1	11	50,0	81,8
Nad 50–500 mio	6	23,1	96,2	2	9,1	90,9
Nad 500 mio	1	3,8	100,0	2	9,1	100,0
Ni podatka	2	-	-	1	-	-
Skupaj	28	100,0		23	100,0	

**Tabela 7:** Razlogi za oddajanje logističnih storitev v zunanjo oskrbo

N	Razlogi za oddajanje logističnih storitev v zunanjo oskrbo	$\Sigma$ %	A (%)	B (%)
30	Pomanjkanje skladiščnih ali transportnih zmogljivosti	28,8	36,4	20,4
17	Osredotočenje na ključno dejavnost podjetja (core business)	16,3	14,5	18,4
16	Zniževanje stroškov	15,4	9,1	22,5
12	Pomanjkanje kapitala za investicije v logistično infrastrukturo	11,5	12,7	10,2
10	Višja kakovost logistične oskrbe	9,6	9,1	10,2
9	Pomanjkanje strokovnega kadra za logistiko	8,7	11,0	6,1
5	Prenos stroškov logistike iz stalnih v spremenljive	4,8	5,5	4,1
3	Zahteva tujega lastnika po učinkovitejšem delovanju	2,9	0	6,1
1	»Mehka varianta« odpuščanja delovne sile	1,0	2,0	0
1	Drugo	1,0	0	2,0

Pri analizi podjetij nas je zanimalo tudi, kakšni so razlogi za oddajanje logističnih storitev v zunanjo oskrbo in katere logistične storitve podjetja najpogosteje prepuščajo specialistom. Respondenti so imeli v vprašalniku možnosti, med katerimi so se odločili za enega ali več razlogov za zunanjo logistično oskrbo. V Tabeli 7 so prikazani razlogi, za katere so se odločali v podjetjih. Najpogostejši razlog za izločanje v oskrbo zunanjim specialistom so podjetja navedla pomanjkanje skladiščnih ali transportnih zmogljivosti. Ker gre po večini za manjša trgovinska podjetja, ki si običajno ne zgradijo lastnih skladiščnih zmogljivosti in si ne omislijo lastnega voznega parka, je ta razlog povsem razumljiv. Takšna podjetja svoje zmogljivosti raje osredotočijo na osnovno dejavnost podjetja, kar je drugi najpogostejši razlog za izločanje logistike. Sledijo težnje po zniževanju stroškov in pomanjkanje kapitala za investicije v logistično infrastrukturo. Višja kakovost logistične oskrbe je zastopana v petini primerov. Podjetja pa navajajo tudi pomanjkanje strokovnega kadra za logistiko. Ostali vzroki so zastopani v manjši meri. Podatki za oskrbovalca A in B se nekoliko razlikujejo, vendar med razlogi beležimo podobne, z nekoliko spremenjenim vrstnim redom. Še vedno v obeh prevladujeta dva: pomanjkanje skladiščnih ali transportnih zmogljivosti in osredotočenost na ključno dejavnost podjetja.

Podjetja prepuščajo različne logistične aktivnosti specialistom (Tabela 8). Podjetja v vzorcu so se odločala predvsem za skladiščno poslovanje, izvajanje transporta in distribucijo. To je v skladu s predhodno opravljenimi raziskavami zunanje logistične oskrbe – tako domačimi kot tujimi.

Tudi pri obeh oskrbovalcih je slika podobna. Podjetja oskrbovalca A izpostavljajo carinsko posredovanje, kar

bi lahko povezovali z dejstvom, da podjetja v vzorcu več izvažajo oz. uvažajo z območij izven EU, kjer so carinske formalnosti in priprava ustrezne dokumentacije še potrebni. Vprašali smo jih tudi, s koliko oskrbovalci so v podjetju sodelovali v preteklem letu. Največ podjetij je v svojo oskrbo vključilo do 5 zunanjih oskrbovalcev (78,2 %), kar je značilno za podjetja obeh oskrbovalcev.

Kot zadnji podatek v poglavju o značilnostih podjetij ugotavljamo, kakšen je vrednostni delež zunanje oskrbe, ki ga opravlja izbrani oskrbovalec v celotni oskrbi odjemalcev (Tabela 9).

Sam podatek je sicer zanimiv, ker pa gre zgolj za oceno, mu ne bomo pripisali prevelike veljave. S tem vprašanjem so imeli odjemalci kar nekaj težav, saj mnogim, predvsem srednjim in velikim podjetjem, natančni celotni stroški logistične oskrbe niso znani. V 53,6 % izbranih podjetij je ta delež do ene četrtine, petina podjetij pa prepušča v zunanjo oskrbo izbranemu oskrbovalcu nad 70 % celotne oskrbe. Oskrbovalec A, ki ima v svojem vzorcu več srednjih in velikih podjetij, ima pri oceni vrednostnega deleža zunanje oskrbe več odstotkov podjetij, ki so večja in ne prepuščajo pretežnega deleža logistične oskrbe v zunanjo oskrbo. To je značilno tudi sicer za večja podjetja v Sloveniji, ki poskušajo večji del logistične oskrbe opravljati v lastni režiji. Iz Tabele 9 je razvidno, da je 58,1 % podjetij v zunanjo oskrbo prepustilo le do četrtino vse oskrbe. Pri oskrbovalcu B pa je takih podjetij, ki bi prepustilo v zunanjo oskrbo do četrtino svoje celotne oskrbe, nekaj manj, 48,0 %. Nad 56 % svoje oskrbe predaja specialistu za logistiko slabih 20 % podjetij oskrbovalca A in 26 % podjetij oskrbovalca B.

**Tabela 8:** Logistične storitve, ki jih opravlja zunanji oskrbovalec

N	Logistične storitve, ki jih opravlja zunanji oskrbovalec	$\Sigma$ (%)	A (%)	B (%)
49	Skladiščno poslovanje	27,7	32,2	23,0
32	Izvajanje transporta	18,1	20,0	16,1
27	Razvoz blaga (distribucija)	15,3	10,0	20,7
19	Carinsko posredovanje	10,7	15,6	5,7
19	Vodenje zalog	10,7	11,1	10,3
10	Pakiranje in/ali prepakiranje	5,7	5,6	5,7
10	Načrtovanje transporta	5,6	3,3	8,1
5	Izvajanje in upravljanje naročil	2,8	1,1	4,6
5	Razbremenilna logistika	2,8	1,1	4,6
1	Drugo	0,6	0	1,2

**Tabela 9:** Delež zunanje oskrbe v celotni oskrbi odjemalca za podjetja oskrbovalca A in B

Vrednostni delež oskrbe	Oskrbovalec A			Oskrbovalec B		
	Frekvenca	Veljavni delež (v %)	Zbirni delež (v %)	Frekvenca	Veljavni delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Do 15 %	11	35,5	35,5	8	32,0	32,0
16–25 %	7	22,6	58,1	4	16,0	48,0
26–40 %	3	9,7	67,8	3	12,0	60,0
41–55 %	3	9,7	77,5	2	8,0	68,0
56–70 %	1	3,2	80,7	2	8,0	76,0
71–85 %	4	12,9	93,6	2	8,0	84,0
Nad 86 %	2	6,4	100,0	4	16,0	100,0
Ni podatka	1	-	-	1	-	-
Skupaj	32	100,0		26	100,0	

### 4.3 Značilnosti respondentov

Predstavljamo značilnosti oseb, ki so odgovarjale na vprašalnik. Zbrali smo podatke o ravni delovnega mesta, ki ga zasedajo respondenti, o izobrazbi in delovni dobi na logističnem področju.

Največ odgovorov smo prejeli z vrhnje ravni menedžmenta, kar pomeni, da odločitve o graditvi trženjskih odnosov v podjetjih prepuščajo najvišjim vodstvenim strukturam, kar je vidno iz Tabele 10.

Vprašanja o delovni dobi na logističnem področju smo zastavili zato, da bi lahko ugotavljali, kako kvalificirani so bili naši respondenti za vprašanja o logistiki. V Tabeli 11 vidimo, da ima nad 10 let delovnih izkušenj v logistiki polovica respondentov, kar je s stališča raziskave dobro, saj so nanjo odgovarjali izkušeni ljudje z logističnega področja.

Tudi izobrazbena struktura respondentov je nadpovprečna in za logistiko presenetljivo dobra. Logistika namreč v preteklosti ni bila znana po zaposlovanju zelo izobraženih kadrov, kar pa se očitno spreminja. Skoraj polovica an-

Tabela 10: Raven delovnega mesta respondenta

Raven delovnega mesta		Frekvenca	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
1	Vrhnja	34	58,6	58,6
2	Srednja	15	25,9	84,5
3	Nižja – izvedbena	9	15,5	100,0
	Skupaj	58	100,0	

Tabela 11: Delovna doba respondenta na logističnem področju

Leta delovne dobe	Frekvenca	Delež (v %)	Veljavni delež (v %)	Zbirni delež (v %)
0–5	16	27,5	28,6	28,6
6–10	12	21,0	21,4	50,0
11–20	22	37,9	39,3	89,3
21–30	5	8,5	8,9	98,2
Nad 30	1	1,7	1,8	100,0
Ni podatka	2	3,4	-	
Skupaj	58	100,0	100,0	

Tabela 12: Izobrazba respondentov

Stopnja izobrazbe	Frekvenca	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Srednja šola	11	19,0	19,0
Višja šola	18	31,0	50,0
Visoka strokovna šola ali fakulteta	26	44,8	94,8
Magisterij ali doktorat	3	5,2	100,0
Skupaj	58	100,0	

Tabela 13: Leta sodelovanja podjetja z oskrbovalcem A in B

Leta sodelovanja z oskrbovalcem	Oskrbovalec A			Oskrbovalec B		
	Frekvenca	Veljavni delež (v %)	Zbirni delež (v %)	Frekvenca	Veljavni delež (v %)	Zbirni delež (v %)
1–3	4	12,9	12,9	6	27,3	27,3
4–5	4	12,9	25,8	3	13,6	40,9
6–10	10	32,3	58,1	5	22,7	63,6
Nad 10	13	41,9	100,0	8	36,4	100,0
Ni podatka	1	-	-	4	-	-
Skupaj	32	100,0		26	100,0	



ketirancev ima visoko strokovno ali fakultetno izobrazbo, z višjo jih je skoraj tretjina. Skupaj ima torej več kot 80 % anketirancev višjo izobrazbo od srednješolske (Tabela 12).

#### 4.4 Analiza splošnih značilnosti odnosov

Izhodišče naše raziskave je bilo, da se med oskrbovalcem in odjemalcem razvijejo dolgoročnejši, partnerski odnosi, ki pozitivno vplivajo na samo sodelovanje in izvajanje logistične oskrbe. Na osnovi poglobljenih pogovorov smo to tezo preverjali pri ključnih osebah obeh oskrbovalcev in dobili pritrdilne odgovore. Že sam začetek sodelovanja med oskrbovalcem in njegovo bodočo stranko je usmerjen v dolgoročnejši odnos, saj se že pri preliminarnih pogovorih med oskrbovalcem in odjemalcem z vprašalnikom ugotovi, za kakšno sodelovanje je stranka zainteresirana. Oskrbovalca sta poročala, da je za njiju zanimivo sodelovanje, ki bo pogodbeno vezano na obdobje vsaj 3–5 let, kar pomeni, da se takšnemu komitentu tudi resneje posvetijo. V vprašalniku nas je zanimalo, ali so odnosi za stranke v vzorcu resnično dolgoročni in partnerski. To smo povezali s trajanjem sodelovanja in v Tabeli 13 lahko ugotovimo, da je trajanje sodelovanja za večino podjetij zelo dolgo.

#### 5 Sklep

Za trženjske odnose v zunanji logistični oskrbi je tudi za naš trg značilno partnerstvo, ki ga oba udeleženca v odnosih gradita zaradi skupnih koristi in večanja konkurenčnosti. Raziskava je bila opravljena pri ključnih odjemalcih dveh izmed največjih logističnih oskrbovalcev v Sloveniji, s katerimi so bili vzpostavljeni dolgoročnejši odnosi.

Podjetja, vključena v raziskavo, so po velikosti v povprečju manjša podjetja, ki oddajajo večje deleže logistične oskrbe zunanjim specialistom. Velikih podjetij je bilo v vzorcu malo, kar pomeni, da naši oskrbovalci na trgu bolj pokrivajo segment manjših odjemalcev. Razlogi, ki so odjemalce usmerjali k predaji logističnih storitev v zunanjo oskrbo, se bistveno ne razlikujejo od ugotovljenih razlogov v tujini (pomanjkanje skladiščnih in transportnih zmogljivosti, prednost ukvarjanju z osnovno dejavnostjo, zmanjševanje stroškov). Zaradi ugotovljenih vzrokov podjetja v večini tudi predajajo v zunanjo oskrbo transportne, skladiščne in distribucijske storitve ter posredovanje pri carinskih formalnostih.

Ker se naši odjemalci v glavnih značilnostih bistveno ne razlikujejo od odjemalcev v tujini, so tudi za dejavnike trženjskih odnosov, zaradi katerih smo sploh izvedli raziskavo, lahko ugotavljajo določene skupne značilnosti. Oskrbovalcem lahko svetujemo še nadaljnje tesno sodelovanje z odjemalci, saj so le-ti naklonjeni dolgoročnejšemu partnerskemu odnosu. Prav tako je število oskrbovalcev, ki jih odjemalci vključujejo v opravljanje storitev, usmerjeno na manjše število izvajalcev, kar pomeni, da so zvesti partnerji, v kolikor jim je ponujena pričakovana kakovost storitev za primerno ceno.

Prenos odločanja na nižje ravni menedžmenta ni značilen za odnose v zunanji logistični oskrbi, saj je bila večina re-

spondentov na vrhni ravni. Morda bi se lahko v nadaljnjih raziskavah ugotavljalo, ali se trženjski odnosi enako odražajo tudi na izvedbeni ravni, česar z našo raziskavo nismo mogli preverjati, saj nismo dosegli pričakovane odzivnosti z nižjih ravni. V raziskavi tudi nismo poudarjali morebitnih tveganj, ki jih literatura in raziskovalna praksa beležita v znatnem obsegu. Dobro sodelovanje, ki temelji na odprtem komuniciranju, zaupanju in dolgoročni zavezanosti odnosu med partnerji, zagotovo zmanjšuje možna tveganja. Podjetja na obeh straneh v odnosu se morajo zavedati, da je skrb za vzdrževanje primernih trženjskih odnosov zmagovalna kombinacija pri zagotavljanju optimalne logistične oskrbe za tretje odjemalce, katerim so te storitve običajno namenjene.

#### 6 Literatura in viri

1. Bagchi, P. in H. Virum (1998). Logistical alliances – Trends and prospects in integrated Europe, *Journal of Business Logistics*, 19 (1): 191–213.
2. Bardi, E. J. in M. Tracey (1991). Transportation Outsourcing: A Survey of US Practices, *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 21: 15–21.
3. Bowersox, D.J., P.J. Daugherty, C.L. Dröge, D.S. Rogersin D.L. Wardlow (1989). *Leading Edge Logistics: Competitive Logistics for the 1990's*. Oak Brook, IL, 1989.
4. Boyson, S. T.M. Corsi, M. Dresner in E. Rabinovich (1999). Managing effective third party logistics relationships: What does it take? *Journal of Business Logistics*, 20 (1): 73–100.
5. Bradley, P. (1994a). Contract Logistics: It's All About Costs, *Purchasing*, March 17: 47–51.
6. Bregar, L., I. Ograjenšek in M. Bavdaž (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Browne, M. in J. Allen (2001). *Logistics Out-Sourcing*, v Brewer, Button, Hensher: *Handbook of Logistics and Supply Chain Management*, Oxford.
8. Cahill, D. L. (2007). *Customer Loyalty in Third Party Logistics Relationships*, Heidelberg: Physica Verlag.
9. Cavinato, J. L. (1989). The Logistics of Contract Manufacturing, *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 19 (1): 13–21.
10. Čater, B. (2006). *Zavezanost v odnosih med trženjskoraziskovalnimi agencijami in naročniki raziskav*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Deepen, J. (2007). *Logistics Outsourcing Relationships: Measurement, Antecedents and Effects of Logistics Outsourcing Performance*, Heidelberg: Physica-Verlag.
12. Dwyer, F. R., P. Schurr in S. Oh (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2): 11–27.

13. El-Ansary, A. I. (1997). Relationship Marketing: A Marketing Channel Context. *Research in Marketing*, 13 (4): 33–46.
14. Flint, D. J, E. Larsson, B.Gammelgaard in J.T. Mentzer (2005). A Customer Value-oriented Social Process, *Journal of Business Logistics*, 26 (1): 113–147.
15. Foster, T. A. in E. J. Muller (1990).Third Parties: Your passport to Profits. *Distribution*, 98: 30–32.
16. Gardner, J. T., M.C. Cooper in T. Noordewier (1994). Understanding ShipperCarrier and Shipper-Warehouse Relationships: Partnerships Revisited. *Journal of Business Logistics*, 15 (2): 121–143.
17. Kearney, A. T. (1994). Achieving customer satisfaction through logistics excellence. *Managing Service Quality*, 4 (2): 47–50.
18. LaLonde, B. J. in A. B. Maltz (1992). Some Propositions about Outsourcing the Logistics Function. *International Journal of Logistics Management*, 3(1): 1–11.
19. Lambert, D. M. , M. A. Knemeyer in J.T. Gardner (2004). Supply Chain Partnership: Model Validation and Implementation, *Journal of Business Logistics*, 25 (2): 21–42.
20. Lambert, D. M., M.A. Emmelhainz in J.T. Gardner (1996a). Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *International Journal of Logistics Management*, 7(2): 1–17.
21. Lambert, D. M., M.A. Emmelhainz in J.T. Gardner (1996b). So you think you want a partner? *Marketing Management*, 5 (2): 24–41.
22. Lambert, D. M., M.A. Emmelhainz in J.T. Gardner (1999). Building Successful Logistics Partnerships, *Journal of Business Logistics*., 20(1): 165–181.
23. Langley, C. J. , E. van Dort, A. Ang in S. R. Sykes (2005). *Third Party logistics – Results and Findings of the 10th Annual Study*
24. Kanter, R. M. (1994). Colaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*,72 (4): 96–108.
25. Lieb, R. C (1992). The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers, *Journal of Business Logistics*, 13 (1): 29–42.
26. Lieb, R. C in H. Randall (1996). A comparison of the third party logistics services by large American manufactures, 1991,1994, and 1996. *Journal of Business Logistics*, 17 (1): 305–320.
27. Lynch, M. E., S.J. Imada inJ.H. Bookbinder (1994). The Future of Logistics in Canada: A Delphi-Based Forecast, *Logistics&Transportation Review*, 95–112.
28. Maltz, A. B. in L. Ellram (2000). Selling Inbound Logistics Services: Understanding the Buyer Perspective, *Journal of Business Logistics*, 21 (2): 69-88.
29. Marshall, D., R. McIvor in R. Lamming (2007). Influences and outcomes of outsourcing: Insight from the telecommunications industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(4): 245–260.
30. McDonald, M., T. Millman in B. Rogers (1997). Key Account Management: theory, practice and challenges. *Journal of marketing management*, 13 (8): 737–757.
31. McIvor, R. (2000). A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process, *Supply Chain Management: An International Journal*, 5 (1): 22–36.
32. Ogorelc, A. (2004). *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta.
33. Piachaud, B. S. (2002). Outsourcing in the Pharmaceutical Manufacturing Process: An Examination of the CRO experience, *Technovation*, 22 (2): 81–90.
34. Prahalad, C. K. in G. Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* 90, 63 (3): 79–91.
35. Razzaque, M. A. in C.C. Sheng (1998). Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 (2): 89 –107.
36. Regan, A. C. (2003). *Reducing Risks in Logistics Outsourcing*, University of California: Irwine.
37. Richardson, H. L. (1992). Outsourcing: the power worksource. *Transportation & Distribution*, (July): 22–24.
38. Richardson, H. L. (1995). Logistics help for the challenged. *Transportation & Distribution*, January: 60–64.
39. Skjøtt-Larsen, T. (2000). Third party logistics – from an international point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 30 (2): 112–127.
40. Stank, T.P., S.B. Keller in P.J. Daugherty (2001). Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance. *Journal of Business Logistics*, 22 (1): 29–48.
41. The state of logistics outsourcing. (2007). *2007 THIRD – PARTY LOGISTICS*, Results and findings of the 12th annual study. Dosegljivo: (26. 8. 2008): [www.pl.capgemini.com/resources/thought\\_leadership/thirdparty\\_logistics\\_2007/?d=1](http://www.pl.capgemini.com/resources/thought_leadership/thirdparty_logistics_2007/?d=1)
42. Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. 56, October: 1–17.
43. Wentworth, F.(2003). Outsourcing services: The Case Against. *Journal of the Institute of Logistics&Transport*, 5: 57–59.
44. Wilding, R. in R. Juriado (2004). Customers perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34 (8): 628–644.