

Vpliv predhodnikov zaupanja na sodelovanje med podjetji v zunanji logistični oskrbi: primer slovenskih oskrbovalcev

ANDREJA KRIŽMAN

Višja prometna šola Maribor, Slovenija

Prispevek obravnava rezultate raziskave o vplivu dejavnikov trženjskih odnosov kot predhodnikov zaupanja na sodelovanje med odjemalci in oskrbovalci v zunanji logistični oskrbi (ZLO) v Sloveniji. Na osnovi relevantne literature in analize poglobljenih pogovorov s predstavniki logističnih strokovnjakov smo empirično ocenjevali merski in strukturni model vplivanja predhodnikov zaupanja na sodelovanje. Pri zagotavljanju veljavnosti in zanesljivosti merskega instrumenta in za potrditev domnev je uporabljena dvostopenjska metoda (raziskovalna in potrjevalna faktorska analiza in metoda najmanjših delnih kvadratov za modeliranje strukturnih enačb). Ugotovljeno je, da imajo komuniciranje in konflikti močan vpliv na zaupanje v trženjskih odnosih, medtem ko oportunitizem nima pomembnejše vloge. Zaupanje močno vpliva na sodelovanje med oskrbovalcem in odjemalcem v ZLO in pojasni 65,8-odstotno varianco.

Ključne besede: zunanja logistična oskrba, zaupanje, sodelovanje, modeliranje s strukturnimi enačbami (SEM), PLS

Uvod

Globalizacija poslovanja je močno posegla tudi na področje logistike. Podjetja v nenehnem konkurenčnem boju optimizirajo svoje poslovanje in se osredotočajo na tista področja poslovanja, v katerih izvajajo svoje poslanstvo ter uresničujejo vizijo in cilje. Spremenjene zahteve trgov, večja specializacija, uvajanje modernih tehnologij in tehničnih sredstev so na logističnem področju spodbudile nastanek podjetij, ki kot specialisti opravljajo vse zahtevnejše logistične storitve za svoje stranke in z njimi vstopajo v trženjske odnose. Čeprav v literaturi ne bomo našli enovite opredelitve trženjskih odnosov, je njihova pomembnost velika (Čater 2006). El-Ansary (1997, 34) opiše trženjski odnos kot povezavo, zvezo, vpletenost, odvisnost in zaveznitvo med kupcem in dobaviteljem. Nekateri avtorji so klasificirali različne trženjske odnose (na primer Dwyer, Schurr in Oh 1987,

12–15), drugi so opredeljevali pogoje, ki so potrebni za njihov obstoj. S trženjskimi odnosi podjetji dosežeta boljše rezultate, kot bi jih ustvarilo vsako podjetje samo, trdijo Lambert, Emmelhainz in Gardner (1996, 28), pri tem pa imajo v mislih predvsem partnerske odnose. 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).

V prispevku želimo prikazati značilnosti predhodnikov zaupanja med oskrbovalcem in odjemalcem v ZLO in vpliv zaupanja na sodelovanje med njima. Usmerili smo se na sodelovanje, ki ga označujejo odnosi, naravnani na dolgoročne, partnerske povezave v slovenskem prostoru in v dveh med največjimi oskrbovalci ZLO pri nas. Pri tem je naše vodilo prispevati k bazi znanja o dejavniki trženjskih odnosov v logistiki. Z analizo predhodnikov zaupanja (komuniciranje, oportunistično ravnanje in konflikti) merimo vpliv zaupanja na sodelovanje med udeleženci v odnosu. Na osnovi že oblikovanih merskih lestvic in z ugotovitvami, dobljenimi na osnovi opravljenih poglobljenih pogovorov s predstavniki odjemalcev in oskrbovalcev, pripravimo vprašalnik in opravimo anketiranje odjemalcev na izbranem vzorcu v Sloveniji. V nadaljevanju postavimo domneve vplivov predhodnikov trženjskih odnosov na zaupanje in tega na sodelovanje. Po preverjanju zanesljivosti in veljavnosti merskega instrumenta z raziskovalno faktorsko analizo (EFA) opravimo preverjanje strukturnega modela. Merjenje konstruktov je opravljeno na osnovi potrjevalne faktorske analize (CFA), utemeljene z enačbami strukturnega modeliranja z metodo delnih najmanjših kvadratov (PLS). Na koncu so rezultati raziskave in prispevki o vplivu dejavnikov trženjskih odnosov ZLO ter predlogi za nadaljnje raziskave.

Pregled literature za dejavnike trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi

PREDHODNIKI ZAUPANJA

Komuniciranje

O komuniciranju in vplivu učinkovitih komunikacij na trženje so pisali mnogi avtorji (Dwyer, Schurr in Oh 1987; Anderson in Narus 1984; Morgan in Hunt 1994; Moore 1998; House in Stank 2001; Knemeyer, Corsi in Murphy 2003; Knemeyer in Murpy 2004; Engelbrecht 2004; Deepen 2007; Panayides 2007). Komuniciranje pomeni pravočasno izmenjavo pomembnih informacij med podjetji na formalen ali neformalen način (Anderson in Narus 1984, 44). S to opre-

delitvijo avtorja opozarjata na učinkovitost izmenjave informacij, in ne na količino izmenjanih informacij. Po prepričanju Mohra in Nevina (1990, 36) je komuniciranje »lepilo, ki drži skupaj distribucijske poti«. Pogoste formalne ali neformalne osebne komunikacije spremenijo transakcijski odnos v partnerstvo. House in Stank (2001, 20) sta prepričana, da komunikacija gradi most med organizacijami. Ko je most zgrajen, se lahko začne razvijati partnerski odnos, ki temelji na zaupanju. Anderson in Weitz (1992, 21) trdita, da z dvosmerno komunikacijo udeleženci na distribucijskih poteh dosežejo medsebojno koordinacijo. Komunikacija pa tudi pospešuje zaupanje v odnosu in zmanjšuje negativne konflikte (Anderson in Weitz 1989; Anderson in Narus 1984; Dwyer, Schurr in Oh 1987).

Barnes, Naude in Michell (2007, 663–664) poudarjajo, da je komuniciranje pomemben dejavnik socialnih odnosov, v katerih uspešna podjetja namenjajo vedno več časa komuniciranju s partnerji ter izmenjavi tehničnih in komercialnih informacij. Komuniciranje je povezano z zaupanjem, saj dobra komunikacija podpira zaupanje, in nasprotno, če si partnerji zaupajo, je komunikacija uspešnejša (Denize in Young 2007). Avtorici trdita, da izmenjava vseh vrst informacij pomaga graditi trženjske odnose tako glede višje stopnje zaupanja kot tudi glede zmanjševanja oportunističnega ravnanja. Uspešna partnerstva so nagnjena k učinkovitemu komuniciranju. Bowersox in dr. (1989) verjamejo, da popolna in odprta izmenjava strateških in operativnih informacij vzdržuje zavezništva. Z dobro komunikacijo tudi zmanjšamo konflikte in oportunistično ravnanje (Deepen 2007). V svoji raziskavi bomo komuniciranje opredelili kot izmenjavo pomembnih informacij, ki si jih partnerja pravočasno izmenjata (Anderson in Narus 1984).

Konflikti

O konfliktih v trženjskih odnosih so med drugimi pisali Morgan in Hunt (1994), Anderson in Narus (1984), Dwyer, Schurr in Oh (1987), Moore (1998), Bradford, Stringfellow in Weitz (2004), Deepen (2007), Leonidou, Talias in Leonidou (2008) ter Levy-Mangin, Kopyay in Calmes (2008). Konfliktnost v odnosih pomeni zaviralno ravnanje v odnosu, ki stranki odvrne od doseganja virov ali dejavnosti, ki vodijo k uspehu (Anderson in Narus 1984, 45). Konflikt po navadi opredelimo kot nestrinjanje, nestrpnost ali razočaranje med prodajalcem in odjemalcem zaradi različnih razlogov (na primer zaradi tekmovalnosti za vire in dosego prevlade, različnih ciljev in pričakovanj, slabo opredeljenih medsebojnih vlog v odnosu) (Leonidou, Talias in Leonidou 2008, 94). Dwyer, Schurr in Oh (1987, 24) konfliktnost opre-

delijo kot nesoglasnost v ciljih in prednostnih vlogah, ki lahko ima resne razdiralne posledice. Avtorji so konfliktnost v raziskavah pojmovali nekoliko različno. Medtem ko jo Dwyer, Schurr in Oh (1987, 24) ter Morgan in Hunt (1994, 26) razumejo kot razdiralno komponento za odnos, jo Anderson in Narus (1984, 45) sprejemata kot samo drugačen način opravljanja poslov. Takšne vrste konfliktnosti imenujeta funkcionalni konflikt, ki ga obe stranki sprejemata prijateljsko, kar pomeni, da se morata o težavah pogovoriti in jih znati rešiti s primernim ravnanjem, sodelovalno. Morgan in Hunt (1994, 26) povezujeta funkcionalni konflikt z zaupanjem. Zaupanje je tisto, ki vodi partnerja k zaznavi, da bo naslednja konfliktna situacija lahko delovala v pozitivni smeri, torej k funkcionalnemu konfliktu. Pretekle dobre izkušnje s sodelovanjem in v komunikaciji povečujejo pozitivni dejavnik konflikta zaradi povečanja zaupanja. Po Moorovem prepričanju (1998) je raven konfliktnosti v logističnih povezavah med podjetji tista, ki vpliva na odjemalčevo zaznavo zunanje logistične oskrbe, do katere je manj zaupljiv, zato je takšna povezava manj učinkovita. Konfliktnost v odnosu ovira odjemalca pri vzpostavitvi zaupanja v partnerja in ga ne zavezuje k nadaljevanju odnosa. Konfliktnost bomo v svoji raziskavi opredelili kot razdiralno komponento v odnosu med odjemalcem in oskrbovalcem v zunanji logistični oskrbi, kot so to storili Dwyer, Schurr in Oh (1987), Morgan in Hunt (1994) ter Moore (1998).

Oportunistično ravnanje

Oportunistično ravnanje je zavzelo pomembno mesto v teoriji transakcijskih stroškov. Williamson (v Wathne in Heide 2000, 36) ga opredeli kot iskanje lastnih interesov s pomočjo prevare. O oportunistizmu so pisali predvsem z vidika vpliva oportunističnega ravnanja med partnerji na poslovanje (Anderson in Weitz 1992; Dwyer, Schurr in Oh 1987). Morgan in Hunt (1994) za oportunistično ravnanje sprejemata Williamsonovo opredelitev (1985) in dodajata, da če ena stran v odnosu verjame v oportunistično ravnanje druge strani, bo takšno dojetje zmanjšalo zaupanje. John (1984, 279) opredeli bistvo oportunistizma kot v prevaro usmerjeno prekršitev naznačenih ali izrečenih obljub o primernem ali zahtevanem ravnanju. V trženjski praksi se pojavi veliko vrst ravnanj, za katere bi sprejeli razlago, da gre za oportunistem (na primer prikrievanje stroškov prodaje, nepoštevanje pogodb o dobavi, slabšanje kakovosti izdelkov ali storitev) (Wathne in Heide 2000, 36). Primeri oportunističnega ravnanja v zunanji logistični oskrbi so neizpolnjene ali nepravilno izpolnjene obljube o dostavi ali razhajanje med odjemalčevimi pričako-

vanji in oskrbovalčevimi izvedbami logističnih dejavnosti (Knemeyer in Murphy 2005, 712). Wathne in Heide (2000, str. 36) zagovarjata oportunitizem med organizacijami, češ da je oportunitizem ravnanje, ki se ne pojavlja povsod, ni pa neobičajno. Sam pojav ima pomembne praktične posledice. Če je tveganje, da se bo oportunistično ravnanje izrazilo v posameznem odnosu, veliko, potem je treba vložiti več sredstev v nadzorovanje odnosa. Seveda pa bi se sredstva, porabljena v te namene, lahko veliko produktivneje porabila.

Oportunističnega ravnanja avtorji niso prav pogosto vključevali v svoje raziskave (Wathne in Heide 2000, 36), še posebno pa ga niso merili (razen na primer Dwyer, Schurr in Oh 1987; Gundlach in Murphy 1993). Morgan in Hunt (1994) ter Knemeyer in Murphy (2004) so oportunistično ravnanje vgradili v svoj model in ga neposredno negativno povezali z zaupanjem, čemur smo sledili tudi v tej raziskavi.

Ta raziskava upošteva Johnovo opredelitev (1984) oportunističnega ravnanja, da gre za v prevaro usmerjeno prekršitev danih obljub o primernem oziroma dogovorjenem načinu ravnanja v odnosu.

ZAUPANJE

Zaupanje je skupaj z zavezanostjo odnosu najpogosteje uporabljena spremenljivka pri proučevanju trženjskih odnosov (Blomqvist v Seppänen, Blomqvist in Sundqvist 2007, 249). Od zaupanja so odvisni učinkovitost komuniciranja (in nasprotno), izmenjava informacij in zmanjševanje konfliktov (Denize in Young 2007). Zaupanje je pogosta tema razprav tudi v drugih vedah (psihologiji, sociologiji, ekonomiji). O njem so pisali Dwyer, Schurr in Oh (1987), Anderson in Weitz (1989), Moorman, Zaltman in Deshpandé (1992), Morgan in Hunt (1994), Moore (1998), če omenimo samo nekaj vplivnih avtorjev o odnosih med kupci in prodajalci.

Opredelitev zaupanja je veliko; večina avtorjev zaupanje razlaga kot prepričanje ene strani v odnosu, da bo druga stran (partner) delovala v njeno največjo korist (Wilson 1995, 337). Morgan in Hunt (1994, 23) pravita, da zaupanje obstaja, če ena stran verjame v zanesljivost in poštenje drugega partnerja v odnosu. Podobno o zaupanju mislijo Moorman, Zaltman in Deshpandé (1992, 315), ki zaupanje opredeljujejo kot pripravljenost verjeti drugi strani v odnosu in ji zaupati. Ta opredelitev je skoraj identična Ganesanovi opredelitvi (1994, 3), ki prav tako vključuje kredibilnost in dobrohotnost partnerja. Na osnovi pregleda empiričnih raziskav od leta 1990 do leta 2003, ki so jih opravili Seppänen, Blomqvist in Sundqvist (2007, 252–253), omenjeni avtorji povzemajo 15 opredelitev zaupanja. V glav-

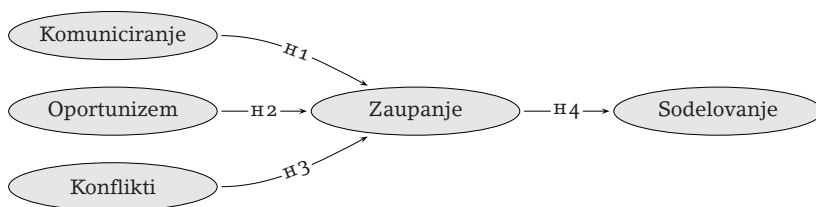
nem velja, da zaupanje znižuje stroške izvedbe trženjskih dejavnosti (Dwyer, Schurr in Oh 1987; Morgan in Hunt 1994) ter vpliva na transakcijske stroške v odnosu (Jarillo 1988). Vpliv zaupanja kot dejavnika trženjskih odnosov na izvajanje dejavnosti v zunanji logistični oskrbi so v svojih raziskavah obravnavali Moore (1998), Knemeyer in Murphy (2004) ter Deepen (2007). Na osnovi empiričnih rezultatov lahko povzamemo, da ima zaupanje neposreden in pozitiven vpliv na dejavnosti v zunanji logistični oskrbi (Knemeyer in Murphy 2004; Deepen 2007).

Za področje zunanje logistične oskrbe je najprimernejša Moormanova, Zaltmanova in Deshpandéjeva opredelitev zaupanja (1992, 315) ter Doneyjeva in Cannonova opredelitev zaupanja (1997, 36), zato smo jo tudi privzeli v svoji raziskavi. Ob tem bomo upoštevali dvoje: kredibilnost (verodostojnost) partnerja, na katerega se lahko zanesemo, in dobrohotnost (naklonjenost) partnerja v iskanju skupnih koristi v odnosu. V zunanji logistični oskrbi to pomeni, da obstaja zaupanje odjemalca v sposobnosti in učinkovitost oskrbovalca (kar kaže na verodostojnost) in hkrati zaupanje, da bo opravil storitve v njuno skupno korist.

SODELOVANJE

Sodelovanje med partnerji je pomembna tema v graditvi dolgoročnih odnosov. Odnosi so med drugim odvisni od stopnje zaupanja in sodelovanja. Sodelovanje v odnosih med odjemalcem in dobaviteljem so raziskovali Morgan in Hunt (1994), Wilson (1995), Lambe, Wittmann in Spekman (2001). Anderson in Narus (1984, 45) opredeljujeta sodelovanje kot skupne koordinirane akcije med podjetji z namenom pridobiti skupno korist. Lambe, Wittmann in Spekman (2001, 23) so prepričani, da sodelovalno ravnanje razvija in promovira večje koristi za partnerja v odnosu. Knemeyer in Murphy (2005, 711) v trženjskem odnosu logistične oskrbe namesto izraza sodelovanje uporabita povezanost, ki se lahko doseže le, če imata partnerja podobno organizacijsko kulturo. To so v poglobljenih pogovorih zagovarjali tako predstavniki oskrbovalcev kot tudi odjemalcev. Sodelovanje po njihovem prepričanju sploh ni mogoče, če se organizacijski kulturi med podjetjema pomembno razlikujeta.

Sodelovanju kot dejavniku trženjskih odnosov v ZLO avtorji do zdaj niso posvečali velike pozornosti. Čeprav je iz partnerskih odnosov in zavezništev mogoče razbrati, da je za izvedbo logistične oskrbe pomembna graditev partnerskih odnosov, je bilo v omenjenih raziskavah sodelovanje kot dejavnik odnosa redko upoštevano (na primer Deepen 2007). Sodelovanje je v tej raziskavi opredeljeno kot skupno



SLIKA 1 Konceptualni model

prizadevanje podjetij v odnosu za doseganje postavljenih ciljev in z namenom, da se pridobi skupna korist, kot sta sodelovanje opredelila Anderson in Narus (1984).

Raziskovalni načrt

OBLIKOVANJE RAZISKOVALNIH DOMNEV ZA VPLIVE DEJAVNIKOV ODNOSOV NA SODELOVANJE

Na osnovi relevantne literature in medsebojnih vplivov predhodnikov na zaupanje in tega na sodelovanje postavimo domneve, ki so prikazane na sliki 1.

Komuniciranje je povezano z zaupanjem, saj dobra komunikacija podpira zaupanje; in nasprotno, če si partnerji zaupajo, je komunikacija uspešnejša (Denize in Young 2007, 969). Teorija socialne izmenjave pripisuje komuniciranju in povezovanju najpomembnejšo vlogo za uspešno graditev odnosov. Teorija pravi, da z ustrezno, pravočasno in zanesljivo komunikacijo pospešujemo zaupanje in zmanjšujemo spore ter usmerjamo dojemanje in pričakovanja v odnosu (Etgar 1979, 77–78). Tudi Anderson in Narus (1984, 45) kot predhodnika zaupanja postavita komunikacijo. House in Stank (2001, 20) o povezavi med komuniciranjem in zaupanjem pravita, da komunikacija gradi most med organizacijami; ko je most zgrajen, se lahko začne razvoj partnerstva, ki temelji na zaupanju. Tudi Anderson in Weitz (1989) v svoji raziskavi na področju distribucijskih poti ugotovita, da komunikacija pozitivno vpliva na zaupanje. Komuniciranje ima tudi v Deepenovi raziskavi (2007) vidno mesto v zunanji logistični oskrbi. Ne nazadnje so tudi pri poglobljenih pogovorih udeleženci zatrjevali, da je komunikacija izredno pomembna za graditev zaupanja in da ji posvečajo veliko pozornost. Zato postavimo domnevo

H1 Komunikacija pozitivno vpliva na zaupanje.

Oportunističnega ravnanja avtorji niso prav pogosto vključevali v svoje raziskave, zlasti pa ga niso merili (razen na primer Dwyer,

Schurr in Oh 1987; Gundlach, Achrol in Mentzer 1995). Morgan in Hunt (1994, 30) sta prepričana, da oportunistično ravnanje – če tako občuti partner – povzroči nezaupanje v odnosu. Tudi Knemeyer in Murphy (2004, 41) sta oportunistično ravnanje vgradila v svoj model in ga neposredno negativno povezala z zaupanjem ter empirično potrdila domnevo, da oportunistem v zunanji logistični oskrbi negativno vpliva na zaupanje. Temu je sledil Deepen (2007) in oportunistično ravnanje v modelu postavil kot negativen dejavnik trženjskega odnosa, ki neposredno vpliva na zaupanje. Oportunistično ravnanje v svoji raziskavi razumemo kot nekaj, kar negativno in škodljivo deluje na zaupanje med partnerji, in postavimo domnevo

H2 Oportunistično ravnanje negativno vpliva na zaupanje.

Izbira konfliktnosti kot dejavnika trženjskega odnosa ni bila enostavna. Razlog je predvsem v dejstvu, da v literaturi njena vloga nig opredeljena enotno. Medtem ko so jo Dwyer, Schurr in Oh (1987) ter Morgan in Hunt (1994) razumeli kot razdiralno komponento za odnos, jo Anderson in Narus (1984, 45) sprejemata kot samo drugačen način opravljanja poslov. V odnosih vedno obstaja določena raven konfliktnosti, ki zahteva določene spremembe v ravnanju. Robbins (v Zineldin in Jonsson 2000, 253) celo trdi, da je za najproduktivnejše in najrazvitejše odnose značilna tako visoka stopnja konfliktnosti kot tudi sodelovanja. Če se pojavljajo konfliktna situacije, je sodelovanje na preizkušnji; zaupanje se omaja. Takrat se komuniciranje pogosto zreducira na najnižjo raven in od trdnosti odnosov je odvisno, kako se bo situacija razrešila – ali v utrditev sodelovanja in vnovično vzpostavitev zaupanja ali v razdor. S takšno opredelitvijo in povezavo med konfliktnostjo in zaupanjem soglašajo tudi naši sogovorniki v poglobljenih pogovorih, zato postavimo domnevo

H3 Konfliktnost v odnosih negativno vpliva na zaupanje.

Zaupanje se pojavlja v večini modelov za raziskovanje trženjskih odnosov. Čeprav obstajajo empirični dokazi, da zaupanje neposredno in pozitivno vpliva na izvedbo zLO (Knemeyer in Murphy 2004, 45), bomo za potrebe te raziskave iskali podporo v domnevi, da zaupanje vpliva na sodelovanje. Po razlagi teorije socialne izmenjave nezaupanje v partnerja povzroča zmanjšanje zavezanosti in dolgoročen odnos se spremeni v transakcijskega (McDonald v Morgan in Hunt 1994, 24), torej vpliva na sodelovanje. Vpliv zaupanja na sodelovanje je empirično dokazal Deepen (2007). Zato za našo raziskavo postavimo domnevo

H4 Zaupanje pozitivno vpliva na sodelovanje.

METODOLOGIJA KVALITATIVNE IN KVANTITATIVNE
RAZISKAVE

Za kvalitativno raziskavo smo uporabili metodo poglobljenih pogovorov, ki smo jih izvedli pri dveh oskrbovalcih ZLO v Sloveniji in na izbranem vzorcu njihovih odjemalcev. Pripravili smo vprašalnik in ugotavljali vpliv posameznih dejavnikov v trženjskem odnosu na sodelovanje med partnerji. Pogovore smo opravili na dveh ravneh managementa pri oskrbovalcih, da bi zagotovili pokritje vseh struktur, ki prihajajo v stik z odjemalci. Vsi sogovorniki imajo večletne izkušnje na logističnem področju in na delovnem mestu v odnosih z odjemalci ZLO. Skupaj smo v marcu in aprilu 2008 opravili 11 poglobljenih pogovorov. Pogovore smo snemali in ugotovitve uporabili pri oblikovanju merskih lestvic za dejavnike odnosov.

Z empirično kvantitativno analizo smo poskušali podpreti postavljene domneve o vplivu dejavnikov trženjskih odnosov na sodelovanje v ZLO. Kvantitativno raziskavo smo izvedli med odjemalci logističnih storitev dveh izbranih oskrbovalcev v Sloveniji, ki ponujata celovite logistične storitve in sta med največjimi slovenskimi oskrbovalci. Skupaj je bilo v raziskavo vključenih 67 podjetij. Upoštevali smo smernice in trditve oblikovali s primerljivimi raziskavami s področja ZLO. Merilo za ocenjevanje posameznih trditvev je bila sedemstopenjska Likertova lestvica, kjer so izpraševanci trditve ocenjevali z vrednostmi od 1 do 7 in kjer 1 pomeni »se sploh ne strinjam« (s postavljeno trditvijo) in 7 »povsem se strinjam« (s postavljeno trditvijo). Poudariti je treba, da je pogoj za sedemstopenjsko lestvico zveznost merske lestvice, kar je pomembno predvsem za preverjanje domnev z modeliranjem strukturnih enačb (SEM) (Byrne 2001; Deepen 2007).

Preden smo vprašalnik poslali odjemalcem, smo ga aprila 2008 testirali pri predstavnikih odjemalcev in pri strokovnjakih za logistiko in trženje, skupaj pri 18 ljudeh. Vprašalnik smo po priporočilih nekoliko preoblikovali in ga pripravili za kakovostnejše glavno preverjanje, ki je potekalo maja 2008.

Za merjenje modelov s SEM ter za ocenitev zanesljivosti in veljavnosti se po navadi uporabljajo merila prve in druge generacije (Anderson in Gerbing 1988), kar smo upoštevali tudi v svoji raziskavi. Najprej smo z eksplorativno faktorsko analizo ocenili merske lestvice za konstrukte trženjskih odnosov v ZLO, nato pa z metodo modeliranja delnih najmanjših kvadratov (v nadaljevanju PLS) s programom SmartPLS 2.0 (Ringle, Wende in Will 2005) vrednotili faktorje in njihovo prileganje modelu.

Osnova analize so bile empirično merjene korelacije med indika-

torji, kjer postavimo zahtevo, da se mora izločiti en faktor, ki pojasnjuje več kot 50 % variance indikatorjev (Homburg in Giering 1996, 12). Zaradi majhnosti vzorca smo zaostрили pogoje za faktorske uteži in komunaliteto. Zanesljivost merjenja je ocenjena s Cronbachovim koeficientom zanesljivosti alfa, ki je najpogosteje uporabljeno merilo prve generacije (Homburg in Giering 1996, 8).

Analiza PLS (angl. Partial Least Squares) je multivariatna statistična tehnika, ki dopušča primerjavo med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Kot ena od mnogih metod, ki temeljijo na statistiki medsebojnega vplivanja med spremenljivkami, je uporabna takrat, ko so podatki dobljeni iz majhnih vzorcev, imajo manjkajoče vrednosti in med njimi obstaja multikolinearnost. Predvsem zaradi izredno majhnega vzorca, ki pri nas predstavlja celotno populacijo odjemalcev izbranih oskrbovalcev, je PLS edina primerna metoda, ki smo jo lahko izbrali.

OPERACIONALIZACIJA SPREMENLJIVK

Na podlagi opredelitev konstruktov trženjskih odnosov v ZLO smo oblikovali merske lestvice. Pri tem smo se opirali na merske lestvice obstoječih raziskav trženjskih odnosov v ZLO ter na ugotovitve iz poglobljenih pogovorov. Nove merske lestvice so bile prilagojene posebnostim obeh oskrbovalcev in njihovih odjemalcev. V svoji raziskavi smo za latentne spremenljivke upoštevali reflektivne indikatorje, ki bolje pojasnjujejo izbrane konstrukte. Operacionalizacija za konstrukt *sodelovanje* temelji na raziskavi Frazierja (1983) ter Larsona in Kulchitskyja (1999), od koder smo od skupaj osmih indikatorjev prevzeli šest takšnih, ki so primerni za našo raziskavo ter opredeljujejo skupne vrednote in spoštljiv medsebojni odnos.

Pri operacionalizaciji *zaupanja* se zrcalita dve dimenziji: verodostojnost in dobrohotnost (naklonjenost) (Ganesan 1994; Doney in Cannon 1997). Ker ju v praksi težko ločimo, bosta upoštevana v operacionalizaciji konstrukta zaupanje kot ena dimenzija. Operacionalizacijo izvedemo na osnovi Deepenove raziskave (2007), ker indikatorjev ni treba prilagajati ZLO, in jo prilagodimo le ugotovitvam iz poglobljenih pogovorov.

Komuniciranje med partnerji je pomemben dejavnik, ki so ga izpostavili vsi predstavniki v poglobljenih pogovorih. Osredotočamo se predvsem na koncept odprtosti komunikacije (sprotno obveščanje, izmenjava informacij in odkritost pri izmenjavi) in operacionaliziramo komuniciranje na podlagi merskih lestvic, ki so jih uporabljali Anderson in Weitz (1992, 32), Anderson in Narus (1984, 49), Morgan in Hunt (1994, 25) ter Deepen (2007, 184).

PREGLEDNICA 1 Indikatorji, ki opredeljujejo spremenljivke v odnosih

Oznaka	Navedite stopnjo soglašanja z naslednjimi trditvami v odnosu med oskrbovalcem in odjemalcem v zLO:
SOD1	Cilje sodelovanja v odnosu postavljamo skupaj.
SOD2	Način dela pri opravljanju logističnih storitev je pri obeh partnerjih podoben.
SOD3	Ko nastopijo problemi v odnosu, jih rešujemo skupaj.
SOD4	V odnosu se partnerja medsebojno spoštujeta.
SOD5	Dolgoročno sodelovanje med oskrbovalcem in odjemalcem pozitivno vpliva na izvajanje logistične oskrbe.
SOD6	Z oskrbovalcem na splošno dobro sodelujemo.
ZAU1	Oskrbovalec vedno izpolni svoje obljube.
ZAU2	Ne glede na posledice je oskrbovalec z nami vedno odkrit.
ZAU3	Oskrbovalec vedno deluje v našem najboljšem interesu.
ZAU4	Oskrbovalec je zaupanja vredno podjetje.
ZAU5	Oskrbovalec korektno opravi storitve, čeprav ga ne nadzorujemo neposredno.
ZAU6	Pri sprejemanju pomembnih odločitev oskrbovalec upošteva tudi naše koristi, ne samo svojih.

Nadaljevanje na naslednji strani

Oportunistično ravnanje je zavzelo pomembno mesto v ključni raziskavi zLO, ki sta jo opravila Knemeyer in Murphy (2004). Zaradi obsežnosti indikatorjev v tej raziskavi in sorazmerno skromne operacionalizacije v raziskavi, ki sta jo opravila Morgan in Hunt (1994) izvedemo operacionalizacijo s štirimi nekoliko popravljenimi indikatorji. Ugotovitve poglobljenih pogovorov so dodatno vodilo k naši operacionalizaciji konstrukta oportunistično ravnanje.

Operacionalizacijo za dejavnik *konfliktnost* delno povzemamo po lestvici, ki so jo uporabljali Kumar, Stern in Achrol (1992), Leonidou, Talias in Leonidou (2008) ter Deepen (2007), ter na osnovi poglobljenih pogovorov. Preglednica 1 prikazuje operacionalizacije za vse spremenljivke.

Rezultati raziskave

ZNAČILNOST VZORCA IN POVPREČNE VREDNOSTI MERJENIH SPREMENLJIVK

Izbrani vzorec sestavljajo trgovska (70,4%), proizvodna (22,2%) in druga storitvena podjetja (7,4%). Več kot tretjina podjetij sodeluje z istim oskrbovalcem več kot 10 let, 28,3% od 6 do 10 let, 13,2% od 4 do 5 let in le 18,9% manj kot 4 leta. Odziv na anketo je bil 86,5-odstoten.

PREGLEDNICA 1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Oznaka	Navedite stopnjo soglašanja z naslednjimi trditvami v odnosu med oskrbovalcem in odjemalcem v ZLO:
KOM1	Odjemalec in oskrbovalec se medsebojno temeljito obveščata.
KOM2	Oskrbovalca redno oskrbimo z vsemi informacijami, ki jih potrebuje za izvedbo dogovorjenih storitev.
KOM3	Zaradi izmenjave ustreznih informacij lažje dosegamo cilje, ki so pomembni za naše nadaljnje sodelovanje.
KOM4	Izmenjava informacij z oskrbovalcem je pogosta in nastopi vedno, ko je to potrebno.
KOM5	Obe strani se lahko vedno zaneseta na izmenjane informacije.
KOM6	Način izmenjave informacij, značilen za naše delovanje, je vedno primeren za reševanje problemov v odnosu.
OPU1	Za dosego lastnih ciljev v odnosu včasih delujemo preračunljivo (resničnost nekoliko prikrojimo).
OPU2	Za dosego lastnih ciljev včasih ne izpolnimo danih obljub.
OPU3	Partner včasih pretirava v zahtevah, samo da dobi tisto, kar želi.
OPU4	Svojemu partnerju vedno predstavimo resnično sliko svojih dejavnosti.*
KNF1	Nedorečenost v zahtevah med partnerji pogosto povzroči nezadovoljstvo v odnosu.
KNF2	V odnosu se pogosto pojavlja nestrinjanje med partnerji, kar povzroča konfliktne situacije.
KNF3	Ko nastopijo problemi, se prvotna komunikacija med partnerji poslabša.
KNF4	Konflikti med partnerji ne vplivajo na produktivnost izvedbe logistične oskrbe.*
KNF5	Konflikte rešujemo brez posebnih težav, strpno in uspešno.*
OPOMBA	*Pri indikatorjih smo vrednosti rekodirali.

Opisne statistike in korelacijske koeficiente za indikatorje spremenljivk trženjskih odnosov izračunamo s paketom SPSS 15.0. Pri indikatorjih *sodelovanja* so anketiranci v povprečju najvišjo stopnjo soglašanja pripisali trditvi, da se partnerja v odnosu medsebojno spoštujeta. Sledita dva skoraj izenačena indikatorja, in sicer da dolgoročno sodelovanje med oskrbovalcem in odjemalcem pozitivno vpliva na izvajanje logistične oskrbe in da morebitne probleme v odnosu rešujejo skupaj. Najmanj je soglašanja s trditvijo o načinu dela pri opravljanju logističnih storitev, ki očitno ni tako podoben. Variabilnost pri odgovorih ni izrazita.

Pri vseh indikatorjih *zaupanja* je zaznati srednje visoke vrednosti povprečja. Najslabše sta ocenjeni trditvi, da oskrbovalec vedno deluje v najboljšem interesu odjemalca in da pri sprejemanju pomembnih odločitev upošteva tudi koristi odjemalca, ne samo svojih. Z njima povprečni anketiranec delno soglaša. Na splošno bi lahko tr-

dili, da med oskrbovalci in odjemalci vlada zaupanje, saj je indikator, da je ocena oskrbovalca kot zaupanja vrednega podjetja blizu 6.

Komuniciranje ima šest indikatorjev, od katerih ugotovimo najnižjo povprečno vrednost pri medsebojnem temeljitem obveščanju. Tudi ta vrednost ni nizka, saj se zelo približa vrednosti 5, vendar kaže na to, da medsebojno obveščanje le ni tako temeljito. Vse druge spremenljivke imajo povprečne vrednosti med 5,52 in 5,79, z variabilnostjo v odgovorih nekaj čez 1.

Za *oportunistično ravnanje* ugotavljamo, da anketiranci v povprečju najmanj soglašajo s trditvijo, da za doseg lastnih ciljev ne izpolnijo danih obljub. Tudi trditvi o preračunljivosti so le delno pritrdili. Nasprotno pa so soglašali s trditvijo, da oskrbovalcu vedno posredujejo resnično sliko lastnih dejavnosti.

Konfliktnost med partnerjema samo delno vpliva na produktivnost izvedbe storitev. Anketiranci so v povprečju nevtralni glede trditve, da nedorečenost med partnerjema povzroča nezadovoljstvo v odnosu. Ne soglašajo, da je komunikacije zaradi problemov manj. Soglašajo pa s trditvijo, da konflikte rešujejo brez posebnih težav, strpno in uspešno.

Med oskrbovalcema ne obstajajo statistično značilne razlike, kar smo ugotavljali s *t*-testom za neodvisne vzorce.

PREVERJANJE ZANESLJIVOSTI IN VELJAVNOSTI MERJENJA

Faktorska analiza spremenljivk trženjskih odnosov, s katero smo preverjali ustreznost indikatorjev za posamezno spremenljivko, je bila izvedena z metodo glavnih komponent (PCA), pri kateri smo določili en faktor za posamezno spremenljivko odnosa. Zaradi majhnosti vzorca smo zaostрили merilo za faktorsko utež na 0,75 (Hair in dr. 1998). Za preverjanje primernosti vzorca za uporabo faktorske analize smo uporabili Keiser-Meyer-Olkinovo merilo (KMO) in ugotovili, da je faktorska analiza primerna metoda (Aaker in Day 1990). Po analizi so za konstrukte ostali indikatorji, ki so prikazani v preglednici 2.

Izhajamo iz konceptualnega modela (slika 1), ki ga je pojasnjevalo 20 reflektivnih indikatorjev, in ga preverjamo v treh stopnjah (Tenenhaus in dr. 2005): kakovost merskega modela (1), kakovost strukturnega modela (2) in kakovost posamezne regresijske enačbe oziroma povezave (3).

Najprej preverjamo, ali se merski model prilega podatkom. S Cronbachovim koeficientom zanesljivosti alfa smo merili zanesljivost latentnih spremenljivk, za katere je bil ugotovljen zgleden, za konfliktnost pa zelo dober koeficient zanesljivosti. Za zanesljivost merjenja

notranje usklajenosti (zanesljivost konstrukta) izmerimo vrednosti nad 0,6, zato lahko govorimo o visoki zanesljivosti merjenja konstrukta. V nadaljevanju preverjamo konvergentno in diskriminacijsko veljavnost. Pri obeh veljavnostih gre za analizo vzorcev korelacij med spremenljivkami.

Konvergentna veljavnost meri stopnjo povezanosti dveh meril istega konstrukta. Z metodo vezanja (angl. *bootstrapping*), ki se uporablja za odločitve o značilnosti povezav med spremenljivkami, ugotovljamo, da je posamezen indikator močno usklajen z latentno spremenljivko (*t*-vrednosti med indikatorji in latentno spremenljivko so izredno visoke pri verjetnosti $p \leq 0,01$). Tudi *t*-vrednosti povezav med vsemi latentnimi spremenljivkami, razen za povezavo oportunitizem – zaupanje, so statistično značilne. Zato lahko govorimo o konvergentni veljavnosti. Konvergentno veljavnost v PLS kaže tudi varianca med indikatorji in latentno spremenljivko, t. i. povprečna pojasnjena varianca (angl. *AVE*; ρ_v), ki kaže delež variance, ki je pojasnjena s konstruktom v primerjavi z deležem variance, ki se pojavi zaradi merske napake. *AVE* za vse latentne spremenljivke so višje od 0,5, kar pomeni, da je pogoj za konvergentno veljavnost v celoti zadoščen.

S komunaliteto merimo kakovost merskega modela za vsak blok indikatorjev, ki pripadajo eni latentni spremenljivki (Tenenhaus in dr. 2005). Z metodo »blindfolding« izračunamo napovedno veljavnost modelov – navzkrižno veljavnost komunalitete – H^2 (angl. *cross-validated communality*) za merski model in navzkrižno veljavnost indeksa presežka – F^2 (angl. *cross-validated redundancy*) za strukturni model.

Diskriminacijsko veljavnost lahko proučujemo z različnimi metodami. Med njimi je tudi Fornell-Larckerjevo pravilo (1981), ki je najstrožje, in pravi, da mora biti povprečje izločenih varianc (*AVE*) primerjanih latentnih spremenljivk večje od kvadrirane korelacije med spremenljivkami. Vsi pari konstruktov izpolnjujejo ta pogoj za diskriminacijsko veljavnost.

V preglednici 3 so zbrani rezultati za celoten merski model. Merski model je zanesljiv in veljaven, zato nadaljujemo s preverjanjem postavljenih domnev v strukturnem modelu.

PREVERJANJE POSTAVLJENIH DOMNEV

Pri analizi strukturnih modelov želimo preveriti nomološko veljavnost merjenja. Zaupanje je pojasnjeno s komuniciranjem, oportunitizmom in konfliktnostjo, sodelovanje z zaupanjem.

Na sliki 2 (na strani 344) so prikazane vrednosti za regresijske

Vpliv predhodnikov zaupanja na sodelovanje med podjetji

PREGLEDNICA 2 Rezultati eksplorativne faktorске analize za konstrukte odnosov

Konstrukti	Faktorska utež	Komunaliteta
<i>Komuniciranje: $\kappa_{MO_{KOM}} = 0,847$ (zbirni delež pojasnjene variance: 69,5%; $\alpha = 0,887$)</i>		
KOM1	0,887	0,788
KOM3	0,853	0,728
KOM5	0,838	0,602
KOM6	0,809	0,702
KOM4	0,776	0,654
<i>Oportunizem: $\kappa_{MO_{OPP}} = 0,705$ (zbirni delež pojasnjene variance: 75,7%; $\alpha = 0,819$)</i>		
OPU1	0,895	0,802
OPU2	0,889	0,791
OPU4	0,823	0,678
<i>Konflikti: $\kappa_{MO_{KNF}} = 0,649$ (zbirni delež pojasnjene variance: 65,3%; $\alpha = 0,709$)</i>		
KNF2	0,863	0,745
KNF3	0,811	0,658
KNF5	0,746	0,557
<i>Zaupanje: $\kappa_{MO_{ZAU}} = 0,904$ (zbirni delež pojasnjene variance: 77,8%; $\alpha = 0,924$)</i>		
ZAU4	0,910	0,775
ZAU2	0,887	0,786
ZAU1	0,880	0,775
ZAU3	0,880	0,829
ZAU5	0,853	0,727
<i>Sodelovanje: $\kappa_{MO_{SOD}} = 0,784$; (zbirni delež pojasnjene variance: 70,1%; $\alpha = 0,857$)</i>		
SOD3	0,895	0,801
SOD4	0,839	0,705
SOD5	0,812	0,660
SOD6	0,798	0,636

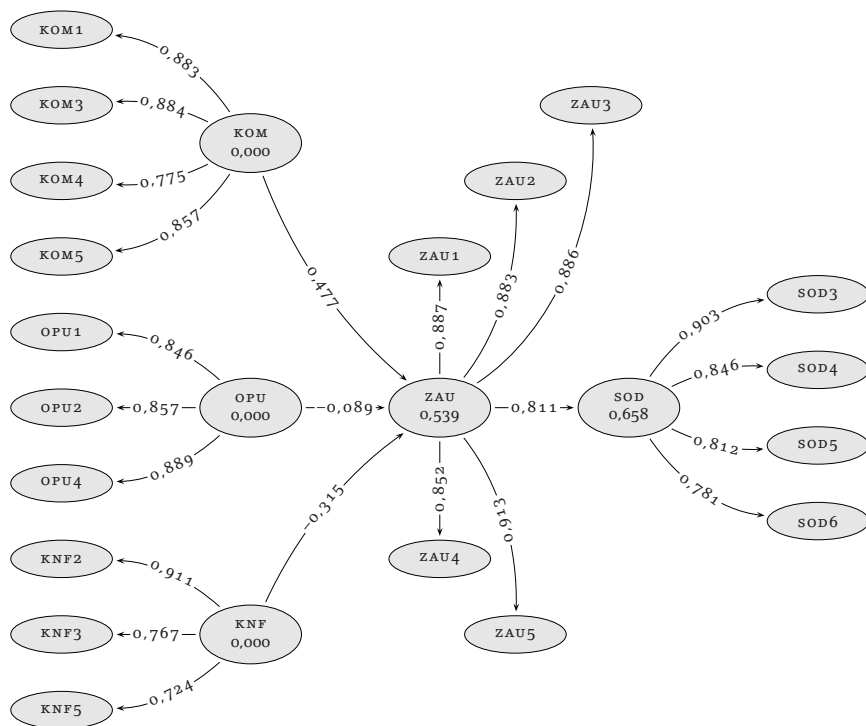
PREGLEDNICA 3 Pregled rezultatov za latentne spremenljivke za merski model

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
KOM	0,845	0,725	0,725	0,524
OPU	0,898	0,747	0,747	0,461
KNF	0,845	0,647	0,647	0,312
ZAU	0,946	0,778	0,778	0,648
SOD	0,903	0,700	0,700	0,494

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) latentna spremenljivka, (2) skupna zanesljivost, (3) AVE, (4) komunaliteta, (5) h^2 (navzkrižna veljavnost komunalitete).

koeficiente med konstrukti in deleži pojasnjene variance v modelu.

Moč vpliva eksogene (neodvisne) spremenljivke na endogeno (odvisno) spremenljivko merimo s koeficientom moči učinka $-f^2$. Izra-



SLIKA 2 Ocene parametrov za strukturne enačbe modela

čunali smo vrednosti f^2 za moč povezav komuniciranja, konfliktov in oportunitizma z zaupanjem. S komuniciranjem, konflikti in oportunitizmom pojasnimo 53,9% variance v zaupanju. Najmočnejši vpliv na zaupanje ima komuniciranje ($f^2 = 0,34$), konflikti imajo srednji vpliv ($f^2 = 0,13$), medtem ko oportunitizem skoraj nima vpliva ($f^2 = 0,01$). Chin (1998) pravi, naj bodo strukturne povezave med konstrukti vsaj 0,20, idealno nad 0,30. Obe značilni povezavi med konstrukti sta idealni, vpliv zaupanja na sodelovanje pa je s koeficientom 0,81 izredno močan.

Kakovost posamezne strukturne enačbe merimo z navzkrižno veljavnostjo indeksa presežka po Stone-Geisserjevem preizkusu z metodo »blindfolding« in vrednosti F^2 okoli 0,4 kažejo na dobro kakovost strukturnih enačb (Tenenhaus in dr. 2005). F^2 za sodelovanje je 0,445, za zaupanje pa 0,392.

Po metodi, ki jo predlagajo Tenenhaus in dr. (2005, 173), smo izračunali celoten indeks ustreznosti (GOF), ki pomeni delež ujemanja ustreznosti modela. Vrednost indeksa 0,6561 torej pomeni, da z mo-

delom pojasnimo 65,61 % od najvišjega možnega ujemanja, kar pomeni zelo dobro ujemanje modela.

Z metodo vezanja (angl. bootstrapping) v programu SmartPLS smo izračunali t -vrednosti, ki kažejo moč povezav med konstrukti. Tri postavljene domneve v modelu (H_1 , H_3 in H_4) sprejememo. Domnevo H_2 zavrnamo, saj regresijski koeficient ni statistično značilen. Oba ostala predhodnika zaupanja in zaupanje kot mediacijska spremenljivka pomembno vplivajo na sodelovanje med odjemalcem in oskrbovalcem v ZLO.

Sklep

Z opravljeno raziskavo smo analizirali vpliv komuniciranja, oportunističnega ravnanja in konfliktov na zaupanje med partnerji in prek zaupanja na sodelovanje.

Najprej smo pregledali relevantno literaturo s področja predhodnikov zaupanja v trženjskih odnosih in na osnovi analize rezultatov s poglobljenih pogovorov oblikovali merske lestvice za dejavnike odnosov. Opredelitve posameznega konstrukta smo povzeli iz raziskav teh konstruktov priznanih avtorjev in jih prilagajali svojemu raziskovalnemu načrtu, saj so bile v določenih posebnostih potrebne prilagoditve.

Nato smo preverili veljavnost in zanesljivost merskih lestvic z eksplorativno faktorsko analizo. Rezultati, ki jih prikazuje preglednica 2, kažejo na ustrezno zanesljivost samih konstruktov. Preden smo testirali strukturni model in potrjevali domneve, smo preverili merski model ter tako zagotovili veljavnost in zanesljivost merjenja. Merski model je zanesljiv in veljaven, zato z merjenjem strukturnega modela ugotavljamo nomološko veljavnost merjenja. Rezultati kažejo, da imajo komuniciranje velik pozitiven in konflikti precejšen negativen vpliv na zaupanje med partnerji. Anderson in Weitz (1989) v svoji raziskavi na področju distribucijskih poti ugotovita podoben pozitiven vpliv komunikacije na zaupanje. V zunanji logistični oskrbi ima komuniciranje tudi v Deepenovi raziskavi (2007) vidno mesto s statistično značilnim vplivom na komuniciranje (regresijski koeficient je 0,23 pri $p = 0,1$ %). V svoji raziskavi pa ugotavljamo še znatno močnejšo povezanost komuniciranja z graditvijo zaupanja, saj je regresijski koeficient 0,48 pri $p \leq 0,01$, moč vpliva (f^2) komuniciranja na zaupanje pa je 0,34. Konflikti negativno vplivajo na zaupanje. Ker smo v svoji raziskavi konflikt razumeli kot zaviralno komponento v graditvi zaupanja, smo tudi za indikatorje konstrukta sprejeli tiste, ki ugotavljajo negativen vpliv konfliktov. Neposrednih primerjav z rezultati primerljivih raziskav zato ne moremo izvajati, saj je Dee-

pen (2007) konflikte obravnaval kot funkcijske konflikte s pozitivnim vplivanjem na odnos, vendar svoje domneve ni potrdil. Opravljena raziskava poudarja pomembno vlogo konfliktov v graditvi zaupanja, saj konflikti negativno vplivajo na zaupanje z regresijskim koeficientom (γ) – 0,314 pri $p \leq 0,01$.

Zanimivo je spoznanje, da oportunizem v naši raziskavi nima statistično značilnega vpliva na zaupanje. To je verjetno posledica sprejetih omejitev raziskave, da proučujemo samo dolgoročne, partnerske odnose med oskrbovalcem logistične oskrbe in njegovo stranko, kjer oportunizem tudi po teoriji zaupanja in zavezanosti nima svojega mesta. Partnerski odnosi namreč niso naravnani na iskanje prednosti ene strani na račun druge, temveč se išče win-win situacija, v kateri bosta oba partnerja v odnosu pridobila. Oportunizem je zato v takšnem odnosu konstrukt, ki ne bi smel igrati nobene vloge med partnerji, kar so rezultati raziskave tudi potrdili.

Zaupanje ima osrednjo vlogo v mnogih odnosih na medorganizacijskih trgih. Številne raziskave in avtorji ga v modelih postavljajo kot ključno mediacijsko spremenljivko. Tudi v našem modelu ima zaupanje močan in pozitiven vpliv na sodelovanje med partnerji. To je v skladu z raziskavami, ki so jih opravili Morgan in Hunt (1994), Engelbrecht (2004), Deepen (2007) in drugi. Moore (1998) je dokazal vpliv zaupanja na učinkovitost sodelovalnega odnosa, kar dokazuje, da je zaupanje kot predhodnik sodelovanja najpomembnejši dejavnik v trženjskem odnosu. To vnovič potrjuje domneve, da uspešnost sodelovanja med partnerjema temelji predvsem na graditvi zaupanja med njima.

Strukturni model, kjer nas je najprej zanimalo, ali podatki podpirajo teoretične odnose, kot smo jih določili v predlaganem modelu, je zanesljiv, saj globalni indeks ustreznosti pojasnjuje kar 65,61 % od največjega mogočega ujemanja. Vsi regresijski koeficienti so statistično značilni, razen povezava oportunizem – zaupanje. Vzroke za neznačilnost povezave in zavrnitev postavljene domneve smo že predhodno pojasnili. Od štirih postavljenih domnev potrdimo tri, ki kažejo na vpliv zaupanja in dveh od postavljenih predhodnikov zaupanja na sodelovanje.

Sama raziskava je prinesla nekaj teoretičnih in metodoloških prispevkov k znanosti o trženjskih dejavnikih v zunanji logistični oskrbi, še posebno pa želimo izpostaviti prispevke za logistične menedžerje v slovenskih podjetjih, ki oddajajo del ali celotne logistične storitve v zunanjo oskrbo specialistom. Rezultati nakazujejo pomembno vlogo komuniciranja kot pozitivnega dejavnika in konfliktov kot negativnega dejavnika pri graditvi zaupanja. To pa je izjemno

pomembno in prvi pogoj za uspešno sodelovanje. Priporočamo, da managerji v podjetjih upoštevajo rezultate raziskave.

Rezultate te raziskave moramo interpretirati z nekaterimi omejitvami – vzorec se nanaša na ZLO v Sloveniji, podatke pa smo dobili od odjemalcev. Za nadaljnje raziskave priporočamo dobivati podatke v diadnem odnosu. Ker raziskava obravnava le nekatere dejavnike v trženjskem odnosu med odjemalcem in oskrbovalcem, bi za ustrežnejšo razlago ter večji teoretični in praktični prispevek vključili tudi druge pomembne dejavnike, ki oblikujejo dolgoročne odnose v logistiki.

Literatura

- Aaker, D. A., in G. S. Day. 1990. *Marketing research*. New York: Wiley.
- Anderson, E., in B. Weitz. 1989. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science* 8 (4): 310–323.
- . 1992. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research* 29 (1): 18–34.
- Anderson, J. C., in D. W. Gerbing. 1988. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103 (3): 411–423.
- Anderson, J. C., in J. A. Narus. 1984. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing* 48 (4): 62–74.
- Barnes, B. R., P. Naude in P. Mitchell. 2007. Perceptual gaps and similarities in buyer-seller dyadic relationships. *Industrial Marketing Management* 36 (5): 662–675.
- Bowersox, D. J., P. J. Daugherty, C. L. Dröge, D. S. Rogers in D. L. Wardlow. 1989. *Leading edge logistics: competitive logistics for the 1990's*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Bradford, K. D., A. Stringfellow in B. A. Weitz. 2004. Managing conflict to improve effectiveness of retail networks. *Journal of Retailing* 80 (3): 181–195.
- Byrne, B. M. 2001. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chin, W. W. 1998. Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly* 22 (1): vii–xvi.
- Čater, B. 2006. Zavezanost v odnosih med trženjsko raziskovalnimi agencijami in naročniki raziskav. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Deepen, J. 2007. *Logistics outsourcing relationships: measurement, antecedents and effects of logistics outsourcing performance*. Heidelberg: Physica.
- Denize, S., in L. Young. 2007. Concerning trust and information. *Industrial Marketing Management* 36 (7): 968–982.

- Doney, P. M., in J. P. Cannon. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 61 (2): 35-51.
- Dwyer, F. R., P. Schurr in S. Oh. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (2): 11-27.
- El-Ansary, A. I. 1997. Relationship marketing: a marketing channel context. *Research in Marketing* 13 (4): 33-46.
- Engelbrecht, C. 2004. *Logistikoptimierung durch Outsourcing: Erfolgswirkung und Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Deutscher Universität.
- Etgar, M. 1979. Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of Retailing* 55 (1): 61-78.
- Fornell, C., in D. F. Larcker. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1): 39-50.
- Frazier, G. L. 1983. Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. *Journal of Marketing* 47 (4): 68-78.
- Ganesan, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 58 (2): 1-19.
- Gundlach, G. T., in P. E. Murphy. 1993. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing* 57 (4): 35-46.
- Gundlach, G. T., R. S. Achrol in J. T. Mentzer. 1995. The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing* 59 (1): 78-92.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham in W. C. Black. 1998. *Multivariate data analysis*. 5. izd. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Homburg, C., in A. Giering. 1996. Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing - ZFP* 18 (1): 5-24.
- House, R. G., in T. P. Stank. 2001. Insight from logistics partnership. *Supply Chain Management* 6 (19): 16-20.
- Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9 (1): 31-41.
- John, G. 1984. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research* 21 (3): 278-289.
- Knemeyer, A. M., in P. R. Murphy. 2004. Evaluating the performance of third-party logistics arrangements: a relationship marketing perspective. *Journal of Supply Chain Management* 40 (1): 35-51.
- . 2005. Is the glass full or half empty? An examination of user and provider perspectives towards third-party logistics relationships. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management* 35 (10): 708-227.
- Knemeyer, A. M., T. M. Corsi in P. R. Murphy. 2003. Logistics outsourcing relationship: customer perspectives. *Journal of Business Logistics* 24 (1): 77-109.

- Kumar, N., L. W. Stern in R. S. Achrol. 1992. Assessing reseller performance from the perspective of the supplier. *Journal of Marketing Research* 29 (2): 238–253.
- Lambe, C. J., C. M. Wittmann in R. E. Spekman. 2001. Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing* 8 (3): 1–36.
- Lambert, D. M., M. A. Emmelhainz in J. T. Gardner. 1996. So you think you want a partner? *Marketing Management* 5 (2): 24–41.
- Larson, P. D., in J. D. Kulchitsky. 1999. Logistics improvement programs: the dynamics between people and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 29 (2): 88–102.
- Leonidou, L. C., M. A. Talias in C. N. Leonidou. 2008. Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management* 37 (1): 92–103.
- Levy-Mangin, J.-P., T. Kopyay in C. Calmes. 2008. The moderator effect of communication in marketing channels of distribution: the case of car's industry in Canada. *International Advances in Economic Research* 14 (1): 48–64.
- Mohr, J. J., in J. R. Nevin. 1990. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing* 54 (4): 36–51.
- Moore, K. R. 1998. Trust and relationship commitment in logistics alliances: a buyer perspective. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 34 (1): 24–37.
- Moorman, C., G. Zaltman in R. Deshpandé. 1992. Relationship between providers and users of market research: the dynamic of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research* 29 (3): 314–328.
- Morgan, R. M., in S. D. Hunt. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
- Panayides, P. M. 2007. Effects of organizational learning in third-party logistics. *Journal of Business Logistics* 28 (2): 133–158.
- Ringle, C. M., S. Wende in A. Will. 2005. SmartPLS 2.0. [Http://www.smartpls.de](http://www.smartpls.de).
- Seppänen, R., K. Blomqvist in S. Sundqvist. 2007. Measuring inter-organizational trust: a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management* 36 (2): 249–265.
- Tenenhaus, M., V. E. Vinzi, Y.-M. Chatelin in C. Lauro. 2005. PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis* 48 (1): 159–205.
- Wathne, K. H., in J. B. Heide. 2000. Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing* 64 (4): 36–51.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

- Wilson, D. T. 1995. An integrated model of buyer–seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 335–345.
- Zineldin, M., in P. Jonsson. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier–dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM Magazine* 12(4): 245–265.