

UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLJUČNIM DOBAVLJAČIMA NA PRIMJERU VELIKIH I SREDNJIH HRVATSKIH PRERAĐIVAČKIH PODUZEĆA

KEY SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT: THE CASE OF CROATIAN MEDIUM-SIZED AND LARGE MANUFACTURING COMPANIES

TRŽIŠTE

UDK 658.7:658.114.017.1/.2>(497.5)
Prethodno priopćenje
Preliminary communication

Dr. sc. Dario Miočević

Viši asistent, Katedra za marketing
Ekonomski fakultet-Split
Matice Hrvatske 31, 21000 Split
Tel.: ++385 21 430 779
E-mail: dmiocevi@efst.hr

Ključne riječi:

upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima, ključni dobavljači, nabava, prerađivačka poduzeća

Key words:

supplier relationship management, key suppliers, purchasing, manufacturing firms

SAŽETAK

Upravljanje odnosima s dobavljačima predstavlja važan organizacijski proces. Za uspješnost poslovanja nisu dovoljni samo kvalitetni odnosi s kupcima nego i s dobavljačima. Poduzeća svakako moraju identificirati u kolikoj mjeri pojedini dobavljač doprinosi stvaranju vrijednosti kroz proces nabave. U skladu s time, u teoriji i praksi se uvriježila podjela na strateški važne (ključne) i manje važne (transakcijske) dobavljače. Segmentacijom tržišta dobavljača poduzeća usklađuju svoj portfolio dobavljača

ABSTRACT

The key supplier relationship management represents a vital organizational process. Companies should pay attention not only to managing customer relationships but also to managing relationships with suppliers in order to perform well. They should identify the extent to which a certain supplier adds value through the procurement process. In this line of reasoning, both theory and practice make a distinction between strategic (key) and non-strategic (transactional) suppliers. By employing the segmentation of the

tako da su u mogućnosti identificirati ključne dobavljače te prema njima razviti prilagođene programe i inicijative radi održavanja dugoročnih odnosa s njima. U empirijskom dijelu rada provedeno je anketno istraživanje na uzorku od 123 srednja i velika prerađivačka poduzeća. Testiran je strukturni model u kojemu se ispitivao utjecaj konstrukta upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima na konstrukt vrijednosno orijentirane nabave. Rezultati istraživanja upućuju na to da postoji statistički izravna, pozitivna i značajna veza između tih dvaju konstrukata. Isto tako, utvrdilo se da je teorijska konceptualizacija i operacionalizacija konstrukta upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima valjana i ispravna. Konačno, ponuđene su teorijske i praktične implikacije, kao i ograničenja istraživanja.

supply market, companies balance their supplier portfolio and are capable of identifying the key suppliers. They can also develop specific programs and initiatives that are aimed at preserving these relationships. In the empirical part of the paper, a survey was conducted on a sample of 123 medium-sized and large Croatian manufacturing companies. The structural model involving the relationship between the key supplier relationship management and value-oriented purchasing was tested. The results indicate that there is a statistically direct, positive and significant relationship between these two constructs. Likewise, the results stress that a theoretical conceptualization and operationalization of the key supplier relationship management construct is both valid and justified. Finally, the theoretical and practical implications and limitations of this study are offered.

1. UVOD

Kolaborativni pristup u odnosima s dobavljačima oduvijek je predstavljao predmet interesa marketinških istraživača.¹ Zapadna poslovna filozofija prihvatila je ovakav pristup od istočnjačke poslovne kulture u kojoj su suradnja i dugoročni odnosi ključni čimbenici uspješnosti na tržištu (npr. Keiretsu u japanskoj poslovnoj kulturi i Guanxi u kineskoj poslovnoj kulturi). Ono što suradnju čini važnim konceptom jest njena relacijska priroda, što je i potvrdio cijeli niz napora marketinških istraživača u području marketinga odnosa i suradnje.² Odnosi s dobavljačima svakako specificiraju i određuju važnost vrijednosti koja se nabavlja na poslovnom tržištu. Bit dugoročnih odnosa s dobavljačem očituje se u isporučenoj vrijednosti za poslovni proces kupca (bilo da se radi o prerađivačkoj ili trgovinskoj djelatnosti). Također, dugoročni odnosi s dobavljačima impliciraju da je u poduzeću prisutan strateški pristup nabavi – nabava se smatra funkcijom koja dodaje vrijednost te je u velikoj mjeri zaslužna za poslovnu uspješnost. Sheth³ u teorijskom pregledu ističe kako će u budućnosti odnosi s dobavljačima nedvojbeno biti izvor konkurentске prednosti, što su kasnije potvrdili i radovi Parsonsa⁴ i Kannana i Tana.⁵ Koncept upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima nedovoljno je istražen u aktualnoj literaturi poslovnog marketinga. Imajući u vidu sve veću važnost odnosa poduzeća s ključnim (strateškim) dobavljačima, zadatak je ovog rada istražiti teorijske principe upravljanja odnosima s dobavljačima s posebnim diskursom na utvrđivanje uloge ključnih dobavljača na nabavni proces prerađivačkog poduzeća. Stoga su ciljevi ovog rada dvojak:

- 1) Uspostavljanje konzistentnog i valjanog instrumenta za mjerenje konstrukta upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima.
- 2) Ispitivanje nomološke (prognostičke) valjanosti konstrukta dovodeći ga u vezu s konstruktom vrijednosno-orientirane nabave.

Imajući u vidu problem i ciljeve istraživanja, rad je organiziran kroz sljedeće tematske cjeline. U

sljedećem poglavlju se vrši pregled relevantne literature iz područja upravljanja odnosima s dobavljačima. Sljedeće poglavlje bavi se uspostavljanjem teorijske povezanosti između upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima i mjerilima organizacijske uspješnosti. U poglavlju pod nazivom Metoda predstavljaju se svi važni metodološki aspekti provedbe empirijskog istraživanja. U poglavlju Rezultati istraživanja predstavljene su empirijski nalazi provjere pretpostavljene veze između konstrukata. Na kraju, u posljednjem se poglavlju argumentiraju teorijske implikacije nalaza istraživanja, praktične implikacije te ograničenja provedenog istraživanja.

2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S DOBAVLJAČIMA

Evolucijski gledano, može se reći da upravljanje odnosima s dobavljačima za svoj teorijski i empirijski razvoj treba zahvaliti iznimnoj popularizaciji koncepta upravljanja odnosima s kupcima. Nerijetko su autori iz područja marketinga odnosa i suradnje isticali kako je upravljanje odnosima s dobavljačima zrcalni proces upravljanju odnosima s kupcima. Vođeni ovakvom idejom, Ervelles i Stevenson⁶ istaknuli su da je od strateške važnosti za poduzeća da segmentiraju ne samo tržište kupaca već i tržište dobavljača. U tom smislu predlažu da se dobavljači klasificiraju prema njihovoj strateškoj važnosti za poduzeće: strateški (važni) i transakcijski (manje važni) dobavljači. Wilson⁷ tvrdi kako proces izgradnje vrijednosti za kupce zahtijeva suradnju i dugoročne odnose s dobavljačima. Takvim pristupom segmentacije dobavljača oblikuju se segmenti koji su bitno različiti s obzirom na intenzitet aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s tim dvjema kategorijama dobavljača (strateški i transakcijski). Aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s dobavljačima najčešće su:⁸

- 1) Razmjena informacija;
- 2) Operativna povezanost (putem JIT ili EDI sustava);

- 3) Pravne i ugovorne veze; te
- 4) Razina adaptacije u odnosima (prilagođavanje potrebama ili standardizacija ponude).

Kraljic⁹ je zasigurno jedan od prvih autora koji je uočio kako je prijeko potrebno provesti distinkciju među dobavljačima prema kriteriju važnosti, tj. prema dodanoj vrijednosti koju imaju za poduzeće. Putem matričnog pristupa utvrdio je kako se poduzeća, da bi bila uspješna (i da bi resurse ravnomjerno rasporedila u odnosu na poslovne ciljeve koje treba ostvariti), moraju preusmjeriti s procesa upravljanja nabavom na proces upravljanja portfoliom dobavljača. Ovim razmatranjem Kraljic je definirao ključne dimenzije koje određuju razlike između strateških i transakcijskih dobavljača:

- 1) Važnost nabave (mjerena putem: troškova nabave, profitabilnosti nabave i vrijednosti koju dodaje nabava);
- 2) Kompleksnost okruženja u kojem nabava djeluje (mjerena putem vrste tržišne strukture na tržištu nabave, logističkih troškova, stupnja napretka tehnologije itd.)

Kraljiceva matrica funkcionira tako da se procijeni koliko pojedini dobavljač vrijednosno doprinosi poduzeću kojemu nudi svoje proizvode i usluge. Individualna procjena je prijeko potrebna jer ne postoji jedinstven pristup koji bi bio primjenjiv u svim odnosima s dobavljačima (tzv. „one size fits all“ pristup).¹⁰ Oblikovanje portfolia dobavljača naslijeđe je teorije upravljanja odnosima s kupcima koja nedvojbeno dijeli strateški važne kupce (one koje je prijeko potrebno vezati za poduzeće cijeli njihov životni vijek zbog visoke dodane vrijednosti za poduzeće) i manje važne kupce (one koji se ne vežu na dugi rok s određenim poduzećem, tzv. „brand switcheri“). Poznato je iz ranijih empirijskih i konceptualnih istraživanja da povjerenje i ostale relacijske varijable imaju pozitivan utjecaj na proces odnosa s dobavljačima.¹¹ Suradnja se u empirijskim istraživanjima pokazala kao čimbenik koji utječe na smanjivanje troškova nabave koji su najčešće rezultat.¹²

- 1) Razmjene znanja između partnera;
- 2) Manjih troškova formalnog ugovaranja kupoprodajnog odnosa na poslovnom tržištu;
- 3) Manje potrebe za komunikacijom.

Corsten i Felde¹³ empirijski utvrđuju kako povjerenje (kao relacijska varijabla) utječe na snižavanje nabavnih troškova kao mjerila uspješnosti poslovanja. Strateški pristup nabavi pokazao se kao plodno tlo razvoju koncepta upravljanja odnosima s dobavljačima.¹⁴ Smanjivanje nepotrebnih zaliha, viška radne snage u nabavi i intenziviranje informacijskih veza između partnera na poslovnom tržištu samo su neke od inicijativa strateške nabave.¹⁵

Da bi se razumjela važnost upravljanja odnosima s dobavljačima, prijeko je potrebno podijeliti taj proces na faze putem kojih se provodi. Landeros¹⁶ nudi model za upravljanje odnosima s dobavljačima koji se odvija u četiri uzročno posljedične faze:

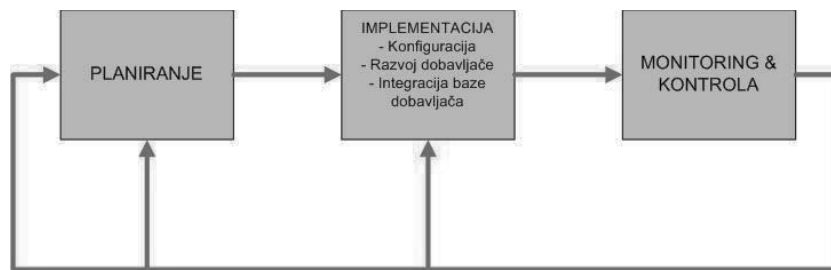
- 1) Utvrđivanje očekivanja kupaca;
- 2) Percepcija kupčeva očekivanja kod prodavatelja;
- 3) Stvaranje međusobne privrženosti (na osnovi razmjene dugoročnih vrijednosti);
- 4) Utjecaj na obostranu poslovnu uspješnost.

Wagner i Johnson,¹⁷ na osnovi svoga kvalitativnog istraživanja, nude konceptualni model upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima u kojemu razlikuju tri ključne faze (slika 1), a to su:

- 1) Planiranje odnosa s dobavljačima;
- 2) Implementacija programa odnosa s dobavljačima koja obuhvaća:
 - a. Konfiguraciju baze dobavljača
 - b. Razvoj dobavljača
 - c. Integraciju s dobavljačima
- 3) Kontrola i monitoring odnosa s dobavljačima.

Rezultati Wagnerova i Johnsonova istraživanja podupiru tezu kako je na tržištu dobavljača prijeko potrebno postaviti kriterije koje dobavljači moraju ispuniti da bi doprinijeli dodavanjem vrijednosti

Slika 1: Proces upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima



Izvor: Prilagođeno prema: Wagner, S.M., Johnson, J.L.: Configuring and managing strategic supplier portfolios, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, No. 1, 2004, str. 721.

aktivnostima i procesima poslovnog kupca. U preporukama i implikacijama za daljnja istraživanja autori ističu da uspješno upravljanje opskrbnim lancem ne podrazumijeva i ostvarivanje najnižih mogućih troškova nabave, nego optimizaciju nabavnog portfolia pri čemu dolazi do odvajanja strateški važnih i manje važnih dobavljača. Prema njima, upravljanje opskrbnim lancem predstavlja najrazvijeniju fazu upravljanja odnosima s dobavljačima, a uspješnost upravljačkog procesa doprinosi stvaranju vrijednosti za buduće članove opskrbnog lanca (kupce).

Najaktualniji teorijski pristup upravljanju odnosima s dobavljačima ponudili su Moeller, Fassnacht i Klose.¹⁸ Oni su razvili dosada najpotpuniji model upravljanja odnosima s dobavljačima u kojemu su identificirali nedostatke postojeće literature iz ovog područja. Prema njima, na nabavu i upravljanje odnosima s dobavljačima isključivo se gledalo kao na autonomno funkcijsko područje koje nema izravnih veza s ostalim poslovnim aktivnostima modernoga poduzeća. Autori su u svome konceptualnom radu koristili bogata saznanja iz već definiranog područja upravljanja odnosima s kupcima te utvrdili kako upravljanje odnosima s dobavljačima nije ništa drugo nego isti proces kao upravljanje odnosima s kupcima, samo suprotnog smjera i predznaka.

Temeljem prethodnog izlaganja, može se zaključiti da je upravljanje odnosima s dobavljačima prije svega proces provođenja aktivnosti uspostavljanja, stabilizacije i raskida odnosa s dobavljačima isto kao i monitoring mogućih

(potencijalnih) dobavljača s ciljem stvaranja, održavanja i nadogradnje vrijednosti unutar samoga odnosa s dobavljačem. Dok je upravljanju odnosima s kupcima cilj maksimizacija broja potencijalno vrijednih kupaca, upravljanje odnosima s dobavljačima teži k optimizaciji postojećeg portfolia dobavljača, što je prepoznao i sam Kraljic. Uvažavanjem i valorizacijom teorijskih i empirijskih spoznaja o upravljanju odnosima s dobavljačima omogućava se pozicioniranje toga koncepta u suvremenom poslovnom marketingu. Radi se procesu kojim se omogućava stvaranje vrijednosti za sljedećega člana u opskrbnom lancu kroz proces nabave. Odnosi s dobavljačima u velikoj mjeri determiniraju mogućnosti poduzeća na tržištu kupaca, ali jedino ako poduzeće napravi distinkciju između strateških i transakcijskih odnosa s dobavljačima.

3. MODELIRANJE UTJECAJA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLJUČNIM DOBAVLJAČIMA NA MJERILA ORGANIZACIJSKE USPJEŠNOSTI

Sheth i Parvatyar¹⁹ u svome su vizionarskom radu predvidjeli kako će nastupiti značajne

promjene u filozofiji marketinga te da će odnosi organizacijskih kupaca i prodavatelja sve više stremiti suradnji nego li prijašnjim transakcijskim odnosima (što predstavlja utemeljenost paradigme marketinga odnosa i suradnje u današnje poslovno promišljanje). Operativno gledano, marketing odnosa i suradnje razvijao se u dvama smjerovima - u smjeru razvoja odnosa s kupcima, pa tako i u smjeru razvoja odnosa s dobavljačima. Uvodeći u raspravu (dugoročne) odnose s ključnim partnerima prijeko je potrebno uvesti i pojam transvekcije koji se usko veže za rad Aldersona i Martina.²⁰ Transvekcija označava transakcije koje se s vremenom ponavljaju što predstavlja bit marketinga odnosa i suradnje. Sukladno ovakvome viđenju, Reinartz, Krafft i Hoyer²¹ ističu kako se poslovni odnosi ne mogu isključivo promatrati na kratkoročnoj transakcijskoj osnovi jer perspektiva njihova odvijanja ima dinamički i dugoročni karakter. Moeller, Fassnacht i Klose²² elaboriraju kako uspješno upravljanje portfoliom dobavljača ima velik utjecaj na fenomen stvaranja vrijednosti za kupce što i predstavljaju u bogatom konceptualnom modelu. Usporedno s ovime, Wagner i Johnson²³ provode izviđajno istraživanje gdje strateški važne dobavljače identificiraju kao najutjecajnije čimbenike uspješnosti poslovanja. Giannakis²⁴ smatra kako je za uspješno upravljanje odnosima s dobavljačima prijeko potrebno i evaluirati uspješnost dobavljača da bi se utvrdilo koliko doista vrijednosno svaki dobavljač doprinosi poduzeću i njegovim procesima stvaranja vrijednosti za kupce. Han,²⁵ i kasnije Ellram, Edis-Owen²⁶ empirijski su potvrdili postavku da suradnja s dobavljačima ima izravan i pozitivan utjecaj na financijsku uspješnost poduzeća. Srivastava, Shervani i Fahey²⁷ nalaze pozitivnu vezu između upravljanja odnosima s partnerima i uspješnosti poslovanja. Istraživanje Wisnera²⁸ potvrđuje značajan utjecaj upravljanja odnosima s dobavljačima na uspješnost poslovanja poduzeća (mjereno objektivnim financijskim pokazateljima). Chen, Paulraj i Lado²⁹ potvrđuju empirijsku vezu između upravljanja odnosa s dobavljačima i financijske uspješnosti poduzeća. Isti autori isto tako nalaze kako su sposobnosti upravljanja odnosima s dobavljačima u izravnoj

i pozitivnoj vezi s odazivom na potrebe kupaca. Ovime se potvrđuje važnost veza između odnosa s dobavljačima i odnosa s kupcima. Min, Mentzer i Ladd³⁰ nalaze više nego utemeljenu empirijsku vezu između aktivnosti upravljanja opskrbnim lancem i poslovne uspješnosti. Uvođenje varijabli upravljanja (kao što su upravljanje odnosima s kupcima i upravljanje odnosima s dobavljačima) u proces funkcionalizma opkrbnih lanaca svakako postavlja pitanje o varijabli uspješnosti koja ima više nego pragmatično značenje imajući u vidu kontekst opkrbnog lanca. Nabava kao takva ima zadatak opskrbe vrijednostima koje će biti od važnosti kupcima. Na ovaj način se omogućuje analitičko sagledavanje doprinosa dobavljača procesu stvaranja vrijednosti za kupca putem procesa nabave. Dugoročni odnosi s ključnim dobavljačima dovest će do poboljšanja po pitanju dobivenih koristi, pa tako i smanjenja troškova koji u konačnici imaju izravan utjecaj na povećanu vrijednost za kupce i samu uspješnost poslovanja. Dugoročni odnosi s ključnim dobavljačima u velikoj mjeri odgovaraju „kritičnoj strategiji nabave“, kako je definira Kraljic u matrici važnosti nabave. Polazeći od ovakvih teorijskih i empirijskih spoznaja, koje su rezultat proučavanja varijabli od interesa, moguće je postaviti hipotezu da upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima ima izravan, pozitivan i značajan utjecaj na vrijednosno orijentiranu nabavu kao pretpostavku same organizacijske uspješnosti.

4. METODA

4.1. Kontekst i uzorak istraživanja

Za potrebe ovoga rada provedeno je istraživanje u dvije faze. U prvoj fazi (fazi pripreme) provedeno je preliminarno istraživanje putem razgovora/ intervju a i pilot testiranja s članovima Hrvatske udruge nabavne djelatnosti (HUND). U drugoj je fazi provedeno glavno anketno ispitivanje uz podršku HUND-a.

U fazi pripreme samoga istraživanja pristupilo se razgovoru s članovima HUND-a, pri čemu je cilj bio analizirati anketni upitnik sa stajališta sadržajne valjanosti, razumljivosti i relevantnosti istraživane problematike. Uz prihvaćanje nekoliko argumenata i savjeta od članova HUND-a, anketni je upitnik izmijenjen tako da su se neke tvrdnje dodatno pojasnile i precizirale. U drugom dijelu preliminarnog istraživanja, samostalno pripremljeni, te prethodno unaprijeđen i korigiran, anketni upitnik je poslan nekolicini članova HUND-a (koji nisu sudjelovali u prethodnoj fazi) na čitanje i pilot ispunjavanje. Nakon završenog pilot testiranja, neke su tvrdnje dodatno izmijenjene, a neke obogaćene.

Nakon provedenih preliminarnih radnji kojima je cilj bio poboljšati anketni instrumentarij, pristupilo se glavnom anketnom istraživanju. Uzorak je identificiran unutar baze podataka Registar poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore. Uzorak su sačinjavala srednja i velika poduzeća prerađivačke industrije.³¹

Na kraju je uzorak sačinjavalo 546 velikih i srednjih prerađivačkih poduzeća. U prvoj je fazi poduzećima koja su sačinjavala uzorak, elektroničkom poštom odaslan poziv za sudjelovanje u istraživanju (pri čemu se naknadno utvrdile adrese e-pošte ključnih informanata – voditelja nabave ili opće adrese e-pošte poduzeća). Nakon tjedan dana primljeno je 70 povratnih elektroničkih pošti od poduzeća koja su bila spremna ispuniti anketni upitnik tim putem. Tijekom sljedeća dva tjedna primljeno je ukupno 60 ispunjenih anketnih upitnika. Poduzeća koja su ispunila anketni upitnik „uklonjena“ su iz preostalog dijela uzorka te je uzorak za glavnu fazu anketnog istraživanja (slanje poziva i anketnog upitnika putem fizičke pošte) sveden na 486 poduzeća.

Nakon kontakta elektroničkom poštom, pristupilo se slanju poziva za sudjelovanje u istraživanju i samog anketnog upitnika običnom poštom. Da bi se podržali metodološki principi ispravnog načina prikupljanja primarnih podataka, naknadno se pristupilo telefonskom kontaktu

s poduzećima izabranim u uzorak (50 slučajno odabranih od ukupno 486 poduzeća) da bi se poboljšala stopa povrata. Ovakvim pristupom osigurane su pretpostavke za održavanje, u istraživačkoj metodologiji poznatog, principa apsolutnog uzorkovanja.³² U konačnici su 73 anketna upitnika vraćena natrag, od kojih 12 nije bilo valjano i potpuno ispunjeno, dok 8 anketnih upitnika uopće nije dospjelo na zadanu adresu.

Nakon završetka primitaka anketnih upitnika, ponovno se pristupilo telefonskim pozivima, na uzorku od 10 poduzeća koja nisu odgovorila na anketni upitnik, da bi se utvrdili razlozi nesudjelovanja u istraživanju. Navedeni odgovori mogu se klasificirati u nekoliko kategorija, od kojih se ističu:

- 1) Nedostupnost podataka;
- 2) Nedostatak dozvole nadređenih u poduzeću;
- 3) Poduzeće je poslalo formalnu ispriku za nemogućnost sudjelovanja u istraživanju zbog odavanja poslovnih i strateških tajni iz područja nabave i upravljanja opskrbnim lancem.

Na kraju je efektivna stopa odgovaranja na anketno istraživanje iznosila blizu 22% (123 iskoristiva anketna upitnika) što predstavlja zadovoljavajući odaziv jer se nije pristupilo dodatnom slanju anketnih upitnika.

Jedan od najčešćih problema prilikom anketnog ispitivanja jest pristranost zbog neodaziva na istraživanje (engl. *nonresponse bias*). Pristranost neodaziva prisutna je ako dio populacije, koji nije odgovorio na anketno ispitivanje, iskazuje drugačije stavove i demografska obilježja nego uzorak istraživanja. Za provjeru pristranosti zbog neodaziva koristila se konvencija koja ispituje razlike odgovora između ispitanika koji su ranije i onih koji su kasnije odgovorili na anketu.³³ Imajući na umu da je proces prikupljanja podataka trajao u intervalu od četiri mjeseca, pokazalo se prijeko potrebnim usporediti odgovore ispitanika koji su ranije odgovorili i onih koji su kasnije odgovorili. Ukupni dobiveni uzorak (123) podijeljen je u dva dijela od kojih je prvih 30 primljenih an-

ketnih upitnika svrstano u grupu koja se rano odazvala, dok je 30 zadnjih primljenih svrstano u grupu kasnijih odaziva. Da bi se utvrdilo postojanje moguće pristranosti, slijedila se konvencija uspoređivanja odgovora ranijih i kasnijih ispitanika prema svim anketnim tvrdnjama korištenjem ANOVA testa za nezavisne uzorke. Uspostavilo se da nema statistički značajne razlike ($p > 0,05$) među njima te da nije prisutan fenomen pristranosti zbog neodaziva na istraživanje. Međutim, aktualne metodološke tendencije govore kako je metoda uspoređivanja odgovora ispitanika onih koji su ranije i onih koji su kasnije odgovorili na anketu nedostatna.³⁴ Stoga je provedena metoda uspoređivanja demografskih karakteristika ispitanika koji su odgovorili na anketu i ispitanika iz dijela uzorka koji su odbili sudjelovati. Rezultati pokazuju da se ispitanici koji su odgovorili na anketu ne razlikuju značajno od ispitanika koji su odbili sudjelovati u anketi prema organizacijskim demografskim pokazateljima (veličina poduzeća, djelatnost, broj zaposlenih itd.). Konačno, da se provjeri postojanje pristranosti zbog načina odgovaranja na anketu, usporedili su se odgovori ispitanika koji su elektronički i onih koji su fizički odgovarali na anketni upitnik. Uspostavilo se da nema statistički značajne razlike ($p > 0,05$) među njima te da nije prisutna pristranost zbog načina odgovaranja na anketu.

4.2. Operacionalizacija konstrukta

Konstrukat upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima operacionaliziran je iz prijašnjih kvalitativnih i konceptualnih spoznaja. Ključni dobavljači predstavljaju skupinu koja prerađivačko poduzeće opskrbljuje ključnim materijalnim inputima i prerađivačko poduzeće ima interes razvijati dugoročni interes s njima. Istraživanje Wagnera i Johnsona³⁵ predstavlja adekvatnu kvalitativnu podlogu za razvoj mjerne ljestvice konstrukta upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima. Konceptualna razmatranja Moellera, Fassnacha i Klosea³⁶ o konceptu upravljanja odnosima s dobavljačima (SRM)

upravo potvrđuju prvotnu ideju korištenja kvalitativnih spoznaja Wagnera i Johnsona. U procesu pripreme glavnog anketnog istraživanja provedene su konzultacije, pilot testiranje i izmjene anketnog instrumenta da se doprinese njegovom poboljšanju. Stoga će se upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima mjeriti putem tri dimenzije: planiranjem (SRM1-SRM3), implementacijom (SRM4-SRM9) i kontrolom odnosa s ključnim dobavljačima (SRM10-SRM12) i s odgovarajućim kodovima u zagradama.

Tablica 1: Mjerna ljestvica za upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima

1	Naše poduzeće posebno specificira odnos s pojedinim ključnim dobavljačem (SRM1)
2	Naše poduzeće uvijek analizira s kojim dobavljačima će dugoročno poslovati (SRM2)
3	Definiranje odnosa s ključnim dobavljačima provodi se u skladu sa strateškim ciljevima poduzeća (SRM3)
4	Segmentacija dobavljača prema ključnim kriterijima način je na koji odvajamo strateški važne i manje važne dobavljače (SRM4)
5	Naše poduzeće teži tome da reducira broj dobavljača (SRM5)
6	Veliku pozornost poklanjamo inicijativama koje će poboljšati rad i uspješnost naših ključnih dobavljača (SRM6)
7	Zajedno s našim ključnim dobavljačima radimo na razvoju novih proizvoda/usluga prilagođenih našim poslovnim aktivnostima (SRM7)
8	Naše ključne dobavljače smatramo „produženom rukom“ u našem proizvodnom procesu (SRM8)
9	Putem informatičke tehnologije provodimo integraciju s ključnim dobavljačima (SRM9)
10	U našem poduzeću provodi se kontrola uspješnosti poslovanja s ključnim dobavljačima (SRM10)
11	Kontrola odnosa s ključnim dobavljačima provodi se u skladu s prije postavljenim strateškim ciljevima (SRM11)
12	Kada utvrdimo odstupanje u odnosima s ključnim dobavljačima, odmah poduzimamo korektivne mjere (SRM12)

Izvor: Wagner, S.M., Johnson, J.L.: *Configuring and managing strategic supplier portfolios*, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, 2004, str. 721-728.

Budući da je priroda ovog istraživanja u velikoj mjeri izviđajna, naglasak će se staviti na utvrđivanje metrijske stabilnosti ljestvice upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima. Nadalje, da bi se utvrdila prognostička moć, ispitat će se veza između upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima i koncepta vrijednosno-orientirane nabave putem modeliranja strukturne jednadžbe (tvrdnje prikazane u tablici 2).

Tablica 2: Mjerna ljestvica za vrijednosno-orientiranu nabavu

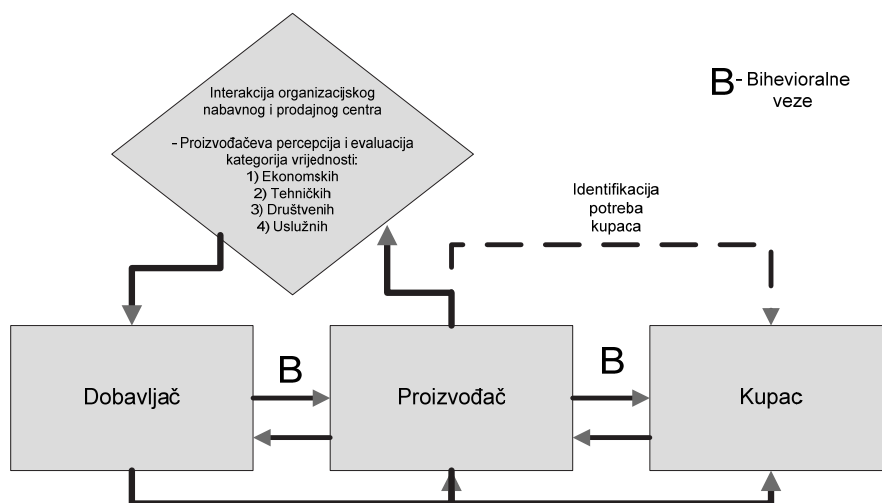
1	Cijena koju plaćamo našim dobavljačima predstavlja komponentu vrijednosti koju nudimo našim kupcima (nab14)
2	Tehničke karakteristike proizvoda kojeg nabavljamo predstavljaju komponentu vrijednosti koju nudimo našim kupcima (nab15)
3	Razina uslužnih aktivnosti vezanih za proizvod koji nabavljamo predstavlja komponentu vrijednosti koju nudimo kupcima (nab16)
4	Kvaliteta odnosa s našim dobavljačima predstavlja komponentu vrijednosti koju nudimo kupcima (nab17)

Vrijednosno-orientirana nabava predstavlja nabavnu orijentaciju kojoj je cilj opskrba proizvoda i usluga koji će imati dodanu vrijednost za kupce prerađivačkog poduzeća (naredne članove opskrbnog lanca). Ukratko, nabava predstavlja čvorište u opskrbnom lancu kroz koje se odvija protok vrijednosti od izvornog dobavljača do krajnjeg kupca kako je i predstavljeno na slici 2.

4.3. Analitička procedura

Budući se u marketinškim istraživanjima često koristi anketiranje kao metoda ispitivanja i da se istraživači pri tome susreću s brojnim poteškoćama kao što su nedovoljan odaziv ispitanika i nepostojanje normalne distribucije podataka, potrebna je statistička metodologija koja će im omogućiti uzročno-posljedičnu analizu bez da se ugroze potencijalni rezultati istraživanja i donesu krivi zaključci. Upravo je metoda najmanjih parcijalnih kvadrata (PLS) jedna od onih koja tolerira male uzorke te dopušta modeliranje strukturnih jednadžbi bez obzira na razinu multikolinearnosti među prediktorskim (nezavisnim) varijablama.

Slika 2: Model vrijednosno-orientirane nabave u kontekstu opskrbnog lanca



Izvor: Prilagođeno prema: Miocevic, D.: Organizational buying effectiveness in supply chain environment: A conceptual framework, **Journal of Business Market Management**, Vol. 4, No. 2, 2008, str. 10.

Sukladno relativno malom uzorku u ovom istraživanju (gledano sa statističkog stajališta) i dovoljno razvijenom teorijskom podlogom, za potrebe analize uzročno- posljedičnih veza između konstrukta korištena je PLS metoda. PLS je statistička metoda kojom se utvrđuju strukturni modeli koji sadrže latentne konstrukte mjerene velikim brojem indikatora. Ona je druga generacija metoda za modeliranje strukturnih jednadžbi. Razvio ju je Wold³⁷ s ciljem izbjegavanja potrebe za velikim uzorcima i za normalnom distribucijom prikupljenih podataka. Zbog ovih razloga često se naziva metodom „mekanog modeliranja“.³⁸ Unatoč navedenim prednostima pri radu s malim uzorcima, velika prednost PLS metode, u odnosu na višestruku regresiju, jest ta da ona uzima u obzir potencijalnu pogrešku mjerenja koja je uvijek prisutna pri korištenju perceptivnih konstrukta. Isto tako, ova metoda će se koristiti jer istodobno može analizirati mjerni (vanjski) i strukturni (unutarjni) model.³⁹ Strukturni model specificira odnose i veze između konstrukta, dok mjerni model specificira odnose i veze pojedinih indikatora (manifestnih varijabli) s pripadajućim konstruktima. Nadalje, ona omogućava korištenje reflektivnih i formativnih mjera za razliku od klasičnih SEM alata (LISREL i AMOS). Konačno, PLS, za razliku od ostalih metodologija modeliranja strukturnih jednadžbi, može funkcionirati s latentnim varijablama koje se mjere sa samo jednom manifestnom varijablom.

5. REZULTATI

5.1. Mjerni model

Da bi se racionalizirao broj manifestnih varijabli i na taj način dobile valjane i pouzdane mjerne ljestvice, pristupilo se purifikaciji mjernih ljestvica putem metode eksploratorne faktorske analize (s varimax rotacijom podataka⁴⁰). Postupak se odvi-

jao tako da se osnovni uzorak podijelio na dva dijela, (slučajnim odabirom jedinica uzorka) gdje je prvi dio uzorka služio za uspostavljanje faktorske strukture, dok se na drugom kao i na ukupnom uzorku potvrđivala uspostavljena faktorska struktura.⁴¹ Hair i sur.⁴² ističu da je za ovakvu vrstu analize potreban uzorak od 5 do 10 puta veći u odnosu na broj varijabli koje treba analizirati, što u ovom slučaju neće biti ispunjeno (za svaki poduzorak). Međutim, aktualne metodološke tendencije u provođenju eksploratorne faktorske analize govore u prilog provođenju takve analize i na manjim uzorcima.⁴³ Da bi se potvrdilo odgovaranje veličine poduzoraka za provođenje eksploratorne faktorske analize, analizirali su se KMO (Keiser-Mayer-Olkin) indeks adekvatnog uzorkovanja i Bartlettov test sferičnosti podataka. Kao konačni rezultat purifikacije izdvojena su tri faktora s izvjesnim devijacijama od izvorne teorijske strukture višedimenzionalnog konstrukta upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima. Dimenziji planiranja pridodana je tvrdnja koja je izvorno bila dio dimenzije implementacije („Segmentacija dobavljača prema ključnim kriterijima je način na koji odvajamo strateški važne i manje važne dobavljače“) što se može prihvatiti budući da segmentacija tržišta (kupaca ili dobavljača) operativno i spada pod fazu planiranja, a ne implementacije, kako su Wagner i Johnson u svom istraživanju predložili. Isto tako, dimenzija implementacije svedena je na dvije tvrdnje. Ovime se nije izgubila sadržajna valjanost ove dimenzije. U dimenziji kontrole odbačena je treća tvrdnja jer se nije uklapala u faktorsku strukturu same dimenzije kontrole odnosa s ključnim dobavljačima. Kod konstrukta vrijednosno orijentirane nabave zabilježena je gotovo savršena dimenzionalnost (visoka i značajna opterećenja na zadani faktor) te su sve tvrdnje zadržane. Na kraju se može zaključiti da je upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima trodimenzionalni konstrukt, kao i da je vrijednosno orijentirana nabava jednodimenzionalni konstrukt. Konačna faktorska struktura konstrukta dana je u sljedećoj tablici.

Tablica 3: Utvrđivanje faktorske strukture za konstrukt upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima (cijeli uzorak)

Faktorska struktura			
	Komponente		
	1	2	3
SRM1	,738	,280	,119
SRM2	,816	,326	,043
SRM3	,857	,260	,099
SRM4	,783	,105	,294
SRM5	,020	-,100	,898
SRM6	,258	,369	,659
SRM9	,166	,307	,398
SRM10	,127	,837	,170
SRM11	,320	,820	,118
SRM12	,299	,687	-,025

Nakon procjene dimenzionalnosti konstrukta, prijeko je potrebno pristupiti utvrđivanju metrijskih karakteristika ispitivanjem konvergentne i diskriminacijske valjanosti. Konvergentna valjanost pokazuje u kojoj mjeri pojedini konstrukt mjeri ono što je teorijski pretpostavljeno (putem vlastitih indikatora). Prema Fornell i Larckeru,⁴⁴ konvergentna je valjanost prisutna ako prosječno izlučena varijanca (AVE) za pojedini konstrukt iznosi preko 0,50. Bagozzi i Yi⁴⁵ tvrde da je u slučaju vrijednosti kompozitne pouzdanosti veće od 0,70 također prisutna konvergentna valjanost. U ovom slučaju izvjesno je postojanje konvergentne valjanosti jer su vrijednosti AVE-a za svaki pojedini konstrukt nadmašile uvriježeni standard od 0,50 (od 0,67 do 0,89) i zato što su vrijednosti kompozitne pouzdanosti veće od 0,70 (od 0,83 do 0,94) (pogledati Tablicu 4). Isto tako, faktorska opterećenja na pojedine konstrukte sežu od 0,79 do 0,94 i značajna su na razini $p < 0,001$.

Tablica 4: Metrijske karakteristike konstrukta upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima i vrijednosno orijentirane nabave

Mjerne ljesticvice	Opterećenje na konstrukt	Kompozitna pouzdanost	AVE
<i>Planiranje (SRM)</i>		0,91	0,72
SRM1	0,81		
SRM2	0,87		
SRM3	0,90		
SRM4	0,82		
<i>Implementacija (SRM)</i>		0,83	0,71
SRM5	0,84		
SRM6	0,84		
<i>Kontrola (SRM)</i>		0,94	0,89
SRM10	0,94		
SRM11	0,94		
<i>Vrijednosno orijentirana nabava</i>		0,89	0,67
Nab14	0,83		
Nab15	0,84		
Nab16	0,80		
Nab17	0,79		

Tablica 5: Međukorelacijska matrica konstrukta

	1	2	3	4
Plan	0,720			
Impl	0.339	0,710		
Kont	0.531	0.303	0,890	
Nab	0.429	0.201	0.438	0,670

Diskriminacijska se valjanost utvrđuje tako da se provjeri mjere li određeni indikatori isključivo konstrukt koji su pretpostavljeni mjeriti, a ne druge konstrukte. Za utvrđivanje diskriminacijske valjanosti mjernih ljestvica, koristile su se dvije konvencije. Prema Fornellu i Larckeru,⁴⁶ diskriminacijska je valjanost prisutna ako kvadrirana korelacija između dva konstrukta nije veća od njihove AVE. Gaski i Nevin⁴⁷ nude metodu prema kojoj kompozitna pouzdanost za pojedini konstrukt mora biti veća od korelacije tog konstrukta s ostalim konstruktima čiji se stupanj može utvrditi u međukorelacijskoj matrici konstrukta. U oba slučaja izvjesna je prisutnost diskriminacijske valjanosti (pogledati tablicu 5), jer je najveća moguća korelacija između konstrukta 0,531 čija je kvadrirana vrijednost od 0,281 daleko ispod najniže vrijednosti AVE u zadanom mjernom modelu (0,67 za konstrukt Vrijednosno-orijentirane nabave). Prema drugoj konvenciji, očito je da su kompozitne vrijednosti, vrijednosti od 0,83 do 0,94, daleko iznad vrijednosti korelacija između pojedinih konstrukta u međukorelacijskoj matrici (najveća vrijednost je 0,531).

Budući da su metrijske karakteristike mjernih ljestvica upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima i vrijednosno-orijentirane nabave pokazale svojstva dimenzionalnosti, pouzdanosti i valjanosti, može se pristupiti analizi strukturnog modela.

5.2. Strukturni model

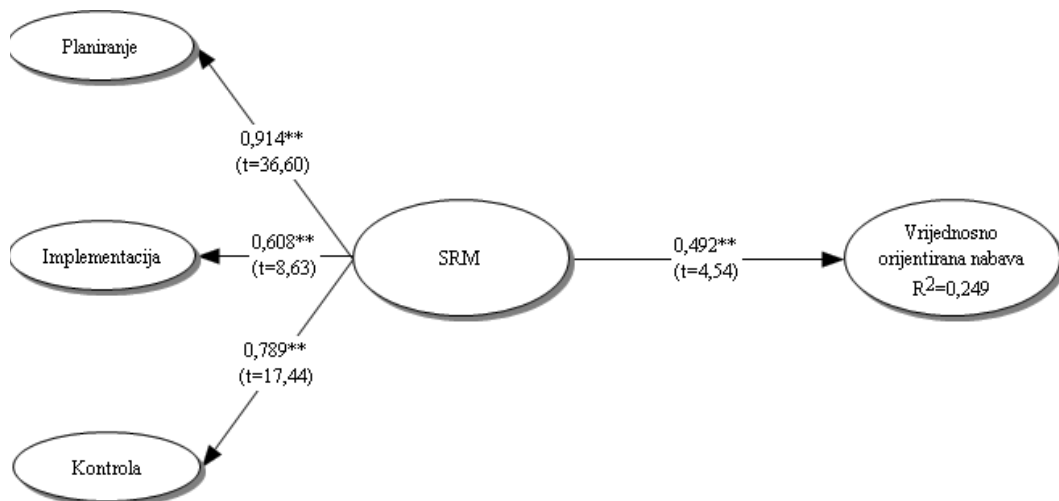
Budući da konceptualni model sadrži konstrukte koji su faktori višeg reda (faktori drugog reda u ovom slučaju), primijenit će se pristup koji su nedavno razvili Wetzels, Odekerken-Schröder

i Van Oppen.⁴⁸ Radi se o pristupu u kojemu se reflektivni faktor višeg reda modelira u sljedećim fazama:

- 1) Na faktor prvog reda se vezuju manifestne varijable koje ga mjere.
- 2) Oblikuje se strukturna veza između faktora drugog i prvog reda.
- 3) Na faktor drugog reda se vezuju sve manifestne varijable koje okupiraju svaki pojedini faktor (dimenziju) prvog reda.

Kako je upravljanje odnosima s kupcima oblikovano kao faktor drugog reda, pri čemu se na drugi faktor vezuju uprosječene vrijednosti triju faktora prvog reda, potrebno je odrediti na koji način se faktori prvog reda (planiranje, implementacija i kontrola), vezuju na faktor drugog reda (upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima). Jarvis, MacKenzie i Podaskoff⁴⁹ upozorili su kako se veliki broj teorijskih koncepata oblikuje na krivi način jer istraživači često zanemaruju doseg vlastitih konceptualnih definicija. Kako navedene dimenzije (konstrukti prvog reda) objašnjavaju u cijelosti proces upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima, moguće je navedeni višedimenzionalni konstrukt oblikovati reflektivno. Rezultati strukturnog modela, analiziranog korištenjem PLSGraph statističkog paketa, prikazani su na slici 3.

Budući da model uključuje višedimenzionalne konstrukte, prijeko je potrebno provjeriti kakve su metrijske karakteristike (faktorska opterećenja faktora prvog reda na faktore drugog reda) novooblikovanih konstrukta drugog reda. Vezivanja reflektivnih dimenzija prvog reda (planiranje, implementacija i kontrola) na reflektivni konstrukt upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima također su značajna (na razini $p < 0,001$) i iznose redom: 0,914, 0,608 i 0,789. Značajnost vrijednosti ide u prilog činjenici da su oblikovani faktori drugog reda valjani kao što su preporučili Wetzels, Odekerken-Schröder i van Oppen.⁵⁰ Kompozitna pouzdanost za faktor drugog reda (upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima) je 0,884, dok je AVE iznosio 0,504 što također potvrđuje njegovu valjanost.

Slika 3: Strukturni model utjecaja upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima na vrijednosno orijentiranu nabavu

Napomena: ** $p < 0,001$

Kako je vidljivo, veza od 0,492 (beta koeficijent u regresijskoj jednadžbi) između upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima i vrijednosno orijentirane nabave je statistički značajna na razini $p < 0,001$ uz 0,249 objašnjene varijance u egzogenom konstruktumu. Imajući to u vidu, može se prihvatiti hipoteza da mjerna ljestvica upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima sadrži i svojstvo nomološke (prediktivne) valjanosti.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

6.1. Rasprava i teorijske implikacije

Rezultati ovog istraživanja upućuju na valjanost konceptualizacije upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima kao konstrukta drugog reda. Hipoteza utjecaja upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima na vrijednosno orijentiranu nabavu prihvaćena je zbog izuzetno značajne empirijske veze ($\beta = 0,492$, bootstrap t-vrijednost od 4,54 pri $p < 0,001$ uz $R^2 = 0,249$).

Nekoliko je važnih implikacija rezultata ovoga istraživanja.

Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima izravno ima utjecaj na vrijednosno- orijentiranu nabavu zbog toga što ključni dobavljači u velikoj mjeri utječu na stvaranje dodane vrijednosti za kupca, tj. najveći dio vrijednosti u nabavi se stvara u odnosima s ključnim i strateškim dobavljačima. U ovome je istraživanju korištena operacionalizacija dimenzija vrijednosti putem tehničkih, uslužnih, cjenovnih i relacijskih aspekata. Navedene su dimenzije najčešće primjenjivane u kontekstu poslovnih marketinških istraživanja.

Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima jest ključan proces u organizaciji (kao i što je proces upravljanja odnosima s kupcima, kako je istaknuto u teorijskom pregledu) i omogućava operativni pristup u analizi odnosa s dobavljačima. Rezultati koji impliciraju prihvaćanje ove hipoteze ističu da principi upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima imaju značajni utjecaj na vrijednosnu orijentaciju u nabavi što su i prijašnja istraživanja neizravno uspjela potvrditi (vezom odnosa s dobavljačima na mjerila organizacijske uspješnosti).

Prihvatanje glavne hipoteze ovoga istraživanja potvrđuje i ispravnu konceptualizaciju konstrukta upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima na temelju detaljno oblikovanih konceptualnih modela i dobro provedenih kvalitativnih studija. Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima u ovom istraživanju je postavljeno kao trodimenzionalni konstrukt koji se sastoji od planiranja, implementacije i kontrole. Dimenzija implementacije svela se na samo dvije dimenzije koje govore o reduciranju baze dobavljača (što omogućuje orijentaciju i preusmjeravanje resursa u smjeru razvoja kvalitetnih i dugoročnih odnosa s ključnim dobavljačima), te poboljšanju rada dobavljača kroz razne programe i inicijative (kao principu koji će omogućiti zadržavanje i vezivanje dobavljača na dugi rok s prerađivačkim poduzećem).

6.2. Implikacije za nabavne menadžere i stručnu javnost

Istraživanjem je dokazano da segmentacija i diferencirani pristup dobavljačima s obzirom na njihov doprinos stvaranju vrijednosti za kupca doprinosi uspješnosti upravljanja odnosima s dobavljačima. Poduzeća danas sve češće razlikuju strateški važne i manje važne dobavljače upravo kroz kriterij dodane vrijednosti u čijoj izgradnji i oblikovanju dobavljači sudjeluju. U skladu s time prepoznaju se i moguće ideje o oblikovanju portfolia dobavljača s obzirom na to u kolikoj mjeri doprinose stvaranju vrijednosti u tom procesu. Upravljanje nabavom i odnosima s dobavljačima ima veliku važnost za poduzeće ukoliko se toj problematici pristupa s marketinškog stajališta jer nabavni menadžeri moraju biti svjesni da nisu svi dobavljači jednako zaslužni za proces stvaranja vrijednosti (vrijedi ista analogija kojom marketinški menadžeri utvrđuju razlike između pojedinih kategorija kupaca na tržištu s obzirom na razinu vrijednosti kojom doprinose poduzeću). U konačnici, nabavni menadžeri moraju pristupiti problem-

atici nabave s ciljem da nabavljaju proizvod koji stvara dodanu vrijednost njihovim kupcima, prije nego li proizvod koji omogućava zadovoljavanje proizvodnih potreba u njihovim poduzećima. Stoga je marketinška orijentacija u nabavi prijeko potrebna pretpostavka uspješnosti poslovanja.

6.3. Ograničenja istraživanja

Ograničenja ovoga istraživanja mogu se svesti na dva područja: metodološka i sadržajna.

Metodološka ograničenja vezana su za izbor metode kojom se prikupljao empirijski materijal i kojom se provjeravala postavljena hipoteza o utjecaju upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima na vrijednosno orijentiranu nabavu. Budući da ovaj konstrukt nije bio operacionaliziran u prijašnjim istraživanjima, prikladniji bi bio kvalitativno-izviđajni nacrt istraživanja kojim bi se dubinski istražila njegova fenomenologija. No, kako su za operacionalizaciju konstrukta korištene spoznaje prije provedenih studija te su sadržajno provjerene i obogaćene pilot istraživanjem, ovo se ograničenje ne smatra značajnom preprekom. Nadalje, ovo je istraživanje provedeno na uzorku poduzeća iz prerađivačke industrije te su korištene dimenzije vrijednosno-orijentirane nabave koje u najboljoj mjeri oslikavaju prirodu vrijednosti koju poslovni kupci iz te djelatnosti nabavljaju. Međutim, buduća istraživanja bi se mogla usmjeriti na druge gospodarske grane te uočiti specifičnost koncepta nabavne vrijednosti u različitim djelatnostima.

Sadržajno ograničenje odnosi se na činjenicu da se aspekt upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima promatrao isključivo kroz prizmu odnosa s dobavljačima koji se nalaze u trenutnom portfoliju poduzeća. Na ovaj način zanemarene su aktivnosti tzv. vanjskog upravljanja dobavljačima (engl. *out-supplier management*) koje uključuje istraživanje tržišta nabave, ugovaranje i uspoređivanje postojećeg portfolia dobavljača s mogućnostima angažiranja novih dobavljača.

LITERATURA

1. Alderson, W., Martin, M.W.: Toward a formal theory of transactions and transvections, **Journal of Marketing Research**, Vol. 2, No. 2, 1965, str. 117-128.
2. Armstrong, J.S., Overton, T.S.: Estimating non-response bias in mailing survey, **Journal of Marketing Research**, Vol. 14, 1977, str. 396-402.
3. Bagozzi, R.P., Yi, Y.: On the evaluation of structural equation models, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 16, 1988, str. 74-94.
4. Bensaou, M., Venkatraman, N.: Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison Between U.S. and Japanese Automakers, **Management Science**, Vol. 41, No. 9, 1995, str. 1471-1490.
5. Blois, K. (ur.): **The Oxford Textbook of Marketing**, Oxford University Press, Oxford, 2000.
6. Cannon, J.P., Homburg, C.: Buyer-supplier relationships and customer firm cost, **Journal of Marketing**, Vol. 65, No. 1, 2001, str. 29-43.
7. Cannon, J.P., Perreault, W.D.Jr.: Buyer-Seller Relationships in Business Markets, **Journal of Marketing Research**, Vol. 36, 1999, str. 439-460.
8. Carr, A.S., Pearson, J.N.: Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, **Journal of Operations Management**, Vol. 17, 2001, str. 497-517.
9. Chen, I.J., Paulraj, A., Lado, A.A.: Strategic purchasing, supply management and firm performance, **Journal of Operations Management**, Vol. 22, 2004, str. 505-523.
10. Chin, W.W., Fry, T.A.: **PLS-Graph 3.0 build 176**, Department of Decision and Information Science, University of Houston, Houston, TX, 2000.
11. Corsten, D., Felde, J.: Exploring the performance of key-supplier collaboration: An empirical investigation into Swiss buyer-supplier relationship, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 35, No. 6, 2005, str. 445-461.
12. De Winter, J.C.F., Dodou, D., Wieringa, P.A.: Exploratory factor analysis with small sample sizes, **Multivariate Behavioral Research**, Vol. 44, 2009, str. 147-181.
13. DeVellis, R.F.: **Scale development: Theory and applications**, 2. izdanje, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2003.
14. Dillman, D.A.: **Mail and Internet surveys: The tailored design method**, 2. izdanje, John Wiley & Sons, New Jersey, NJ, 2007.
15. Dyer, J.H., Cho, D.S., Chu, W.: Strategic supplier segmentation: The next „Best Practice“ in supply chain management, **California Management Review**, Vol. 40, No. 2, 1998, str. 57-77.
16. Ellram, L.M., Edis-Owen, R.V.: A case study of successful partnering implementation, **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol. 32, No. 4, 1996, str. 20-28.
17. Ervelles, S., Stevenson, T.H.: Enhancing the business-to-business supply chain: insights from partitioning the supply side, **Industrial Marketing Management**, Vol. 35, 2006, str. 481-492.
18. Falk, R.F., Miller, N.B.: **A Primer for Soft Modeling**, University of Akron Press, Akron, OH, 1992.
19. Fornell, C., Larcker, D.P.: Structural equation models with unobservable variables and measurement errors, **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, No. 2, 1981, str. 39-50.
20. Ganesan, S.: Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships, **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 2, 1994, str. 1-20.
21. Gaski, J.F., Nevin, J.: The differential effects of exercised and unexercised power sources in marketing channel, **Journal of Marketing Research**, Vol. 22, 1985, str. 130-142.
22. Giannakis, M.: Performance measurement of supplier relationships, **Supply chain management: An international Journal**, Vol. 12, No. 6, 2007, str. 400-411.
23. Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E., Tatham, R.L.: **Multivariate data analysis**, 6. izdanje, Prentice Hall, New York, NY, 2005.

24. Han, S.: Buyer–supplier relationships today, **Industrial Marketing Management**, Vol. 22, No. 4, 1993, str. 331-338.
25. Jap, S.D.: Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships, **Journal of Marketing Research**, Vol. 36, No. 4, 1999, str. 461-475.
26. Jarvis, C., MacKenzie, S., Podsakoff, P.A.: Critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research, **Journal of Consumer Research**, Vol. 30, No. 2, 2003, str. 199-218.
27. Kannan, V., Tan, K.: The impact of operational quality: A supply chain view, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 12, No. 1, 2007, str. 14-19.
28. Kmenta, J., Ramsey, J. (ur.): **Evaluation of Econometric Models**, Academic Press, New York, NY, 1981.
29. Kraljic, P.: Purchasing must become supply management, **Harvard Business Review**, Vol. 61, No. 5, 1983, str. 109-117.
30. Landeros, R.: Maintaining buyer–supplier partnerships, **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol. 31, No. 3, 1995, str. 3-11.
31. Min, S., Mentzer, J.T., Ladd, R.T.: A market orientation in supply chain management, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 35, 2007, str. 507-522.
32. Miocevic, D.: Organizational buying effectiveness in supply chain environment: A conceptual framework, **Journal of Business Market Management**, Vol. 4, No. 2, 2008, str. 171-185.
33. Moeller, S., Fassnacht, M., Klose, S.: Framework for supplier relationship Management (SRM), **Journal of Business-to-Business Marketing**, Vol. 13, No. 4, 2006, str. 69-94.
34. Parsons, A.: What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective, **Journal of Supply Chain Management**, Vol. 38, No. 2, 2002, str. 4-12.
35. Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W.D.: The customer relationship management: Its measurement and impact on performance, **Journal of Marketing Research**, Vol. 41, 2004, str. 293-305.
36. Rogelberg, S.G., Stanton, J.M.: Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse, **Organizational Research Methods**, Vol. 10, 2006, str. 195-209.
37. Sheth, J., Parvatyiar, A.: The Evolution of Relationship Marketing, **International Business Review**, Vol. 4, 1995, str. 397-418.
38. Sheth, J.N.: Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 11, No. 3/4, 1996, str. 7-25.
39. Srivastava, R.K., Shervani, T.A., Fahey, L.: Marketing, business processes and shareholder value: An organizational embedded view of marketing activities and the discipline of marketing, **Journal Of Marketing**, Vol. 63, No. 4, 1999, str. 168-179.
40. Wagner, S.M., Johnson, J.L.: Configuring and managing strategic supplier portfolios, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, 2004, str. 717-730.
41. Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., van Oppen, C.: Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, **MIS Quarterly**, Vol. 33, No. 1, 2009, str. 177-195.
42. Wisner, D.: Structural equation model of supply chain management strategies and firm performance, **Journal of Business Logistics**, Vol. 24, No. 1, 2003, str. 1-26.

Bilješke

- ¹ Ganesan, S.: Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships, **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 2, 1994, str. 1-20.

- ² Cannon, J.P., Perreault, W.D.Jr.: Buyer-Seller Relationships in Business Markets, **Journal of Marketing Research**, Vol. 36, 1999, str. 439-460.
- ³ Sheth, J.N.: Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 11, No. 3/4, 1996, str. 7-25.
- ⁴ Parsons, A.: What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective, **Journal of Supply Chain Management**, Vol. 38, No. 2, 2002, str. 4-12.
- ⁵ Kannan, V., Tan, K.: The impact of operational quality: A supply chain view, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 12, No. 1, 2007, str. 14-19.
- ⁶ Ervelles, S., Stevenson, T.H.: Enhancing the business-to-business supply chain: insights from partitioning the supply side, **Industrial Marketing Management**, Vol. 35, 2006, str. 481-492.
- ⁷ Wilson, D.: Relationship marketing in organizational markets: From competition to cooperation - u: Blois, K. (ur.): **The Oxford Textbook of Marketing**, Oxford University Press, Oxford, 2000.
- ⁸ Cannon, J.P., Perreault, W.D.Jr.: op. cit., 439-460.
- ⁹ Kraljic, P.: Purchasing must become supply management, **Harvard Business Review**, Vol. 61, No. 5, 1983, str. 109-117.
- ¹⁰ Dyer, J.H., Cho, D.S., Chu, W.: Strategic supplier segmentation: The next „Best Practice“ in supply chain management, **California Management Review**, Vol. 40, No. 2, 1998, str. 57-77.
- ¹¹ Bensaou, M., Venkatraman, N.: Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison Between U.S. and Japanese Automakers, **Management Science**, Vol. 41, No. 9, 1995, str. 1471- 1490.
- ¹² Cannon, J.P., Homburg, C.: Buyer-supplier relationships and customer firm cost, **Journal of Marketing**, Vol. 65, No. 1, 2001, str. 29-43.
- ¹³ Corsten, D., Felde, J.: Exploring the performance of key-supplier collaboration: An empirical investigation into Swiss buyer-supplier relationship, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 35, No. 6, 2005, str. 445-461.
- ¹⁴ Carr, A.S., Pearson, J.N.: Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, **Journal of Operations Management**, Vol. 17, 2001, str. 497-517.
- ¹⁵ Jap, S.D.: Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships, **Journal of Marketing Research**, Vol. 36, No. 4, 1999, str. 461-475.
- ¹⁶ Landeros, R.: Maintaining buyer-supplier partnerships, **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol. 31, No. 3, 1995, str. 3-11.
- ¹⁷ Wagner, S.M., Johnson, J.L.: Configuring and managing strategic supplier portfolios, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, 2004, str. 717-730.
- ¹⁸ Moeller, S., Fassnacht, M., Klose, S.: Framework for supplier relationship Management (SRM), **Journal of Business-to-Business Marketing**, Vol. 13, No. 4, 2006, str. 69-94.
- ¹⁹ Sheth, J., Parvatyiar, A.: The Evolution of Relationship Marketing, **International Business Review**, Vol. 4, 1995, str. 397-418.
- ²⁰ Alderson, W., Martin, M.W.: Toward a formal theory of transactions and transvections, **Journal of Marketing Research**, Vol. 2, No. 2, 1965, str. 117-128.
- ²¹ Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W.D.: The customer relationship management: Its measurement and impact on performance, **Journal of Marketing Research**, Vol. 41, 2004, str. 293-305.
- ²² Moeller, S., Fassnacht, M., Klose, S.: op. cit., str. 69-94.
- ²³ Wagner, S.M., Johnson, J.L.: op. cit., 717-730.
- ²⁴ Giannakis, M.: Performance measurement of supplier relationships, **Supply chain management: An international Journal**, Vol. 12, No. 6, 2007, str. 400-411.
- ²⁵ Han, S.: Buyer-supplier relationships today, **Industrial Marketing Management**, Vol. 22, No. 4, 1993, str. 331-338.
- ²⁶ Ellram, L.M., Edis-Owen, R.V.: A case study of successful partnering implementation, **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol. 32, No. 4, 1996, str. 20-28.

- 27 Srivastava, R.K., Shervani, T.A., Fahey, L.: Marketing, business processes and shareholder value: An organizational embedded view of marketing activities and the discipline of marketing, **Journal of Marketing**, Vol. 63, No. 4, 1999, str. 168-179.
- 28 Wisner, D.: Structural equation model of supply chain management strategies and firm performance, **Journal of Business Logistics**, Vol. 24, No. 1, 2003, str. 1-26.
- 29 Chen, I.J., Paulraj, A., Lado, A.A.: Strategic purchasing, supply management and firm performance, **Journal of Operations Management**, Vol. 22, 2004, str. 505-523.
- 30 Min, S., Mentzer, J.T., Ladd, R.T.: A market orientation in supply chain management, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 35, 2007, str. 507-522.
- 31 Naime, koristila se klasifikacija poduzeća prema Hrvatskom zakonu o računovodstvu iz 2007. godine. Zbog jednostavnosti izražavanja, autor je koristio termin „poduzeće“ umjesto termina „gospodarski subjekt“.
- 32 Dillman, D.A.: **Mail and Internet surveys: The tailored design method**, 2. izdanje, John Wiley & Sons, New Jersey, NJ, 2007.
- 33 Armstrong, J.S., Overton, T.S.: Estimating non-response bias in mailing survey, **Journal of Marketing Research**, Vol. 14, 1977, str. 396-402.
- 34 Rogelberg, S.G., Stanton, J.M.: Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse, **Organizational Research Methods**, Vol. 10, 2006, str. 195-209.
- 35 Wagner, S.M., Johnson, J.L.: op. cit., 717-730.
- 36 Moeller, S., Fassnacht, M., Kloze, S.: op. cit., 69-94.
- 37 Wold, H.: Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: Theory and application of partial least squares - u: Kmenta, J., Ramsey, J. (ur.): **Evaluation of Econometric Models**, Academic Press, New York, NY, 1981.
- 38 Falk, R.F., Miller, N.B.: **A Primer for Soft Modeling**, University of Akron Press, Akron, OH, 1992.
- 39 Chin, W.W., Fry, T.A.: **PLS-Graph 3.0 build 176**, Department of Decision and Information Science, University of Houston, Houston, TX, 2000.
- 40 Faktorska rotacija se provodi sa svrhom oblikovanja adekvatne faktorske strukture. Može biti ortogonalna (za nekorelirane faktore) ili zavisna (za korelirane faktore). Najpoznatija ortogonalna metoda jest varimax, dok je najpoznatija zavisna metoda izlučivanja promax.
- 41 DeVellis, R.F.: **Scale development: Theory and applications**, 2. izdanje, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2003.
- 42 Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E., Tatham, R.L.: **Multivariate data analysis**, 6. izdanje, Prentice Hall, New York, NY, 2005.
- 43 De Winter, J.C.F., Dodou, D., Wieringa, P.A.: Exploratory factor analysis with small sample sizes, **Multivariate Behavioral Research**, Vol. 44, 2009, str. 147-181.
- 44 Fornell, C., Larcker, D.P.: Structural equation models with unobservable variables and measurement errors, **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, No. 2, 1981, str. 39-50.
- 45 Bagozzi, R.P., Yi, Y.: On the evaluation of structural equation models, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 16, 1988, str. 74-94.
- 46 Ibid.
- 47 Gaski, J.F., Nevin, J.: The differential effects of exercised and unexercised power sources in marketing channel, **Journal of Marketing Research**, Vol. 22, 1985, str. 130-142.
- 48 Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., van Oppen, C.: Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, **MIS Quarterly**, Vol. 33, No. 1, 2009, str. 177-195.
- 49 Jarvis, C., MacKenzie, S., Podsakoff, P.A.: Critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research, **Journal of Consumer Research**, Vol. 30, No. 2, 2003, str. 199-218.
- 50 Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., van Oppen, C.: op. cit., 177-195.