

Prejeto/Received:

Maj 2013

Sprejeto/Accepted:

Junij 2013

TEORETIČNA OSVETLITEV POMENA ZAUPANJA IN PRIPADNOSTI ODNOSU V OSKRBOVALNIH VERIGAH

Theoretical Frame of Trust and Relationship Commitment in Supply Chains

Sonja Mlaker Kač

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko
sonja.mlaker-kac@fl.uni-mb.si

Izvleček

V članku se ukvarjamo s teoretičnim pregledom različnih smeri, ki proučujejo pojma zaupanje in pripadnost odnosu, s posebnim poudarkom na pomembnosti zaupanja in pripadnosti odnosu za kakovostno delovanje oskrbovalnih verig. Predstavimo različne poglede in teorije, ki obravnavajo omenjene pojme, in poseben poudarek namenimo njihovem pomenu v medorganizacijskih odnosih, še posebej v oskrbovalnih verigah. Za zaključek poskušamo postaviti model za nadaljnje proučevanje odnosov v oskrbovalnih verigah v Sloveniji.

Ključne besede: oskrbovalna veriga, zaupanje, pripadnost odnosu, sodelovanje

Abstract

In this article, we theoretically discuss the notion of trust and relationship commitment, emphasizing these concepts in connection with a good supply chain management. We present different views and theories that discuss trust and relationship commitment, especially in the context of interorganizational relationships, such as supply chains. We ultimately try to build a model for the further research of relationships in supply chains in Slovenia.

Key words: supply chain, trust, relationship commitment, cooperation

1 Uvod

V članku se ukvarjamo s teoretičnimi vidiki vpliva pripadnosti odnosu in zaupanja na sodelovanje organizacij z deležniki, ki se povezujejo v oskrbovalnih verigah.¹

Organizacije so pri svojem delovanju vpete v številne odnose z različnimi deležniki, ki jih lahko v grobem razdelimo v štiri skupine: partnerstvo z dobavitelji (dobavitelji dobrin, izvajalci storitev), interna partnerstva (kamor uvrščamo poslovne enote, zaposlene in posamezne oddelke), partnerstva s potrošniki (posredniki, končni potrošniki) in lateralna partnerstva (konkurenca, neprofitne organizacije in oblasti) (Morgan in Hunt 1994, 21; Holley in Saunders 1993, 10–11; Hakansson in Sharma 1996, 115–116). Takšna partnerstva so izredno pomembna za doseganje dolgoročnega uspeha podjetja (Gronroos 2000, 10) ali – kot pravijo Christopher, Payne in Ballantyne (2009, 196) – odnosi organizacije z drugimi deležniki so pomembni za njeno delovanje.

¹ Pomembno se nam zdi, da pojasnimo, zakaj smo angleški termin »supply chain« prevajali kot oskrbovalna veriga in ne kot oskrbna veriga. Po pregledu slovenske literature na tem področju lahko namreč ugotovimo, da terminologija še ni poenotena in da različni avtorji in inštitucije uporabljajo različna poimenovanja. Kot lahko ugotovimo iz teorije, gre pri oskrbovalni verigi za dejstvo, da s tem opisujemo dejanja, ko nekdo oskrbuje (torej večkratno ponavljajoče se dejanje) in ne oskrbi (enkratno dejanje) drugo stran v menjalnem odnosu. Razlika je torej v dovršnosti. Mi smo se zato odločili za nedovršno obliko prevedenega termina, torej za izraz oskrbovalne verige.



Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 59, No. 5–6, 2013

pp. 76–83

DOI: 10.7549/ourecon.2013.5-6.07

UDK: 658.7

JEL: M10

V zadnjih desetletjih se je v razvitih družbah izrazilo spremenilo konkurenčno okolje, v katerem organizacije delujejo. Če želijo podjetja doseči konkurenčnost, morajo dobro sodelovati z deležniki, saj je kakovost končnega produkta odvisna od kakovosti in uspešnosti sodelovanja z njimi (Humphrey 1998, 223). Sodelovanje različnih deležnikov je torej v času, ko so organizacije vpete v različna okolja, ključno za učinkovito upravljanje oskrbovalnih verig. Kljub vsem tehnološkim možnostim, ki omogočajo izboljšave, menimo, da so oskrbovalne verige neločljivo povezane z odnosi, ki med organizacijami nastajajo, se razvijajo in rastejo. V logistiki (še posebej pri oskrbovalnih verigah) gre namreč za vrsto dejavnosti, ki je neločljivo povezana z ljudmi v organizacijah in njihovo pripravljenostjo na medsebojno sodelovanje. Organizacije se zavedajo, da so ljudje ključni za njen uspeh in za njene dolgoročne odnose z drugimi deležniki (Christopher idr. 2009, 11).

Članek je sestavljen iz treh delov. V prvem predstavimo teoretična izhodišča proučevanja menedžmenta oskrbovalnih verigah. Sledi teoretična predstavitev teorije družbene menjave s poudarkom na zaupanju in pripadnosti odnosu, ki ju postavimo v kontekst medorganizacijskih odnosov in oskrbovalnih verig. Na koncu pa predstavimo možnosti za nadaljnje raziskovanje obravnavanega področja v Sloveniji.

2 Oskrbovalne verige in odnosi

Pri obravnavani tematiki izhajamo iz Morgan-Huntove marketinške teorije (1994, 21–26). Avtorja ugotavljata, da so partnerstva, ki zajemajo vse procese od dobaviteljev do končnih uporabnikov (torej v našem primeru celotno oskrbovalno verigo), pomemben del strateških marketinških odnosov. Nas pri tem s teoretičnega stališča zanima pomen zaupanja in pripadnosti odnosu,² ki ga Morgan in Hunt postavita v središče proučevanja, v oskrbovalni verigi. Pri naši obravnavi gre za prepletanje dveh področij, področja marketinških odnosov in področja oskrbovalnih verig. Če marketing definiramo kot »proces planiranja in uvajanja konceptov, cen, planiranja in distribucije idej, dobrin in storitev, s katerimi ustvarjamo menjave, ki zadovoljijo tako podjetje kot posameznike« (Holley in Saunders 1993, 3), in logistiko kot »proces strateškega upravljanja oskrbovanja, premikanja in skladiščenja materialov, delnih in končnih izdelkov v organizaciji in upravljanje marketinških kanalov na tak način, da je zagotovljena sedanja in prihodnja maksimizacija profita s stroškovno učinkovitostjo naročil« (Christopher 2011, 2) potem lahko ugotovimo, da gre za področji delovanja, ki se medsebojno prepletata in dopolnjujeta.

Pojem oskrbovalne verige je relativno nov koncept, najprej se je začel uporabljati v akademskih vodah in tudi v praksi v devetdesetih letih 20. stoletja. Takrat se je o logistiki razmišljalo še kot o funkciji integracije z drugimi področji v organizaciji, s čimer bi dosegli boljši uspeh celotne organizacije. Sredi devetdesetih let se je nato porodila ideja o povezovanju funkcij ne samo v organizaci-

jah, ampak predvsem medorganizacijsko. To velja nekako tudi za začetek ideje menedžmenta oskrbovalnih verig, kot ga poznamo danes (Murphy in Wood 2011, 79).

Fernie (2003, 48) ugotavlja, da je leta 1962 o menedžmentu oskrbovalnih verig razmišljal že znani teoretik na področju menedžmenta Peter Drucker, ki je o distribuciji govoril kot o ključnem področju, na katerem so možnosti za doseganje boljše učinkovitosti in priložnosti za prihranek stroškov največje.

V sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja je bil velik poudarek na menedžmentu kakovosti in reorganizaciji poslovnih procesov, v devetdesetih je bil fokus usmerjen na izzive, kako doseči vitko proizvodnjo (s tem so se ukvarjali Japonci), v odziv na to dogajanje pa so Američani razvili koncept oskrbovalne verige. Z uporabo informacijskih tehnologij in ažurnih podatkov so med partnerji ustvarili virtualno oskrbovalno verigo. Z delitvijo informacij so se partnerji začeli povezovati s ključnimi podjetji v njihovi oskrbovalni verigi. Nadaljevanje takega procesa pa vodi v mrežo, v kateri se zveza med partnerji strukturira in koordinira, odnosi pa se upravljajo tako, da zadovoljijo potrebe kupcev (Fernie 2003, 49).

Waters (2007, 2) oskrbovalno verigo definira kot »niz aktivnosti in organizacij, ki premikajo materiale (otipljive in neotipljive) na poti od začetnega dobavitelja do končnega potrošnika«. Murphy in Wood (2011, 79) pravita, da takšna veriga »vsebuje vse aktivnosti, povezane s tokom in transformacijo dobrin iz surovega stanja do končnega potrošnika, pri čemer je pomemben tudi temu pripadajoči tok informacij.« Oskrbovalno verigo lahko razumemo kot niz podjetij, ki so med seboj neodvisna, a hkrati povezana z izdelavo nekega proizvoda in dostavljanjem končnemu uporabniku (LaLonde in Masters 1994, 38; Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith in Zacharia 2001, 3; Ribič, Kovačič, Lorenčič 2011). Christopher (2011, 13) pravi, da gre za »mrežo organizacij, ki so v povezave navzgor in navzdol vključene z različnimi procesi in aktivnostmi, ti pa ustvarjajo vrednost s proizvodi in storitvami, dostavljenimi končnim potrošnikom.« Iz vsega naštetega Mentzer in sodelavci (2001, 4) zaključijo, da je oskrbovalno verigo mogoče definirati kot »niz treh ali več entitet (organizacij ali posameznikov), ki so direktno vključeni v pretok proizvodov, storitev, financ in/ali informacij od začetnega vira do končnega kupca«. V praksi gre pri oskrbovalnih verigah za zapletene odnose med organizacijami. Gre za mrežo entitet, ki so med seboj v interakciji (Waters 2007, 2).

Waters (2007, 6) loči v oskrbovalnih verigah tri nivoje integracije: logistiko kot (1) ločene aktivnosti v organizaciji, (2) interno integracijo aktivnosti, združenih v eno funkcijo, (3) eksterno integracijo, ko organizacije gledajo čez svoje meje in se povezujejo v oskrbovalno verigo, pri čemer je vzpostavljen partnerski odnos med dobavitelji in prodajalci na drobno. Partnerstvo je mogoče definirati kot dolgoročno skupno sodelovanje med dvema ali več medsebojno neodvisnimi podjetji, ki si delijo podobne cilje, stremijo k

² Angl. relationship commitment

podobnim prednostim in zaznajo visok nivo medsebojne odvisnosti. Gre torej za premik stran od transakcijskih partnerstev h kolaborativnim dolgoročnim odnosom (Duffy in Fearn 2004, 58) oz. za razvoj sprememb od osredotočenosti na notranji tok do osredotočenosti na logistične mreže (Nassimbeni 2004, 43).

Če je bila oskrbovalna veriga v začetku predvsem odnos med dobavitelji in organizacijo, je pojem pozneje, ko se je zaradi boljšega upravljanja pojavila potreba po medsebojnem povezovanju organizacij, zavzel mesto povezovanja vseh organizacij, ki sodelujejo pri nastanku končnega proizvoda (Deepen 2007, 9–18; Potočan, Mulej 2011, 41–42; Nassimbeni 2004, 46; Murphy in Wood 2011, 80).

Odnosi v oskrbovalni verigi spadajo v skupino tako imenovanih poslovnih³ odnosov, za katere je značilno, da se v zadnjih desetletjih drastično spreminjajo. Včasih je bilo delitev informacij malo, danes delujejo organizacije veliko bolj kolektivno, informacije so transparentne. Organizacije so pristop spremenile, saj so ugotovile, da so s kolektivnim vedenjem veliko bolj učinkovite in uspešne (Christopher idr. 2009, 27).

Tista, ki dosega konkurenčno prednost, je oskrbovalna veriga, ne več posamezne organizacije. Pri tem gre za že omenjeni koncept integracije v oskrbovalne verige (Christopher 2004, 23; Christopher 2011, 13). Mreže, ki ustvarjajo dodano vrednost, torej generirajo vrednost za potrošnika in gradijo dolgoročne konkurenčne prednosti (Campbell in Wilson 1996, 127).

Uspešne oskrbovalne verige so usmerjene dolgoročno. Temeljijo na izmenjavi odnosov, za to izmenjavo pa so značilni različni atributi, ki jo določajo, med drugimi predvsem zaupanje, pripadnost, odvisnost, investicije in skupne, deljene prednosti. Hkrati je za uspešne oskrbovalne verige pomembno medsebojno izmenjavanje informacij med partnerji, ki sodelujejo v oskrbovalni verigi (Murphy in Wood 2011, 83–84).

3 Družbena menjava, marketinški odnosi in oskrbovalne verige

Za našo obravnavo so pomembni medorganizacijski odnosi. Pri tem izhajamo iz teorije družbene menjave,⁴ s katero se je poglobljeno ukvarjal Homans. V središču njegovega zanimanja je bilo družbeno vedenje, ki ga je definiral kot menjavo (otipljivih in neotipljivih) aktivnosti med vsaj dvema akterjema, ki se jima to izplača (Blau 1968, 453).

Eden prvih sodobnih avtorjev, ki se je ukvarjal z družbeno menjavo, je bil Blau (1968, 454), ki pravi, da se »odnosi družbene menjave razvijajo počasi, začenši z manjšimi menjavami, ki zahtevajo malo zaupanja in predstavljajo malo tveganja, pri čemer oba partnerja v menjavi dokazujeta, da sta vredna zaupanja, s tem pa dosežeta,

da se njuni odnosi lahko razširijo na večje menjave.« Po teoriji družbene menjave se zaupanje in pripadnost gradita postopoma (Hakansson in Sharma 1996, 116); ta teorija je osnova za vse naslednje odnosne teorije.

Korenine odnosnega pristopa v razumevanju odnosov v oskrbovalni verigi so nastale pred nekaj desetletji, ko so se pojavile težnje po tem, da paradigma marketinškega spleta ne zadostuje več. Veliko paradigem zadnjih 15 do 20 let na področju marketinga in logistike se torej premika stran od tradicionalnega transakcijskega pogleda na kupce in prodajalce k bolj proaktivnemu kolaborativnemu odnosnem pristopu (Ferne 2009, 38–39). Gre torej za implementacijo teorije družbene menjave v vsakodnevne poslovne prakse.

Iz teorije družbene menjave izhajata tudi teorija marketinških odnosov. Odnosi so neformalno del marketinga že od začetkov blagovne menjave, bolj poglobljeno pa se z njimi avtorji ukvarjajo od konca sedemdesetih let in začetka osemdesetih, ko so raziskovalci ugotovili, da znameniti marketinški splet 4P ni popoln. Marketing 21. stoletja je tako izrazito usmerjen k odnosom (O'Malley 2003, 125; Christopher 2004, 23).

Pri odnosnem marketingu gre za celovit pristop k razumevanju tržne dinamike in oblikovanju ter implementaciji trženjskih strategij. Temelji na ideologiji zagotavljanja največje možne vrednosti za kupca in organizacije, kar je mogoče doseči s kolaborativnimi in kooperativnimi partnerstvi (O'Malley 2003, 125).

Marketinško razmišljanje je pomembno za celotno organizacijo (Holley in Saunders 1993, 7), saj lahko le tako doseže dobro delovanje z vsemi deležniki in maksimira dodano vrednost.

Marketinški odnosi so se začeli razvijati najprej na področju storitvenega sektorja, vzporedno pa tudi na področju medorganizacijskega marketinga.⁵ Na področju storitvenega sektorja se je bilo treba osredotočiti na razumevanje in upravljanje odnosa med uporabniki in ponudniki storitev in prav na tem slonijo teorije marketinških odnosov. Gre za interakcijo sodelujočih deležnikov, pri čemer je pomembno, da vse sodelujoče strani sledijo podobnim pravilom pri oblikovanju, razvoju in ohranjanju odnosov (O'Malley 2003, 126–127). To je osnova za dobro delovanje oskrbovalne verige.

Razvoj marketinških odnosov se je približno vzporedno začel v Združenih državah Amerike in v Evropi. Ključna razlika je v tem, da so evropski raziskovalci izhajali iz teorije medsebojnih odnosov, ameriški pa iz teorije družbene menjave (O'Malley 2003, 127). Prav zaradi zadnje so avtorji v središče proučevanja marketinških odnosov postavili zaupanje in pripadnost. Zaupanje in pripadnost sta ključna tudi v medorganizacijskih odnosih, saj povečujeta učinkovitost, produktivnost in uspešnost (Duffy in Fearn 2004, 61; Gundlach, Achrol in Mentzer 1995, 78).

³ Angl. »business to business«.

⁴ Angl. »social exchange theory«.

⁵ Gre za pristop »business-to-business«.

O'Malley (2003, 127) ugotavlja, da sta za razvoj odnosov ključna sodelovanje in komunikacija, ki prek zaupanja in pripadnosti vodita do ustreznih odnosov. Gojenje dolgoročnih odnosov podpira uspešno menjavo. To velja tudi za oskrbovalne verige. Zato LaLonde in Masters (1994, 38) pravita, da sta za menedžment oskrbovalnih verig potrebna zaupanje in pripadnost odnosu. Trdita, da je od odnosa kupec – prodajalec, zmagovalec – poraženec treba preiti k odnosu kooperativnosti.

4 Pomen zaupanja v oskrbovalnih verigah

Zaupanje se proučuje z več vidikov: sociološkega, ekonomskega in filozofskega vidika ter s perspektive menedžmenta oz. organizacijskih teorij. V današnji družbi povečane kompleksnosti in negotovosti, ki prevladuje v poslovnem svetu, bi bilo delovanje brez medosebnega in medorganizacijskega zaupanja zelo oteženo (Lane 1998, 1–3).

Zaupanje ni samo pomemben mehanizem za koordinacijo (Bradach in Eccles 1989; Lane 1998, 1), ampak ga vedno bolj lahko zaznavamo tudi kot osnovni pogoj za dobro delovanje in doseganje konkurenčne prednosti v poslovnem okolju (Fukuyama 1995, 7; Lane 1998, 1). Gre za izredno širok pojem, ki ga različni avtorji opredeljujejo na različne načine. Je vrsta pričakovanja, ki zmanjšuje strah, da se bo nasprotna oseba ali organizacija v menjavi vedla oportunistično, oz. povečuje ranljivost osebe ali organizacije, ki ne nadzoruje ravnanja nasprotne strani (Bradach in Eccles 1989, 102; Child 1998, 243). Zaupanje je pričakovanje, da ena stran ne bo namerno poškodovala interesov druge strani (Cohen in Prusak 2001, 9). Sztompka (1999, 21), ki obravnava pojem zaupanje s sociološkega vidika, pravi, da je zaupanje nekaj značilno človeškega, gre za neoprijemljivo bistvo odnosov med ljudmi. Je način vzpostavljanja odnosa in sredstvo za njegovo ohranjanje. Definirano je kot strategija poenostavljanja, ki omogoča, da se lažje prilagajamo kompleksnemu socialnemu okolju, v katerem živimo in delujemo (Sztompka 1999, 25).

Definicijo, ki se veže na marketinške odnose in s tem na zaupanje med organizacijami, ki sodelujejo v oskrbnih verigah, poda O'Malleyjeva (2003, 131), ki pravi, da »v marketinškem kontekstu zaupanje razumemo kot pripravljenost zanesti se na partnerja v menjavi, partner pa je lahko oseba, organizacija ali kaj drugega.« O'Malleyjeva (2003, 131) v nadaljevanju ugotavlja še, da organizacije težijo k »odkrievanju in zagotavljanju vsaj minimalne stopnje zaupanja, ki jo posameznik potrebuje, da vstopi v menjalni proces s posameznikom in organizacijo.«

Za našo obravnavo je pomembna še opredelitev zaupanja, ki so jo prispevali Moormanova, Zaltman in Deshpande (1992, 315), ki pravijo, da »zaupanje pomeni pripravljenost zanašati se na partnerja, ki mu zaupamo oz. ki v menjavi vzbuja zaupanje.« S to definicijo želijo avtorji premostiti razhajanja med dvema pogledoma na zaupanje: zaupanje kot prepričanje in pričakovanje, da je partner v menjavi zaradi svojega znanja, zanesljivosti in namenov zaupanja vreden, in zaupanje kot vedenje, ki se izraža v odvisnosti od partnerja in

je pogojeno z ranljivostjo in negotovostjo. Podobno ugotavlja tudi Grönroos (2000, 37), ki pravi, da gre »za pričakovanje ene strani, da se bo druga stran v določeni situaciji vedla v skladu s predvidenim načinom.«

Poudariti je treba, da je s perspektive marketinških odnosov nujno, da se dobavitelj prilagodi potrebam končnega potrošnika, pri čemer so zaupanje, kooperacija in komunikacija ključne determinante uspeha (Cambra-Fierro in Polo-Rcdondo 2008, 213).

Zaupanje zavezuje, saj se zahteva od tiste strani v menjavi, ki ji je bilo zaupano, da uresničuje svoja pričakovanja in dane obljube. Od tiste strani, ki zaupa, pa, da pristane na tveganje, da bo zaupanje morda zlorabljeno (Moore 2006, 59).

Zaupanje je pričakovanje, da se je mogoče zanesti na partnerja v menjavi, in vsebuje poštenost in pogajanja. Nekateri ga vidijo kot pogoj za pripadnost in vitalni dejavnik za uspešne odnose ter kot ključni dejavnik za vzpostavljanje in ohranjanje dolgoročnih odnosov (Baron, Conway in Warnaby 2010, 32). Hkrati ga je v času globalnega povezovanja v poslovnem svetu v posameznih organizacijah in med njimi vedno težje razviti in ohraniti (Lane 1998, 1).

Lane (1998, 14–15) tudi ugotavlja, da je pomembno ločiti med medosebnim in sistemskim oz. institucionalnim zaupanjem. Pri prvem govorimo o zaupanju med posamezniki in organizacijami, pri čemer zaupanje med organizacijami pomeni več kot samo seštevek individualnih zaupanj posameznikov. Prav nasprotno medosebni zaupanju pa je institucionalno zaupanje, pri katerem se zaupanje nanaša na institucijo kot vir zaupanja. Sydow (1998, 31) pa razlikuje med zaupanjem v organizacijah in med njimi. Za naše proučevanje je pomembno medorganizacijsko zaupanje, saj privede do tega, da organizacije med seboj lažje sodelujejo, pomembno pa je tudi v kontekstu odnosnega marketinga in pravočasne (angl. »just in time«) dostave. Služi tudi kot alternativni kontrolni mehanizem v medorganizacijskih odnosih, pri katerih lahko nadomešča ali zamenjuje hierarhično avtoriteto ali cene na trgu.

Ena prvih definicij zaupanja v medorganizacijskih odnosih je Anderson-Narusova definicija (1986, 326). Avtorja zaupanje v poslovnem sodelovanju definirata kot »prepričanje podjetja, da bo podjetje, s katerim sodeluje, delovalo tako, da se bo to delovanje pokazalo v pozitivnih učinkih za podjetje, in da hkrati ne bo izvajalo takih dejanj, ki bi prinesla negativne posledice.«

Za medorganizacijsko zaupanje v medorganizacijskih mrežah, kamor uvrščamo tudi oskrbovalne verige, je značilno, da (Sydow 1998, 32): »podpira oblikovanje skupnih strategij, olajša koordinacijo ekonomskih aktivnosti, podpira odprto izmenjavo informacij in medorganizacijsko učenje, blaži medorganizacijsko konflikte, prispeva k pomembnemu znižanju transakcijskih stroškov in odpira možnosti za strateško akcijo, povečuje sistemsko stabilnost in hkrati tudi podpira organizacijske spremembe.«

Humphrey (1998, 214) se v svojem proučevanju ukvarja z medorganizacijskimi odnosi z dobavitelji v indijskem gospodarstvu in ugotavlja, da se družbe z višjo ravno zaupanja razvijajo hitreje. Zato je zaupanje dobilo tudi poseben pomen v proučevanju poslovnih odnosov tako na horizontalni kot na vertikalni ravni.

Kumar (1996, 95, 97) je v svoji raziskavi ugotovil, da proizvajalci in trgovci na drobno dajejo velik pomen zaupanju v odnosih. Ugotavlja, da zaupanje v očeh menedžerjev pomeni zanesljivost, torej da se je na partnerje mogoče zanesiti, da bodo držali svojo besedo. Avtor ugotavlja, da partnerji v menjavi izkazujejo zvestobo, torej verjamejo, da vsak skrbi tudi za dobro drugega partnerja, in da nihče ne bi ravnal brez upoštevanja vpliva nekega dejanja na delovanje partnerja. Ugotavlja, da so tisti, ki so bolj zaupali drugi strani, občutili večjo pripadnost in so bili manj nagnjeni k temu, da bi prestopili k drugim, alternativnim partnerjem. Zaupanje je tudi tisto, s katerima lahko dosežejo poln uspeh sodelovanja.

Humphrey (1998, 215) ugotavlja, da je na zaupanje mogoče gledati s perspektive menedžersko usmerjene literature, ki pravi, da se tesni odnosi v oskrbovalnih verigah razvijajo, če se podjetja zavežejo k menjavi. Dobavitelji tako postajajo partnerji in predstavljajo podaljšek podjetja. Medorganizacijski odnosi, temelječi na zaupanju, tako predstavljajo vir konkurenčne prednosti (Humphrey 1998, 236).

5 Pomen pripadnosti odnosu v oskrbovalnih verigah

Pripadnost je koncept, ki že vrsto let prevladuje v konceptu družbene menjave. Hkrati naj bi to bil tisti ključni dejavnik, ki razlikuje med ekonomskimi in socialnimi menjavami (Morgan in Hunt 1994, 23). Jasno je namreč, da se odnosi gradijo na vzajemni pripadnosti. Brez tega odnosov in tudi skupnega delovanja ne bi bilo. Vse strani v menjavi zaznavajo pripadnost med partnerji kot ključno za doseganje zastavljenih ciljev zase in za drugo stran v menjavi. Za Grönroosa (2000, 38) pripadnost pomeni, da je ena stran v menjalnem odnosu dovolj motivirana, da je pripravljena poslovati z drugo stranjo. V definiranju odnosa ima pripadnost torej osrednjo vlogo.

Izhajajoč iz konceptualizacije pripadnosti v družbeni izmenjavi, v zakonu in v organizacijah, lahko definiramo pripadnost odnosu (z drugo stranjo) kot stanje, ko je partner prepričan, da je dolgotrajen odnos z drugo stranjo (osebo, organizacijo) pomemben in da je vanj vredno vložiti veliko truda, kar pomeni, da je predana stran pripravljena vlagati vanj, da bo zagotovila njegovo trajnost (Morgan in Hunt 1994, 23). Moormanova, Zaltman in Deshpande (1992, 316) pravijo, da »predanost nekemu razmerju oz. odnosu lahko definiramo kot dolgotrajno željo vzdrževati odnos, ki ga cenimo.«

Morgan in Hunt (1994, 23) navajata, da je pripadnost izrednega pomena tudi pri proučevanju organizacijskega vedenja. Svoje razmišljanje o marketinških odnosih

skleneta s trditvijo, da je pripadnost osrednjega pomena za vse izmenjave odnosov med organizacijo in različnimi partnerji, torej tudi v oskrbovalnih verigah. Zadovoljstvo skupaj s pripadnostjo partnerjev v menjavi in s pripravljenostjo, uresničiti razvoj in napredek, postane ključni dejavnik za oblikovanje dolgoročnih uspešnih odnosov v odnosih v oskrbovalnih verigah (Cambra-Fierro in Polo-Redondo 2008, 219–220).

Pripadnost je dolgoročen koncept, ki se lahko kaže tudi kot želja po ohranjanju odnosa. Je neločljivo povezana z vzpostavljanjem in ohranjanjem družbenih vezi. Tisti partnerji v menjavi, ki imajo boljše odnose, čutijo večjo pripadnost odnosu kot tisti, pri katerih teh vezi ni. Nivo pripadnosti je zelo pomemben za razvoj odnosa in posredno za uspeh (Baron idr. 2010, 32).

Pripadnost odnosu odraža pozitivno vrednotenje odnosa, zato se na splošno zelo redko spreminja (Moorman, Zaltman in Deshpande 1992, 316), v oskrbovalnih verigah pa pripomore k temu, da partnerji, ki sodelujejo v verigi, prepoznajo pomembnost in prednost sodelovanja v odnosu, ki se je razvilo med sodelovanjem (Murphy in Wood 2011, 84).

6 Sodelovanje v oskrbovalnih verigah

Kot smo doslej zapisali že večkrat, je značilnost oskrbovalnih verig, da temeljijo na medorganizacijskem sodelovanju. Sodelovanje⁶ po Andersonovi definiciji (v Payan 2007, 217) pomeni delati in delovati skupaj: »Sodelovanje je skupno delovanje za doseg skupnih ciljev.« (Payan 2007, 218) Payan (2007, 218) pravi, da v kooperativnih dejavnostih posamezniki in organizacije iščejo rezultate, koristne za njih same in tudi za vse druge člane skupine. Kooperativne norme odražajo pričakovanja, ki jih imata obe izmenjujoči si strani o skupnem delu za skupno doseg vzajemnih in posameznikovih ciljev.

Za sodelovanje je značilna recipročnost (Axelrod 1984, 5) in je ključni konstrukt teorije družbene menjave (Anderson in Narus 1990, 44). V tem kontekstu se sodelovanje nanaša na podobne oz. komplementarne, koordinirane aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo v poslovnem odnosu, da bi ustvarila dobre skupne rezultate ali dobre rezultate posameznikov, pri čemer računajo na recipročnost na dolgi rok (Anderson in Narus 1990, 45). Sodelovanje med člani oskrbovalne verige je nujno potrebno za učinkovito oskrbovalno verigo (Mentzer idr. 2001, 8–9).

Kot je že bilo omenjeno, v članku povezujemo dve različni področji, in sicer področje marketinških odnosov in področje oskrbovalnih verig, ki pa se med sebj izredno prepletata. Obema sta skupni predvsem obravnava in pomembnost kooperacije za dolgoročni obstoj in razvoj (Cambra-Fierro in Polo-Redondo 2008, 213).

O sodelovanju v oskrbovalnih verigah lahko govorimo kot o najvišji obliki medorganizacijskih odnosov. Dve ali več organizacij deli odgovornost pri skupnem planiranju in

⁶ Angl. »cooperation«.

izvedbi ter informacije, ki so posledica merjenja učinkovitosti rezultatov in procesov v oskrbovalni verigi. Sodelovanje tako lahko obravnavamo kot optimizacijo oskrbovalne verige in tudi odnosov med partnerji. Tehnologija je lahko le pogoj za učinkovito sodelovanje, ključen pa je človeški faktor oz. odnosi (Ribič, Kovačič, Lorenčič 2011, 2–3).

Vse več raziskav potrjuje, da je mogoče doseči superiornost delovanja s sinergijo, ki nastaja s sodelovanjem medsebojno povezanih podjetij, ki ustvarjajo partnerstva z dodano vrednostjo. Gre za doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti (Campbell in Wilson 1996, 125–126).

Pri optimizaciji oskrbovalnih verig gre za optimizacijo delovanja vseh organizacij, ki so del oskrbovalne verige kot celote. Prav zato je sodelovanje med udeleženci v oskrbovalni verigi ključno. V zadnjih letih je to zelo pogosto proučevana tema, ugotovitve pa so precej različne. Medtem ko nekateri avtorji, kot ugotavljata Murphy in Wood (2011, 86), govorijo o sodelovanju v oskrbovalnih verigah kot zgolj o teoretičnem konceptu, ki si ga lahko v realnosti le želimo, ni pa realno dosegljiv, drugi avtorji na nasprotni strani ugotavljajo, da je sodelovanje v oskrbovalnih verigah široko vključeno v gospodarstvo in se tudi v realnosti kaže kot pomembna izboljšava v menedžmentu oskrbovalnih verig. Verjetno je mogoče razlike v dojemanju sodelovanja v oskrbovalnih verigah iskati tudi v različnih definicijah o tem, kaj sodelovanje v oskrbovalni verigi je.

Murphy in Wood (2011, 86) pravita, da sodelovanje v oskrbovalnih verigah lahko definiramo kot kooperativne odnose v oskrbovalni verigi med neko organizacijo in njenimi dobavitelji, poslovnimi partnerji ali strankami. Ti odnosi so razviti tako, da povečajo vsesplošno poslovanje vseh strani. V prihodnosti se je treba zavedati konkurenčne moči sodelovanja (Christopher 2004, 38).

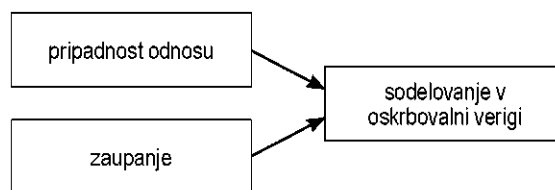
Christopher (2011, 214, 215) trdi, da je eden izmed ključnih elementov odličnosti v oskrbovalni verigi sodelovanje v celotni mreži. Bližji ko so odnosi v oskrbovalni verigi, bolj je verjetno, da bosta obe strani v menjavi zasledovali skupne iste cilje. Veliko organizacij ugotavlja, da so se s sodelovanjem pojavile tudi mnoge izboljšave.

7 Možnosti za nadaljnje proučevanje

Iz dosedanjih raziskav in teoretičnih osnov, predstavljenih v članku, smo oblikovali zelo grob model za raziskovanje, predstavljen v nadaljevanju. Z njim je smiselno ugotavljati povezanost stopnje pripadnosti odnosu in stopnje zaupanja s stopnjo sodelovanja v oskrbovalnih verigah v Sloveniji.

Cilj oskrbovalne verige kot celote je hitro in učinkovito zadovoljevanje potreb in želja kupcev z minimalnimi stroški. Za doseganje tega so pomembni medsebojna komunikacija in uigranost vseh udeležencev v oskrbovalni verigi ter seveda njihovo medsebojno zaupanje in pripadnost odnosu z drugo stranjo v odnosni menjavi (Kavčič in Bratina 2008, 137–151).

Slika 1: Prikaz modela, ki je osnova za proučevanje



8 Zaključek

Sodobne razmere v poslovnem svetu so pripeljale do tega, da ne tekmuje več podjetje proti podjetju, ampak oskrbovalna veriga proti oskrbovalni verigi (Christopher 2007, 24). Pri tem je ključni cilj maksimizacija kolaborativne prednosti celotne mreže, za doseg česar je treba deliti in dopolnjevati znanje vseh organizacij, ki sodelujejo v oskrbovalni verigi (Christopher idr. 2009, 131). Prav zato je za učinkovito oskrbovalno verigo potrebno uspešno sodelovanje partnerjev, k čemur pa v največji meri pripomoreta zaupanje in pripadnost odnosu.

Ključni element uspešne oskrbovalne verige je način, kako so upravljani odnosi v njej (Christopher 2004, 34). Dolgoročna usmerjenost v njih vodi v partnerstva, ki temeljijo na trdni povezanosti in medsebojni odvisnosti med partnerji, skupni izmenjavi informacij, primerljivih ciljih, medsebojnem zaupanju in sprjemanju odločitev na podlagi vrednot (Murphy in Wood 2011, 84).

Prav zato menimo, da je tematika zaupanja in pripadnosti odnosu v oskrbovalnih verigah pomembna za nadaljnje proučevanje, še posebej v slovenskem prostoru, kjer tovrstnih raziskav še ni.

Viri

1. Anderson, J. C. in Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor and Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing* 54 (1): 42–58. <http://dx.doi.org/10.2307/1252172>
2. Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
3. Baron, S., Conway, T. in Warnaby, G. (2010). *Relationship Marketing: A Consumer Experience Approach*. London, Sage Publications Inc.
4. Blau, P.M. (1968). Interaction: Social Exchange. V: D. L. Sills (ur.), *International Encyclopedia of the Social Sciences* (str. 452–458). New York: Gale Learning.
5. Bradach, J. in Eccles, R. G. (1989). Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology* 15: 97–118. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.15.080189.000525>
6. Cambra-Fierro, J. J. in Polo-Redondo Y. (2008). Creating Satisfaction in the Demand- Supply Chain:

- the Buyers Perspective. *Supply Chain Management: An International Journal* 13/3: 211–224. <http://dx.doi.org/10.1108/13598540810871253>
7. Campbell, A. J. in Wilson, D. T. (1996). Managed Networks: Creating Strategic Advantage. V: D. Iacobucci (ur.), *Networks in marketing* (str. 125–143). Thousand Oaks: Sage Publications.
 8. Child, J. (1998). Trust and International Strategic Alliances: The Case of Sino-Foreign Joint Ventures. V: C. Lane in R. Bachmann (ur.), *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (str. 241–272). Oxford: Oxford University Press.
 9. Christopher, M. (2004). Supply Chain: A Marketing Perspective. V: S. New in R. Westbrook (ur.), *Understanding Supply Chains* (str. 23–42). Oxford: University Press.
 10. Christopher, M. (2007). New directions in logistics. V: D. Waters (ur.), *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management* (str. 21–32). London, Philadelphia: Kogan Page.
 11. Christopher, M., Payne, A. in Ballantyne, D. (2009). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
 12. Christoper, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management: Forth Edition*. London: Pitman Publishing. <http://dx.doi.org/10.1108/13598541111115338>
 13. Cohen, D. in Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organization Work*. Boston: Business Harvard School Press.
 14. Deepen, J. M. (2007). *Logistics Outsourcing Relationships: Measurement, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance*. Heidelberg: Physica Verlag.
 15. Duffy, R. in Fearne, A. (2004). The Impact of Supply Chain Partnerships on Supplier Performance. *The International Journal of Logistics Management* 15 (1): 57–72.
 16. Fernie, J. (2003). Changes in the supply chain. V: S. Hart (ur.), *Marketing Changes* (str. 47–65). London: Thomson.
 17. Fernie, J. (2009). Relationships in the Supply Chain. V: J. Fernie in L. Sparks (ur.), *Logistics and Retail Management* (str. 38–62). London, Philadelphia: Kogan Page.
 18. Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press Paperbacks.
 19. Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. New York: Wiley in Sons.
 20. Gundlach, G. T., Achrol, R. S. in Mentzer, J. T. (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing* 59 (1): 78–92. <http://dx.doi.org/10.2307/1252016>
 21. Hakansson, H. in Sharma, D. D. (1996). Strategic Alliance in a Network Perspective. V: D. Iacobucci (ur.), *Networks in marketing* (str. 108–124). Thousand Oaks: Sage Publications.
 22. Hooley, G. in Saunders, J. (1993). *Competitive Positioning: the key to market success*. Hertfordshire: Prentice Hall International.
 23. Humphrey, J. (1998). Trust and the Transformation of Supplier Relations in Indian Industry. V: C. Lane in R. Bachmann (ur.), *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (str. 214–240). Oxford: Oxford University Press.
 24. Kavčič, K. in Bratina, D. (2008). Koncept oskrbne verige: analiza Slovenskih podjetij. *Management* 3 (2): 137–151.
 25. Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard Business Review* 74 (6): 92–106.
 26. LaLonde, B. J. in Masters, J. M. (1994). Emerging Logistics Strategies. Blueprints for the Next century. *International Journal of Physical Distribution in Logistics Management* 24(7): 35–47. <http://dx.doi.org/10.1108/09600039410070975>
 27. Lane, C. (1998). Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. V: C. Lane in R. Bachmann (ur.), *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (str. 1–30). Oxford: Oxford University Press.
 28. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min S., Nix, N. W., Smith, C. D. in Zacharia Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics* 22(2): 1–25. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
 29. 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. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.1998.tb00039.x>
 30. Moorman C., Zaltman G. in Deshpande, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research* 29: 314–329. <http://dx.doi.org/10.2307/3172742>
 31. Moorman C., Deshpande, R. in Zaltman G. (1993). Factors affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57 (1): 81–101. <http://dx.doi.org/10.2307/1252059>
 32. Morgan, R. M. in Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58: 20–38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
 33. Murphy, P. R. in Wood, D. F. (2011). *Contemporary Logistics*. Prentice Hall. Boston etc.
 34. Nassimbeni, G. (2004). Supply Chain: A Network Perspective. V: S. New in R. Westbrook (ur.), *Understanding Supply Chains* (str. 1–22). Oxford: University Press.
 35. O'Malley, L. (2003). Relationship Marketing. V: S. Hart (ur.), *Marketing Changes* (str. 125–147). London: Thomson.

36. Payan, J. M. (2007). A review and delineation of Cooperation and Coordination in marketing channels. *European Business Review* 20(3): 216–233. <http://dx.doi.org/10.1108/09555340710746473>
37. Potočan, V. in Mulej, M. (2011). *Where is the place to trust the supply chain management?* Dosegljivo : <http://www.efos.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement08/bulimm0803.pdf> (15. februarja 2011).
38. Ribič, M., Kovačič, A. in Lončarič, M. (2011). *Sodelovanje kot temelj za učinkovito upravljanje oskrbovalne verige*. Študijsko gradivo. Celje: Fakulteta za logistiko.
39. Sydow, J. (1998). Understanding the Constitution of Inter-organizational Trust. V: C. Lane in R. Bachmann (ur.), *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (str. 31–63). Oxford: Oxford University Press.
40. Sztompka, P. (1999). *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: University Press.
41. Waters, D. (2007). Trends in the supply chain. V: D. Waters (ur.), *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management* (str. 1–20). London, Philadelphia: Kogan Page.



Sonja Mlaker Kač je zaposlena kot asistentka na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru in je hkrati tudi doktorska študentka na tej fakulteti. Dodiplomski študij komunikologije je končala na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani (v času študija se je šolala tudi na Univerzi v Salzburgu). Področja, s katerimi se pri delu in študiju ukvarja, so povezana s človeškimi viri in njihovo pomembnostjo na področju logistike. Pripravlja doktorsko disertacijo s področja odnosov med partnerji v oskrbovalnih verigah.

Sonja Mlaker Kač works as a teaching assistant at the Faculty of Logistics, University of Maribor. She is also Ph.D. student at the same faculty. She finished her bachelor's degree in communication sciences at the Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana. Currently, she deals primarily with the human resources and their importance in logistics. She is preparing her Ph.D. thesis on topic relationships in supply chains.