

ZAUFANIE JAKO NIEMATERIALNY ZASÓB W PROCESIE BUDOWY RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Tomasz SURMACZ^{1*}, Bogdan WIERZBIŃSKI²

¹ Uniwersytet Rzeszowski; toms@ur.edu.pl

² Uniwersytet Rzeszowski; bowie@ur.edu.pl

* Korespondencja: toms@ur.edu.pl; Tel.: +48-17-872-1686

Streszczenie: Właściwe zarządzanie łańcuchami dostaw (SCM) może stanowić w dzisiejszych czasach o konkurencyjności organizacji. SCM rodzi jednak szereg wyzwań takich jak wspólne ustalanie celów, analiza wyników funkcjonowania w łańcuchu czy dzielenie się wrażliwymi danymi. Nie ma udanego zarządzania łańcuchami dostaw bez odpowiednich relacji partnerskich, a żeby takie relacje zostały nawiązane konieczne jest zaufanie międzyorganizacyjne. W artykule przedstawiona została rola zaufania w budowaniu relacji oraz przedstawione zostały wyniki badań na temat zaufania w opinii kadry zarządzającej przebadanych przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: Zarządzanie łańcuchami dostaw, relacje międzyorganizacyjne, partnerstwo, zaufanie.

TRUST AS AN INTANGIBLE ASSET IN THE PROCESS OF BUILDING INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONS IN SUPPLY CHAINS

Abstract: The proper Supply Chain Management (SCM) can nowadays determine the competitiveness of organizations. SCM, however, raises a number of challenges such as joint goal setting, measurement of supply chain performance or sensitive information sharing. There is no successful management of supply chains without proper partner relations, and for such relationships to be established, inter-organizational trust is a necessity. The article presents the role of trust in relationship building and presents the results of a research on the subject of trust in the opinion of surveyed companies management.

Keywords: Supply Chain Management, inter-organizational relations, partnering, trust.

1. Wprowadzenie

Rosnąca konkurencja oraz wymagania klientów, a także kurczący się cykl życia produktów sprawiają, że firmy szukają pomysłów na walkę konkurencyjną. Wyniki działalności firmy zależą w dużej mierze od jej zdolności do szybkiego i właściwego reagowania na wyzwania i szanse. Jednym z uznanych sposobów na walkę konkurencyjną jest odejście od postrzegania konkurencji jako walki odrębnych podmiotów, lecz spojrzenie na nią w kontekście całych łańcuchów dostaw i zarządzania nimi w procesie generowania wartości. Celem artykułu jest charakterystyka roli zaufania jako zasobu strategicznego przedsiębiorstwa w procesie budowy relacji międzyorganizacyjnych w łańcuchu dostaw. Wnioski zostały wyprowadzone na podstawie wyników badań opinii kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw z branż informatycznej, motoryzacyjnej oraz lotniczej.

2. Relacje międzyorganizacyjne w łańcuchu dostaw

Zarządzanie łańcuchem dostaw to zarządzanie relacjami z dostawcami, odbiorcami i klientami w celu zapewnienia najwyższej wartości dla klienta przy najniższych kosztach dla całego łańcucha dostaw (Christopher, 1998). Bardzo często okazuje się, że tradycyjne rozwiązania w ramach łańcuchach dostaw to za mało i trzeba poszukiwać nowych pomysłów opartych na coraz większej współpracy. Współpraca w łańcuchach ma miejsce, gdy dwa lub więcej podmiotów jest współodpowiedzialnych za planowanie, zarządzanie i kierowanie ich działaniami. Powszechnie uznane jest stwierdzenie, że integrowanie się firm w ramach zarządzania łańcuchami dostaw przyczynia się do tworzenia przewag konkurencyjnych i osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników. Coraz ściślejsza integracja zaczyna postępować, gdy poszczególne ogniwa łańcucha zdają sobie sprawę, że każdy może czerpać korzyści z relacji w dłuższej perspektywie i rozwijać partnerstwo w ramach szerokiej i otwartej komunikacji. Ponieważ łańcuchy dostaw są coraz mocniej integrowane, przedsiębiorstwa mogą oczekiwać większych korzyści, ale jednocześnie muszą pamiętać, że wymaga to nowych procedur i dodatkowych nakładów, a także może stwarzać nowe problemy.

Oczywiście firmy muszą być chętne do współpracy. Sprawna integracja wymaga wzajemnego zrozumienia, wspólnej wizji, dzielenia się zasobami i osiągnięcia nie tylko indywidualnych, ale także wspólnych celów (Stank, et al., 2001). Partnerstwo w łańcuchach dostaw jest pozytywnie skorelowane z podnoszeniem efektywności, co było przedmiotem wielu badań prowadzonych m.in. przez Chen (Chen, et al., 2010) oraz Cachona (Cachon, and Lariviere, 2001). Jednak partnerstwa nie osiąga się poprzez narzucenie pewnych rozwiązań, czy też odpowiednio dopracowane kontrakty i nie pojawia się ono samoistnie.

Wiele czynników jest wskazywanych jako kluczowe z punktu widzenia relacji opartych na współpracy. Cao i Zhang (Cao, and Zhang, 2011) wyróżnili przykładowo siedem wskaźników współpracy w łańcuchach dostaw: dzielenie się informacjami, zbieżność celów, synchronizacja decyzji, dopasowanie motywacji, dzielenie się zasobami, komunikacja w ramach współpracy i wspólne tworzenie wiedzy. Na pewno jednym z najważniejszych elementów jest dzielenie się informacjami. Wymiana informacji jest kluczowym składnikiem współpracy w ramach łańcuchów dostaw. Bez wymiany informacji główne cele zarządzania łańcuchami dostaw takie jak redukcja poziomu zapasów, lepsze planowanie czy dopasowanie popytu i podaży, nie byłyby możliwe do osiągnięcia. Firmy chcąc zredukować niepewność i asymetrię informacji muszą dzielić się informacjami o charakterze wrażliwym. Wiąże się to oczywiście z pewnym ryzykiem jednak często większym ryzykiem jest brak wymiany takich informacji, bo może to skutkować zakłóceniami w przepływach towarów. Zaangażowanie zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu w dłuższej perspektywie, ponieważ tylko dzięki niemu współdzielenie zasobów i poświęcanie celów krótkoterminowych ma sens. Zaangażowanie odnosi się do przekonania partnerów, że relacja z danym partnerem jest warta wszelkich wysiłków, żeby ją utrzymać. Firmy wkładają wiele wysiłku w budowę wzajemnych relacji, ponieważ widzą, że otwiera to przed nimi nowe możliwości i korzyści (Nyaga, et al., 2010). Jednak niemożliwe jest osiągnięcie wyższych poziomów współpracy, wymiany informacji czy dzielenia się wiedzą bez zaufania między stronami w łańcuchach dostaw. Qu i Yang (Qu, and Yang, 2015) uważają, że zaufanie wpływa pozytywnie na zachowania organizacyjne, ponieważ firmy, które sobie ufają chętniej podejmują się nowych inicjatyw i lepiej wykorzystują szanse w ramach partnerstwa.

3. Zaufanie jako czynnik warunkujący udane relacje w łańcuchach dostaw

Zaufanie jest jednym z istotnych niematerialnych zasobów organizacji, które w kontekście budowy konkurencyjności przedsiębiorstw jest istotnym czynnikiem zwiększającym potencjał konkurencyjności. Podejście zasobowe definiujące konkurencyjną różnorodność zasobów jest przesłanką do stwierdzenia, iż organizacje będące w stosunku do siebie bliskimi konkurentami różnią się w odniesieniu do posiadanych zasobów, co skutkuje występowaniem przewagi lub jej brakiem (Helfat, and Peteraf, 2003).

Według Galaskiewicza najważniejszym problemem kierownictwa jest stworzenie sieci społecznej, która umożliwi stronom wzajemne zaufanie w górę i w dół łańcucha (Galaskiewicz, 2011). W początkach współpracy międzyorganizacyjnej, gdy dana firma nie ma ustalonej reputacji sposobem na zwiększenie zaufania staje się formalizacja współpracy, tj. zapisy w umowach. Jednak umowy nie zawsze są w stanie wszystko ująć, zatem w miarę upływu czasu ważniejsza staje się współpraca mniej formalna, oparta na długofalowych

relacjach, kontaktach interpersonalnych, itp. Zaufanie ulega akumulacji poprzez powtarzane interakcje pomiędzy partnerami w łańcuchu w przeszłości.

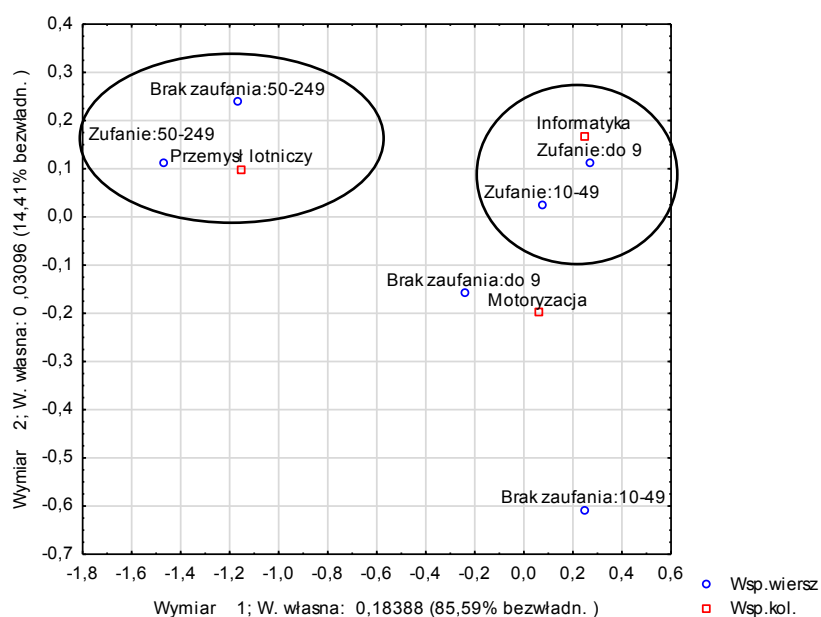
Zaufanie jest wskazywane jako jeden z kluczowych elementów jakości relacji w łańcuchu dostaw (Naude, and Buttle, 2000). Według Graysona i in. zaufanie to po prostu wiara, że partner jest przychylny i uczciwy (Grayson, et al., 2008). Zaufanie działa w łańcuchach dostaw jako swego rodzaju mechanizm ułatwiający koordynację międzyorganizacyjną (Capaldo, 2014). Dzięki relacjom opartym na zaufaniu organizacje chcą współpracować z partnerami, ponieważ oczekują, że ci nie będą się zachowywać oportunistycznie. Wierzą, że pewne działania nawet jeśli chwilowo wydają się niekorzystne, to w ostatecznym rozrachunku przyniosą korzyść całemu systemowi (Lai, et al., 2012). Im mniejszy poziom oportunistyzmu pomiędzy partnerami w łańcuchach dostaw, tym większy jest poziom zaufania w całym łańcuchu (McCarter, and Northcraft, 2007). Firmy w łańcuchach dostaw stają przed dylematem, ponieważ współpraca w łańcuchu może przynieść polepszenie wyników, ale również wzrasta ryzyko wykorzystania przez partnera. Ufając innym przedsiębiorstwom podejmuje się ryzyko związane z niemożnością przewidzenia przyszłych działań partnerów i potencjalnym niewypełnieniem przyjętych zobowiązań.

W literaturze można spotkać wiele umownych podziałów poziomów dojrzałości, jeśli chodzi o zaufanie w relacjach między przedsiębiorstwami. Fawcett, Jones i Fawcett wskazują na cztery poziomy zaufania zmieniające w miarę upływu czasu oraz wzrostu doświadczenia i intensywności relacji (Fawcett, et al., 2012). Poziom pierwszy to ograniczone zaufanie. Firmy nie poszukują wspólnych rozwiązań zwiększających efektywność, zakres wymiany informacji jest ograniczony do danych dotyczących zamówień, a relacje mają krótkotrwały charakter. Następnym poziomem jest zaufanie transakcyjne. Pojawiają się tu próby naprawy relacji, jeżeli jedna ze stron jest niezadowolona z podejmowanych jednostronnych decyzji, ale brakuje potencjału tworzenia bliskich relacji. Trzecim poziomem jest zaufanie relacyjne. Na tym poziomie firmy posiadają zdolności do motywowania się w celu zwiększenia współpracy i dzielą się częściowo informacjami o charakterze strategicznym. Tworzona jest atmosfera *win-win*. Na najwyższym poziomie dojrzałości jest zaufanie oparte na współpracy. Dominuje wiara, że o sukcesie decyduje siła łańcuchów dostaw, a ta wynika z dzielenia się zasobami intelektualnymi i technicznymi. Głębokie relacje są wspierane wspólnym podejmowaniem decyzji, które pozwalają na dzielenie korzyści.

Poprzez zaufanie podmioty zwiększają swoje szanse na przetrwanie zmian. Zaufanie, które przynosi korzyści może zwiększać prawdopodobieństwo inwestycji w pielęgnowanie takich relacji z nastawieniem długoterminowe zyski (Sako, and Helper, 1998). Lin, Sung i Lo udowadniają, że efektem wzmacniania mechanizmów zaufania są skrócone cykle dostaw i zwiększony poziom dostaw na czas szczególnie w zmiennym otoczeniu (Lin, et al., 2005). Zhang i Huo udowadniają, że zaufanie wzmacnia integrację w łańcuchach dostaw co poprawia wyniki finansowe (Zhang, and Huo, 2013).

4. Wyniki badań

Badanie przeprowadzono wśród menadżerów przedsiębiorstw na terenie południowo-wschodniej Polski w 2016 roku metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview) – wspomaganego komputerowo wywiadu internetowego. Wylosowano 307 podmiotów należących do branż informatycznej, motoryzacyjnej, lotniczej (należących do tzw. inteligentnych specjalizacji). W opracowaniu wykorzystano pytanie dotyczące znaczenia zasobu strategicznego jakim jest zaufanie w procesie realizacji zamierzeń gospodarczych stanowiącej wskaźnik mierzonej, jednowymiarowej cechy. Posłużono się skalą Likerta (7-punktową; najmniejsze znaczenie – 1, największe znaczenie – 7) (Likert, 1932). Następnie obliczono medianę dla cechy „zaufanie” $Me = 6$ i przyjęto, że zaufanie posiada najmniejsze znaczenie dla przedsiębiorców, jeżeli mediana $Me < 6$ oraz zaufanie posiada największe znaczenie, gdy $Me \geq 6$. To pozwoliło osiągnąć dwustanową zmienną (0 – nie ma znaczenia, 1 – posiada znaczenie), którą następnie wykorzystano do analizy.



Zmienne i liczba kategorii:

Zmienna dla wierszy: ocenia zasobu strategicznego – zaufanie w badanych organizacjach (zaufanie, brak zaufania) oraz zmienna rodzaj prowadzonej działalności (motoryzacja, Informatyka, lotnictwo); Zmienna dla kolumn: liczba zatrudnionych w organizacji (do 9, 10-49, 50-249); Wartości własne: 0,1839; 0,0310; Łączne $\chi^2 = 65,9572$; $df = 10$, $p = 0,000$.

Rysunek 1. Charakterystyka zaufanie w badanych organizacjach jako zasobu strategicznego dla realizacji celów gospodarczych. Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Charakteryzując analizę korespondencji pomiędzy badanymi branżami a główną działalnością przedsiębiorstw MSP realizowaną na rynku (rys. 1) należy zauważyć, że prawdopodobieństwo testowe wynosi $p < 0,05$, czyli należy odrzucić hipotezę zerową o niezależności analizowanych zmiennych.

Pierwszy wymiar wyjaśnia 85,59% bezwładności (miara współzależności wierszy i kolumn bezwładność = χ^2/N) natomiast drugi wymiar 14,41%, należy zatem podkreślić, że opisane wymiary wyjaśniają 100% zaobserwowanych w tabeli kontyngencji zależności. Analizując rycinę z perspektywy trzech zmiennych (liczby zatrudnionych, zaufania – potrzebnego do realizacji procesów gospodarczych oraz trzech badanych branż – lotnictwa, informatyki, motoryzacji), należy zauważyć, że największe znaczenie zaufania wśród badanych przedsiębiorstw deklarują przedsiębiorstwa informatyczne zarówno w grupie zatrudniających do 9 pracowników (mikro) jak również i te zatrudniające 10-49 pracowników (małe).

Należy zauważyć, że integratorem aktywności biznesowej w organizacji gospodarczej są przede wszystkim dwa czynniki związane z zaufaniem oraz poczucie bezpieczeństwa pracowników bezpośrednio przekładające się na proces kreowania innowacyjnych rozwiązań. Charakteryzowane uwarunkowania prowadzące do konkurencyjności organizacji są powiązane z kulturą organizacyjną. W tym kontekście kultura organizacyjna tworzy podwaliny do rozumienia charakteru organizacji, jej aktualnych działań oraz antycypację przyszłych ze względu na wybraną strategię działania (Molter, and Jaremczuk, 2014).

Tabela 1.

Znaczenie zaufania w procesach biznesowych ze względu na liczbę zatrudnionych

Liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie wśród badanych branż		Nie ma znaczenia 0	Posiada znaczenie 1	Wiersz Razem
Liczba	10-49	16	84	100
% z kolumny		20,00%	37,00%	
% z wiersza		16,00%	84,00%	
% z całości		5,21%	27,36%	32,57%
Liczba	do 9	60	126	186
% z kolumny		75,00%	55,51%	
% z wiersza		32,26%	67,74%	
% z całości		19,54%	41,04%	60,59%
Liczba	50-249	4	17	21
% z kolumny		5,00%	7,49%	
% z wiersza		19,05%	80,95%	
% z całości		1,30%	5,54%	6,84%
Liczba	Ogół	80	227	307
% z całości		26,06%	73,94%	

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak wynika z tabeli 1 największe znaczenie zaufania w relacjach gospodarczych deklarują przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób co stanowiło 41,04% we wszystkich badanych branżach (informatyka, lotnictwo, motoryzacja), należy podkreślić, że równie wysoki odsetek przedsiębiorstw w tej grupie deklaruje, że nie posiada (19,05%) to znaczenia w realizacji celów gospodarczych podmiotów. W całej badanej populacji przedsiębiorstw wysokie znaczenie zaufania deklaruje 73,94% co sugeruje, że jest to bardzo istotny czynnik, z którym związana jest budowa przewag konkurencyjnych i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa a zaufanie traktowane jest jako niematerialny zasób strategiczny.

Tabela 2.*Znaczenie zaufania w procesach biznesowych ze względu na badane branże*

Badane branże		Nie ma znaczenia 0	Posiada znaczenie 1	Wiersz Razem
Liczba	Informatyka	24	113	137
% z kolumny		30,00%	49,78%	
% z wiersza		17,52%	82,48%	
% z całości		7,82%	36,81%	44,63%
Liczba	Przemysł lotniczy	13	23	36
% z kolumny		16,25%	10,13%	
% z wiersza		36,11%	63,89%	
% z całości		4,23%	7,49%	11,73%
Liczba	Motoryzacja	43	91	134
% z kolumny		53,75%	40,09%	
% z wiersza		32,09%	67,91%	
% z całości		14,01%	29,64%	43,65%
Liczba	Ogół	80	227	307
% z całości		26,06%	73,94%	

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Poddając analizie różnice w postrzeganiu zaufania jako zasobu strategicznego wśród badanych branż należy podkreślić, iż największe znaczenie posiada ono w branży informatycznej stanowiąc 36,81% oraz w branży motoryzacyjnej 29,64%. Jest to najprawdopodobniej spowodowane tym, że podmioty te posiadają dostęp do danych wrażliwych klientów w wyniku przygotowywania i poprawy oprogramowania przedsiębiorstw związanego z bieżącą działalnością (dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw informatycznych). Niemniej jednak należy równocześnie podkreślić, że wśród przedsiębiorstw motoryzacyjnych również występuje znaczący odsetek przedsiębiorców podkreślających zaufanie jako bardzo istotny czynnik pozwalający utrzymać i rozwijać relacje biznesowe z klientami.

5. Wnioski

Wydawać by się mogło, że wypracowanie relacji opartych na zaufaniu jest łatwiejsze w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw lub tych, które działają na rynkach lokalnych i współpracowały ze sobą zbierając doświadczenie w zakresie indywidualnych realizacji celów. Jednak barak odpowiednich wzorców oraz odpowiedniej kultury organizacyjnej sprawiają, że nie zawsze tak się dzieje. Przebadane przedsiębiorstwa generalnie mają świadomość znaczenie zaufania we wzajemnych relacjach dla budowy przewagi konkurencyjnej. Jednakże wśród badanych branż uwidaczniają się różnice wynikające ze sposobu podejścia do realizacji celów gospodarczych oraz specyfiki branży. Jak wynika z badań największe znaczenie zaufania w działalności gospodarczej deklarują przedsiębiorstwa z branży informatycznej, jest to związane przede wszystkim z dostępem do danych

wrażliwych swoich partnerów biznesowych a co za tym idzie ma ono bezpośredni wpływ na sposób realizacji zamówień i budowę pozycji konkurencyjnej. Należy jednocześnie podkreślić znaczenie zaufania w branży lotniczej wśród średnich firm. Jak się wydaje tak specyficzna branża powinna się charakteryzować najwyższą jakością i niezawodnością produkowanych wyrobów, która nie byłaby możliwa do osiągnięcia bez zaufania w łańcuchu dostaw. Równocześnie należy wspomnieć o branży motoryzacyjnej, gdzie przedsiębiorcy deklarują, iż zaufanie w procesach biznesowych jest mniej istotne co może znaczyć, że w tej branży tworzenie stałych relacji w łańcuchu dostaw opartych na zaufaniu nie jest możliwe, a jedne co łączy poszczególne firmy to wspólnota interesu bazująca na bieżących krótkookresowych transakcjach bez spojrzenia strategicznego na realizowane procesy.

Bibliografia

1. Cachon, G.P., and Lariviere, M. (2001) Contracting to assure supply: how to share demand forecasts in a supply chain. *Management Science*, 47, 629-646.
2. Cao, M., and Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180.
3. Capaldo, A. (2014). Network Governance: A cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design alliances. *Ind. Market. Manag.* 43, 685-703.
4. Chen, H., Chen, Y.F., Chiu, C.-H., Choi, T.-M., and Sethi, S. (2010). Coordination mechanism for the supply chain with leadtime consideration and price-dependent demand. *European Journal of Operational Research*, 203, 70-80.
5. Christopher, M. (1998). *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving service*. Financial Times Prentice Hall.
6. Fawcett S.E., Jones S.L., and Fawcett A.M. (2012). Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation, *Business Horizons*, 55(2), 170.
7. Galaskiewicz, J. (2011). Studying supply chains from a social network perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 47, 4-8.
8. Grayson, K., Johnson, D., and Chen, D.F. (2008). Is firm trust essential in a trusted environment? How trust in the business context influences customers. *Journal of Marketing Research*, 45(April), 241-256.
9. Helfat, C.E., and Peteraf, M.A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
10. Lai, F., Tian, Y., and Huode, B. (2012). Relational governance and opportunism in logistics outsourcing relationships: empirical evidence from China. *Int. J. Prod. Res.*, 50(9), 2501-2514.

11. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
12. Lin, F., Sung, Y., and Lo, Y. (2005). Effects of trust mechanisms on supply-chain performance. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(4), 91-112.
13. McCarter, M.W., and Northcraft, G.B. (2007). Happy together? Insights and implications of viewing managed supply chain as social dilemma. *Journal of Operations Management*, 25, 498-511.
14. Molter, A., i Jaremczuk, K., (2014). Ograniczenia w procesie kształtowania stosunków współdziałania. W W.P. Wachowiak, i S. Winch (red.), *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, 43-48.
15. Naude, P., and Buttle, F. (2000). Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 351-361.
16. Nyaga, G.N., Whipple, J.M., and Lynch, D.F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *J. Oper. Manag.*, 28, 101-114.
17. Qu, W.G., and Yang, Z. (2015). The effect of uncertainty avoidance and social trust on supply chain collaboration. *J. Bus. Res.*, 68, 911-918.
18. Sako, M., and Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34, 387-417.
19. Stank, T.P., Keller, S.B. and Daugherty, P.J. (2001). Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance. *Journal of Business Logistics*, 22, 1, 31.
20. Zhang, M., and Huo, B. (2013). The impact of dependence and trust on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(7), 544-563.