

ULOGA POVJERENJA U ODNOSIMA IZMEĐU TRGOVINSKIH I PROIZVODNIH PODUZEĆA

THE ROLE OF TRUST IN THE RELATIONSHIPS BETWEEN TRADE COMPANIES AND THEIR SUPPLIERS

Prof. dr. sc. Sanda Renko

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J.F.Kennedya 6, 31 000 Zagreb, Republika Hrvatska
Telefon: +385 1 2383374
Fax: +385 1 233 5633
E – mail: srenko@efzg.hr

Sažetak

Globalizacija tržišta, rastuća konkurencija, te razvoj informacijske tehnologije uz nestabilne gospodarske uvjete i traženje mogućih područja snižavanja troškova doveli su u posljednjih nekoliko desetljeća do porasta važnosti poslovne logistike. Kako definicija logistike (Ben Sassi, 2008.) govori o tome da ona predstavlja proces planiranja, provedbe i kontrole uspješnih i učinkovitih tokova i skladištenja sirovina, proizvoda, usluga i odgovarajućih informacija od ishodišta do mjesta potrošnje s ciljem ispunjenja zahtjeva kupaca, potpuno je jasno koliki broj poslovnih subjekata je obuhvaćen poslovnom logistikom. Isto tako, evidentno je koliki je moguć broj poslovnih odnosa, ali i troškova uslijed neefikasnog i neadekvatnog razvoja odnosa među sudionicima logističkog sustava. Svrha ovog rada je objasniti važnost povjerenja između trgovinskih poduzeća i njihovih dobavljača, proizvodnih poduzeća. Naime, pregledom literature (Morgan & Hunt, 1994.; Papakiriakopoulos & Pramatri, 2010.) ustanovljeno je kako je jedan od najvažnijih čimbenika za efikasnost kompleksnih organizacijskih struktura (na koje se danas nailazi u području logistike), upravo povjerenje između više poslovnih subjekata.

U skladu s definiranom svrhom rada, kreirana je i struktura rada. Tako je prvi dio rada posvećen teorijskim aspektima logistike, s posebnim osvrtom na trgovinska poduzeća i njihove dobavljače. U ovom dijelu ukratko će se i objasniti pojam povjerenja među poduzećima, te koristi i problemi koje se vežu uz njega. Drugi dio rada uključuje istraživanje o stupnju povjerenja među hrvatskim trgovinskim poduzećima i njihovim dobavljačima, implikacijama koje ono ima na određene poslovne performanse i to na uzorku od 50 poduzeća. Rezultati istraživanja pokazuju kako hrvatska trgovinska poduzeća smatraju kako je među njima i njihovim dobavljačima uspostavljen visok stupanj povjerenja. Rezultati ukazuju i na činjenicu da postoji statistički značajna veza između povjerenja među poduzećima iz uzorka i dobrih poslovnih rezultata. Iz navedenog se može zaključiti o upoznatosti hrvatskih poduzeća sa suvremenim logističkim pristupom poslovanju gdje je protok informacija i uspostavljanje partnerskih odnosa jedan od preduvjeta konkurentnosti na tržištu.

Ključne riječi: logistika, trgovci, dobavljači, suradnja, povjerenje

Abstract

Market globalization, increasing competition and the development of the information technology, along with unstable economic conditions and searching for areas of cost reduction, have lead to increasing importance of business logistics in last few decades. As the definition of logistics (Ben Sassi, 2008) suggests that „it is the process of planning, implementing, and

controlling the efficient, effective flow and storage of goods, services and related information from point of origin to point of consumption for the purpose of confirming to consumer requirement“, the large number of business entities which are involved in the area of business logistics could be expected. Also, we may suppose possible number of business relationships, and costs that are results of inefficient and inadequate development of relationships between logistics members. The main purpose of this paper is to explain the importance of trust between trade companies and their suppliers. Namely, literature review (Morgan & Hunt, 1994; Papakiriakopoulos & Pramatri, 2010) suggests that the trust and commitment between business subjects are the most salient factor in the effectiveness of complex organization structures (as we find in the area of logistics today).

In accordance with the main purpose of the paper, the structure of the paper was made. In such a way, the first part of the paper is dedicated to theoretical aspects of business logistics, and the special attention is devoted to trade companies and their suppliers. Moreover, the concept of trust between companies, its benefits and problems are presented. Second part of the paper consists of the research on the commitment and trust level between Croatian trade companies and their suppliers. There, some implications of the trust on the business performance of the sample of 50 companies are given. The findings suggest high level of trust between trade companies and their suppliers on the Croatian market. Statistically significant relationship between trust and commitment among companies and their performance indicators are found. Conclusively, Croatian companies are well aware of the logistics aspect of business with information flow and partnerships are prerequisite of the market competitiveness.

Key words: logistics, trade companies, suppliers, co-operation, trust

1. UVOD

Trendovi i strukturne promjene u logistici događaju se danas brže nego u prošlosti. Tomu je u najvećoj mjeri doprinio razvoj tehnologije i ubrzanje komunikacija i protoka informacija između sudionika u logističkim procesima. U literaturi se kao najvažniji trendovi navode (Waters, 2003., str. 31-33):

- globalizacija – zahvaljujući komunikacijama i unapređenjima u organizaciji transporta udaljenosti više ne predstavljaju problem, a logističke aktivnosti odvijaju se na različitim tržištima svijeta. Učinkovita logistika osigurava proizvodnju na tržištima s nižim proizvodnim troškovima, dostavu po niskim cijenama transporta, i sl.

- outsourcing – veliki broj poduzeća prepoznao je koristi iz prepuštanja izvođenja dijela logističkih aktivnosti drugim poduzećima, dok je za sebe zadržao obavljanje ključnih kompetencija,

- direktna isporuka – zahvaljujući razvoju Interneta kupci kupuju direktno od proizvođača i koriste prednosti nižih troškova, kraćeg vremena isporuke, direktnog kontakta s proizvođačem i sl.,

- metode smanjenja zaliha – poduzeća kontinuirano traže načine za smanjenje sredstava uložених u zalihe što je rezultiralo uvođenjem JIT sustava koje osigurava koordinaciju svih logističkih aktivnosti i minimum potrebnih zaliha,

- rast ekološke osviještenosti – tradicionalno logistika nije „ekološki orijentirana“ što je vidljivo kroz iskorištavanje zelenih površina za gradnju skladišta, emisiju štetnih plinova kroz organizaciju što učinkovitijeg transporta, gradnju novih cesta i sl., stoga je kompleksan zadatak pred suvremenim logističkim managerima: uskladiti ekološki i troškovni aspekt poslovanja,

- rast suradnje u opskrbnom lancu – sudionici opskrbnog lanca shvatili su kako im je svima zajednički cilj što veći stupanj zadovoljstva krajnjeg potrošača te počinju surađivati međusobno. Na taj način članovi jednog lanca ne konkuriraju jedan s drugim, nego su im konkurenti drugi opskrbni lanci i poduzeća u njihovom sastavu.

Ovaj rad usmjeren je na suradnju među sudionicima logističkog procesa, budući da sve definicije logistike govore o kompleksnosti područja i aktivnosti koje ona obuhvaća (od planiranja, provedbe i kontrole tokova i skladištenja sirovina, proizvoda i usluga i odgovarajućih informacija od ishodišta do mjesta potrošnje) i to kroz istraživanje važnosti povjerenja između trgovinskih poduzeća i njihovih dobavljača. Naime, pregledom literature (Morgan & Hunt, 1994.; Papakiriakopoulos & Pramatri, 2010.) ustanovljeno je kako je upravo povjerenje između poslovnih subjekata jedan od najvažnijih čimbenika za efikasnost kompleksnih organizacijskih struktura (na koje se danas nailazi u području logistike). Iz navedenog slijedi temeljna hipoteza rada: (H0) veliki je utjecaj povjerenja između trgovinskih poduzeća i njihovih dobavljača na određene aspekte poslovanja trgovinskih poduzeća. U cilju realizacije temeljne hipoteze, postavljene su dodatne hipoteze: (H1) postoji visok stupanj međusobnog povjerenja između hrvatskih trgovinskih poduzeća i njihovih dobavljača, te (H2) postoji statistički značajna veza između stupnja povjerenja u odnosima između trgovinskih poduzeća i njihovih dobavljača i duljine njihove suradnje.

Pregled literature ukazuje na činjenicu da su radovi na navedenu temu uglavnom istraživali važnost povjerenja od strane trgovinskih poduzeća prema njihovim dobavljačima (Handfield & Bechtel, 2002.; Moore, 1998.), a Byoung-Chun Ha (2011., str. 57) to objašnjava činjenicom da su trgovinska poduzeća upravo ona koja se brinu za poboljšanje efikasnosti. Postoje i istraživanja koja mjere povjerenje trgovinskih i proizvodnih poduzeća, ali bez ikakve daljnje analize utjecaja povjerenja na neke od aspekata poslovanja (Min & Mentzer, 2004.; Rinehart et al., 2004).. Ovaj rad si postavlja za cilj eliminirati navedeni nedostatak prethodnih istraživanja.

Rad je strukturiran na način da nakon pojašnjenja teorijskih aspekata logistike i poslovnih subjekata koji sudjeluju u realizaciji logističkih aktivnosti slijedi pojašnjenje odnosa između sudionika s posebnim osvrtom na pojam povjerenja među trgovinskim poduzećima i njihovim dobavljačima, proizvodnim poduzećima. Zatim je ukratko opisana metodologija istraživanja uloge povjerenja u odnosima između trgovinskih poduzeća koja djeluju na hrvatskom tržištu i njihovih dobavljača, te su navedeni najvažniji rezultati istraživanja. Rad završava sa zaključnim razmatranjima uz navođenje implikacija koje rezultati istraživanja mogu imati za trgovinska poduzeća i njihove dobavljače, ali i ostale sudionike u logističkom procesu. Također, navode se i ograničenja ovog istraživanja i preporuke za buduće istraživačke projekte.

2. TEORIJSKI ASPEKT LOGISTIKE

Kao funkcija, logistika je odgovorna za tijek materijala od dobavljača u neko poduzeće, te unutar samog poduzeća i zatim do kupaca (Waters, 2003., str. 5). Stoga je odgovorna i za samo kretanje materijala kroz aktivnosti vezane uz transport, te zaustavljanje materijala na tom putu u vidu skladištenja. U skladu s tim, u logistici je sadržan veliki broj aktivnosti u čije je izvođenje uključen različit broj poslovnih subjekata, ovisno o specifičnostima tržišta, robe, geografske disperzije kupaca, vremenske komponente i sl. Američko vijeće za upravljanje logistikom (Little & Pennsylvania State University, 1991., str. 11) dalo je kompleksnu definiciju logistike kao procesa planiranja, implementacije i provjere uspješnosti stvarnog tijeka i skladištenja robe, usluga i odgovarajućih informacija od mjesta polaska do mjesta potrošnje, a sve u skladu sa zahtjevima kupaca. Iz samih se definicija može zaključiti o važnosti logistike za poslovanje poduzeća, jer bez nje nema kretanja robe, nemoguće je osigurati kontinuitet proizvodnje, a proizvodi ne mogu stići do kupaca. Što je najvažnije, logistika sa sobom nosi visoke troškove, te menadžeri poduzeća, ali i znanstvena javnost, pokušavaju pronaći metode smanjenja logističkih troškova uz istovremeno pružanje visoke razine usluga kupcima.

U prošlosti se logistika smatrala funkcijom koja se bavi transportom, skladištenjem, upravljanjem zaliha i materijalom. Međutim, promjene u tehnologiji, logističkim sposobnostima i upravljačkim tehnikama dovele su do toga da je logistika postala primarni mehanizam za integriranje i koordinaciju aktivnosti u opskrbnom lancu (Stock et al., 1998., str. 39). Paralelno, dolazi do globalizacije tržišta i strateških saveza u području proizvodnje. Nestanak granica među

poduzećima i tržištima utječe i na distribuciju proizvoda, te se postupno razvijaju tzv. mreže. Zadaci logistike postaju složeniji i dolazi do pojave integralne logistike. Ona se definira (Bloomberg et al., 2006., str. 6) kao proces predviđanja potreba i želja kupaca; prikupljanje kapitala, materijala i ljudi, tehnologija i informacija potrebnih za ispunjenje tih potreba i želja; optimiranje proizvodne mreže roba i usluga s ciljem ispunjenja kupčevih zahtjeva; te korištenje mreže s ciljem ispunjenja kupčevih zahtjeva unutar vremenskog roka.

U logistici je temeljni cilj u potpunosti ispuniti zahtjeve kupaca uz istovremeno prilagođavanje dinamičnim promjenama u logističkoj mreži na način da se postigne visok stupanj zadovoljstva kupaca i povrat na uloženo (Tse et al., 2009., str. 37). U toj mreži, na putu proizvoda od izvora do potrošača, svaki sudionik dodaje robi određenu vrijednost, bilo da je riječ o proizvođaču, trgovcu na veliko, skladištu, transportnom poduzeću ili maloprodavaču. Međutim, to se neće dogoditi ukoliko svaki od njih teži uštedama u troškovima i jednostavno prebacuje trošak sljedećem sudioniku na putu do krajnjeg potrošača. Gilbert (2003., str. 218) to jednostavno objašnjava time što ukoliko maloprodavač „gura“ troškove dobavljaču trošak će i dalje ostati unutar sustava i u konačnici će ga osjetiti krajnji potrošač. Jedini način da se to izbjegne je usklađivanjem ciljeva trgovaca i dobavljača. Riječ je o uspostavi partnerskih odnosa između ovih poduzeća što u konačnici rezultira potpunim eliminiranjem troškova iz opskrbnog lanca.

3. VAŽNOST ODNOSA MEĐU SUDIONICIMA

Dok se nekad pretpostavljalo da više dobavljača znači konkurenciju – a konkurencija bi održavala uslugu i kvalitetu na visokom stupnju - menadžeri logistike sada misle drugačije (Bloomberg et al., 2006., str. 21) i svoje poslovanje usmjeravaju na ograničen broj dobavljača. Naime, manji broj dobavljača omogućava razvijanje odnosa i razmjenu podataka s njima, povjerenje i međusobno prilagođavanje. Pored toga, korist za trgovce je u smanjenju rizika i troškova ispitivanja kvalitete proizvoda i rizika isporuke robe na vrijeme i u skladu s zahtjevima tržišta, dok je za dobavljače smanjen rizik plasiranja njihovih proizvoda na tržište, te potražnje za njima. Uz eliminiranje nesigurnosti u odnosima između trgovaca i dobavljača povećava se efikasnost iskorištenosti sredstava. U tom smislu dolazi do odmaka od centralnog pojma moći koju proučava literatura koja se bavi upravljanjem kanalima distribucije i logistikom (Finne & Sivonen, 2009., str. 107) i usmjerava se na povjerenje kao alternativu upotrebi moći.

Upravo je razvoj odnosa između subjekata uključenih u logistiku ono što ju unapređuje (Wallenburg et al., 2011., str. 83) i osigurava konkurentsku prednost i poslovne rezultate koje poduzeća ne mogu sama postići. Istraživanja iz područja upravljanja odnosima u logistici i opskrbnom lancu (Kumar et al., 1995.; Gounaris, 2005.) sugeriraju kako povjerenje potiče veze i omogućava produktivnu suradnju između dobavljača i njihovih kupaca. Ono je ključni dio uspješnih dugoročnih odnosa (Gundlach et al., 1995., str. 78) i predstavlja spremnost poduzeća da se u izvođenju određenih zadataka oslanjaju na svoje partnere. Dolazi do razmjene znanja i iskustva, poticanje inoviranja, razumijevanja ciljeva poduzeća koja surađuju što vodi sniženju logističkih troškova.

Morgan i Hunt (1994., str. 24) identificirali su pet glavnih pretpostavki povjerenja u odnosima: konačni troškovi u odnosima, korist iz odnosa, vrijednost za sudionike, komunikacija, ponašanje poduzeća koja su u međusobnom odnosu. Kao rezultat uspostavljenih odnosa temeljenih na povjerenju autori su istaknuli (Morgan & Hunt, 1994., str. 25): prilagođavanje, suradnju, smanjenje konflikata i nesigurnosti u donošenju poslovnih odluka.

Pregled literature sugerira kako povjerenje pozitivno utječe na zadržavanje kupaca (Gounaris, 2005.; Sweeney & Swait, 2007), jer istinsko povjerenje znači lojalnost kupaca koja nije rezultat izostanka alternative za kupce. U kontekstu odnosa između trgovaca i proizvođača, to znači da trgovci ostaju lojalni svojim dobavljačima ne iz razloga nedostatka alternativa na tržištu već zbog stvarnog oslanjanja na svoje dobavljače i vjere u njihovu izvrsnost i pouzdanost u svakom smislu. Zbog toga Mouzas (2007.) primjećuje kako je u odnosima između trgovinskih

poduzeća i njihovih dobavljača više riječ o oslanjanju (kao racionalnijem pojmu od povjerenja koje uključuje emocionalan aspekt) jednog poduzeća na drugo, dok povjerenje veže za odnose među pojedincima. Child (2001.) govori o dvije vrste povjerenja među trgovinskim i proizvodnim poduzećima: o povjerenju koje se temelji na poznavanju (riječ je međusobnom poznavanju poduzeća uslijed dugoročnih veza) i o povjerenju koje se temelji na identificiranju (riječ je o prepoznavanju želja i potreba partnera u lancu).

Byoung-Chun Ha (2011., str. 59) naglašava dvije dimenzije povjerenja: afektivno povjerenje i povjerenje u kompetencije poduzeća. Afektivno povjerenje obuhvaća dimenzije poštenja, otvorenosti, razumijevanja, poštivanja i sl., dok povjerenje u kompetencije uključuje dimenzije kao vještina, znanje, specijaliziranost i sl. Isti izvor sugerira kako je druga dimenzija povjerenja (povjerenje u kompetencije) najvažnije u prvoj fazi uspostave odnosa između trgovinskog i proizvodnog poduzeća, gdje menadžeri poduzeća grade povjerenje temeljem „dokaza o doprinosu“ koji su ostvarili njihovi partneri. Zatim raste važnost druge dimenzije povjerenja jer inače odnos između trgovinskog poduzeća i njegovih dobavljača ne bi mogao preći na višu razinu.

4. ISTRAŽIVANJE POVJERENJA IZMEĐU TRGOVINSKIH I PROIZVODNIH PODUZEĆA

4.1. Instrument istraživanja

Instrument istraživanja predstavljao je anketni upitnik koji se sastojao od tri grupe pitanja. Prva grupa pitanja odnosila se na percepciju trgovinskih poduzeća o važnosti uspostavljanja odnosa povjerenja sa njihovim dobavljačima, važnost koju trgovinska poduzeća dodjeljuju svojim ključnim dobavljačima, naporu koji poduzeća ulažu u njegovanje samih odnosa povjerenja sa dobavljačima i sl. Pitanja su oblikovana kao tvrdnje preuzete iz rada Morgana i Hunta (1994.), a koje su od ispitanika tražile da definiraju svoj stupanj slaganja, odnosno neslaganja na Likertovoj skali od 1 do 5 (1 je značio potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom, dok je 5 značilo potpuno slaganje ispitanika s navedenom tvrdnjom). Potrebno je naglasiti kako su među njima i dvije tvrdnje tako kreirane da su predstavljale kontrolne tvrdnje.

Druga grupa pitanja sastojala se od tvrdnji vezanih za poslovne performanse poduzeća u kontekstu uspostavljenih odnosa povjerenja i suradnje između trgovinskih poduzeća i njihovih dobavljača. Tvrdnje su se odnosile na ostvarenu prodaju, protok informacija, brže rokove isporuke, veći stupanj zadovoljstva potrošača, stupanj fleksibilnosti i sl., a preuzete su iz istraživanja Johnsona (1999.) i Byoung-Chun Ha (2011.). I u ovom slučaju korištena je Likertova skala od 1 do 5 kako bi se ustanovio stupanj slaganja s tvrdnjama, ali je 1 značio „znatno slabije nego što se očekivalo“ dok je 5 značilo „znatno bolje nego što se očekivalo“.

Treći dio anketnog upitnika sadržavao je neka opća pitanja o samom poduzeću koje je sudjelovalo u istraživanju, kao što su: asortiman poduzeća, broj poslovnih jedinica, broj zaposlenika, broj dobavljača, broj ključnih dobavljača, godine suradnje s ključnim dobavljačima i sl.

4.2. Uzorak istraživanja

U istraživanju je korišten namjeran uzorak sastavljen od 50 trgovinskih poduzeća koja djeluju na hrvatskom tržištu. Zbog financijskog i vremenskog ograničenja prilikom provođenja istraživanja, istraživanje nije provedeno na osnovnom skupu od 32231 trgovinskih poduzeća (prema podacima iz Priopćenja Državnog zavoda za statistiku; Obrada: HGK, 2011.). Kako bi povrat odgovora bio što veći, u istraživanje su uključeni menadžeri onih trgovinskih poduzeća koji su sudjelovali na jednom od 15 poslijediplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Tijekom listopada 2010. godine kontaktiralo ih se telefonom kako bi se dobila potvrda o

sudjelovanju u istraživanju, te kako bi se dobio kontakt odgovarajuće osobe u poduzeću koja je nadležna za odnose sa dobavljačima. Njima su zatim putem elektronske pošte distribuirani anketni upitnici.

4.3. Metode istraživanja

Statistička obrada prikupljenih podataka provedena je uz pomoć SPSS 13.0 (*Statistical Program for Social Sciences*) kompjutorskog software-a. Podaci su obrađeni korištenjem analize relativnih i apsolutnih frekvencija, te su prikazani prikladnim grafikonima. Kako bi se ispitala statistička značajnost povezanosti između pojedinih kategorijalnih varijabli korišten je hi-kvadrat test, dok je za analizu jačine odnosa između pojedinih varijabli korišten Spearmanov koeficijent korelacije (budući da je riječ o malom uzorku, te da nije normalna distribucija podataka).

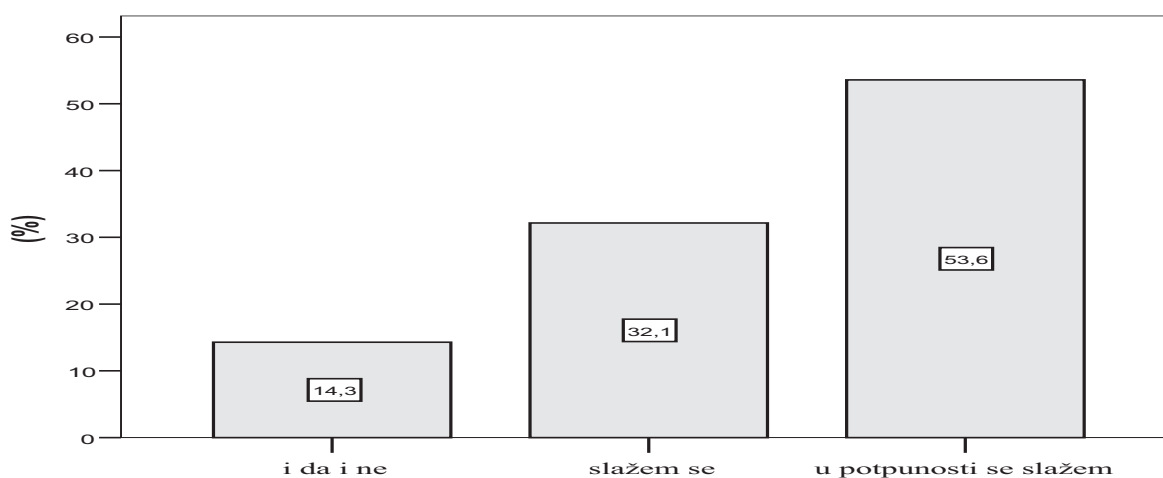
4.4. Rezultati i diskusija

Analiza strukture anketiranih poduzeća pokazala je kako je većinom riječ o velikim poduzećima s više od 500 zaposlenika (32.1% uzorka) i to poduzećima iz sektora maloprodaje (57.1%). Time uzorak ne slijedi strukturu osnovnog skupa istraživanja glede veličine poduzeća jer prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS priopćenja, god. XLVIII, 11.1.1/1) velika poduzeća s više od 500 zaposlenih ne predstavljaju niti 1 % ukupnog broja trgovinskih poduzeća u Hrvatskoj. Međutim, što se tiče djelatnosti, uzorak slijedi osnovni skup jer poduzeća iz sektora maloprodaje čine 55,8% ukupnog broja trgovinskih poduzeća u Hrvatskoj (Priopćenja Državnog zavoda za statistiku; Obrada: HGK, 2011.)

Istražujući područje odnosa između trgovaca i dobavljača ustanovljeno je kako polovina anketiranih poduzeća posluje s više od 200 dobavljača, među kojima najveći postotak (35.7%) u prosjeku ima 5-10 ključnih dobavljača s kojima surađuje 10-20 godina (67.9 % uzorka).

Zanimljivo je kako istraživanje stupnja povjerenja koje anketirana trgovinska poduzeća imaju prema svojim dobavljačima nije rezultiralo negativnim ocjenama, već je pokazalo (grafikon 1) kako se većina anketiranih trgovinskih poduzeća ponosi odnosom koji su uspostavili sa svojim ključnim dobavljačima.

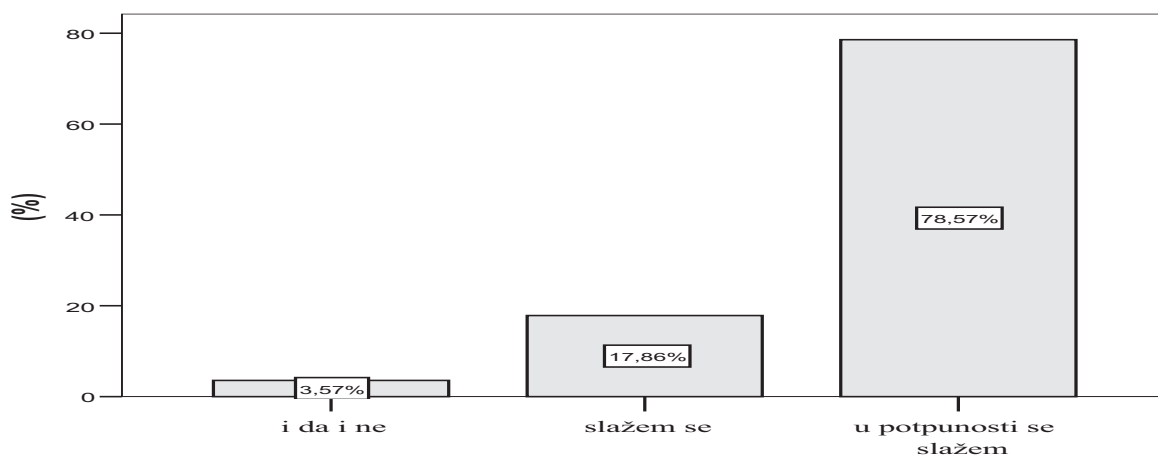
Grafikon 1. Percepcija važnosti odnosa s ključnim dobavljačem od strane trgovinskih poduzeća



Izvor: Izradio autor.

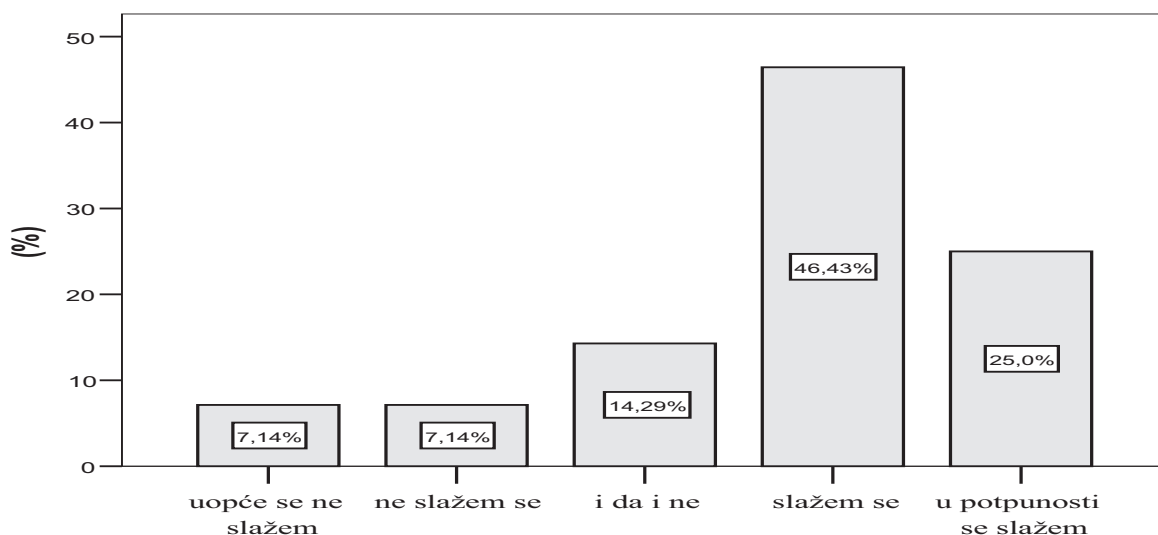
Navedenu konstataciju potkrijepljuju i rezultati prikazani u grafikonu 2. o tome kako gotovo sva anketirana trgovinska poduzeća (96,4%) namjeravaju u budućnosti težiti dobrom odnosu sa svojim ključnim dobavljačima, te grafikona 3. o naporu koji trgovinska poduzeća ulažu u zadržavanje dobrog odnosa sa svojim dobavljačima.

Grafikon 2. Namjera unapređenja odnosa sa ključnim dobavljačima u budućnosti



Izvor: Izradio autor.

Grafikon 3. Ulaganje napora za održavanje odnosa sa ključnim dobavljačima



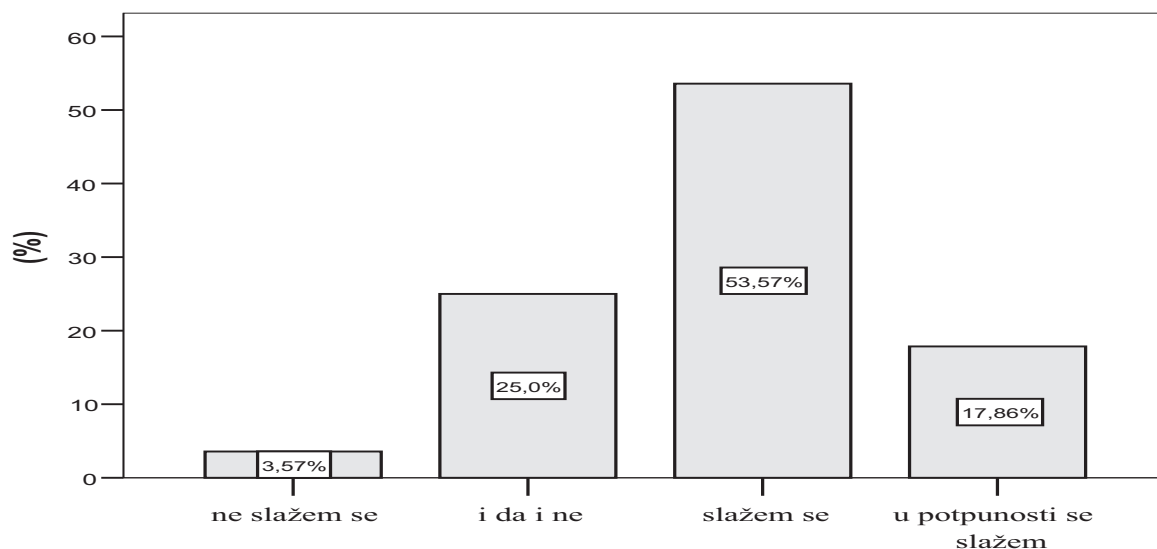
Izvor: Izradio autor.

Međutim, grafikon 3. ne samo da naglašava spremnost trgovinskih poduzeća na ulaganje maksimalnog napora kako bi zadržalo svoje ključne dobavljače (71,43% anketiranih poduzeća se slaže da odnos njihovog poduzeća s ključnim dobavljačem zaslužuje maksimalan napor da ga se i zadrži), već i sugerira postojanje onih koji nemaju takvo mišljenje. Riječ je o 14,28% trgovinskih

poduzeća iz uzorka koji se ne slažu s ovom konstatacijom, te o 14,29% poduzeća koja nisu uopće sigurna da li je opravdano ulaganje napora u održavanje i poboljšanje odnosa sa ključnim dobavljačima.

Nastavno na navedenu analizu je istraživanje percepcije ispitanika o stupnju integriteta koji karakterizira njihove ključne dobavljače (grafikon 4.).

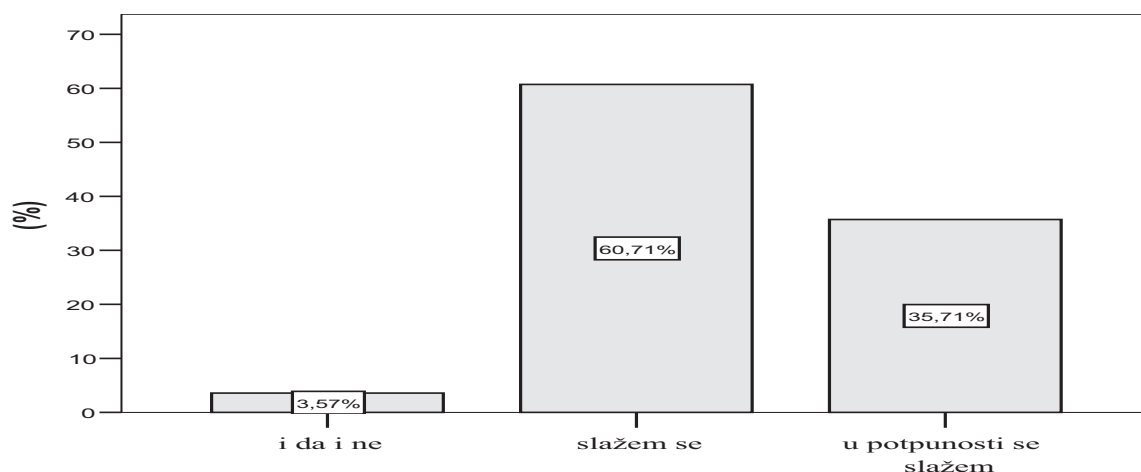
Grafikon 4. Stupanj integriteta ključnih dobavljača



Izvor: Izradio autor.

Iz grafikona 4. evidentno je kako najveći postotak ispitanih trgovinskih poduzeća (71,43%) smatra da u njihovim međusobnim odnosima njihovi dobavljači imaju visoki integritet. 25% neopredijeljenih ispitanika rezultat je neupućenosti u obuhvat pojma integriteta u odnosima između trgovinskih poduzeća i ključnih dobavljača, što je jedan od nedostataka ovog istraživanja. Naime, pouzdaniji rezultati bi se dobili da je u nastavku tvrdnje opisano što sve uključuje pojam integriteta.

Grafikon 5. Stupanj povjerenja između trgovinskih poduzeća i njihovih ključnih dobavljača



Izvor: Izradio autor.

Grafikon 5. donosi najvažnije rezultate istraživanja potrebne za provjeru postavljene hipoteze istraživanja (H1), jer ističe kako 96,42% anketiranih trgovinskih poduzeća smatra da njihove

odnose sa ključnim dobavljačima karakterizira visok stupanj međusobnog povjerenja. Time ne samo da se potvrđuje hipoteza istraživanja H1, već i zaključak Barratta (2004.) o povjerenju kao najvažnijem elementu odnosa između članova logističkog lanca općenito.

Kako je istaknuto u opisu instrumenta istraživanja, dvije tvrdnje su predstavljale kontrolne tvrdnje jer su bile kreirane na način da provjere pouzdanost odgovora ispitanika. Analiza rezultata istraživanja temeljem kontrolnih tvrdnji ponovo je potvrdila mišljenje koje trgovinska poduzeća imaju glede odnosa sa svojim ključnim dobavljačima. Naime, 60,72% anketiranih menadžera trgovinskih poduzeća se ne slaže s tvrdnjom da ponekad njihov ključni dobavljač ne ulijeva povjerenje. Međutim, u obzir se moraju uzeti i oni anketirani (21,43%) koji su neopredijeljeni glede navedene konstatacije, a posebice oni (17,86%) koji se slažu da ponekad ne vjeruju svojim dobavljačima.

Sljedeća kontrolna tvrdnja tražila je od ispitanika da se izjasne da li smatraju da ponekad ne mogu računati na svoje ključne dobavljače ili ne. Rezultati istraživanja su pokazali kako se najveći postotak ispitanika (71.43%) ne slaže s ovom konstatacijom, ali i da 14.29% ispitanika nije sigurno u svoj stav, dok 14.28% uistinu smatra da ne može u svim situacijama računati na svoje dobavljače.

Međutim, rezultati analize jedne tvrdnje dovode u pitanje visok stupanj povjerenja koji su pokazala trgovinska poduzeća u prethodnim analizama. Riječ je o tvrdnji „kako bismo bili sigurni da se ništa neočekivano neće dogoditi, nadgledamo svaki aspekt transakcije s ključnim dobavljačem“ gdje se čak 82.14% ispitanih poduzeća slaže s ovom tvrdnjom, a niti jedno se poduzeće nije opredijelilo za odgovor da ne kontroliraju realizaciju transakcija s ključnim dobavljačem jer imaju visok stupanj povjerenja prema njima.

Kako bi se ustanovilo da li povjerenje u odnosima između trgovaca i njihovih dobavljača utječe i na određene poslovne preformanse, primijenjena je korelacijska analiza. Spearmanov koeficijent korelacije ukazao je i na jačinu i smjer veza.

Tablica 1. Utjecaj suradnje i povjerenja na poslovne performanse (statistički značajne veze)

Performanse poslovanja poduzeća	Komponente povjerenja	Spearmanov koeficijent korelacije (r)
Poboljšana razina usluga u cijelom opskrbnom lancu	Percepcija važnosti odnosa s ključnim dobavljačem od strane trgovinskih poduzeća	0,585**
Poboljšan uvid u stanje zaliha u opskrbnom lancu	Percepcija važnosti odnosa s ključnim dobavljačem od strane trgovinskih poduzeća Postojanje visokog nivoa povjerenja između trgovinskog poduzeća i ključnih dobavljača Praćenje transakcija dobavljača kako bi se izbjegao rizik	0,556** 0,507** 0,633**
Poboljšana fleksibilnost u obavljanju poslova u opskrbnom lancu	Percepcija važnosti odnosa s ključnim dobavljačem od strane trgovinskih poduzeća	0,548**
Smanjeno vrijeme potrebno za realizaciju narudžbe	Percepcija važnosti odnosa s ključnim dobavljačem od strane trgovinskih poduzeća Postojanje visokog nivoa povjerenja između trgovinskog poduzeća i ključnih dobavljača Praćenje transakcija dobavljača kako bi se izbjegao rizik	0,508** 0,558** 0,488**

**korelacija je signifikantna na razini od 0,01 (uz dvosmjerno testiranje)

Izvor: Izradio autor.

Iz tablice 1. je vidljivo da je riječ o vezama pozitivnog smjera, ali većinom umjerene jačine (stupnjevanje jačine odnosa provedeno je prema: Dancey i Reidy, 2007., str. 166). U skladu s navedenim, postoji statistički značajna veza pozitivnog smjera između velike važnosti koju trgovinska poduzeća pridaju svojim ključnim dobavljačima i poboljšanja usluge u cijelom opskrbnom lancu ($r=0,585^{**}$, $p=0,001$). Dakle, što su trgovinska poduzeća više „ponosna“ na kvalitetu odnosa kojeg su uspostavili sa svojim ključnim dobavljačima, to je viša razina usluga u cijelom opskrbnom lancu. Također, ovo poimanje važnosti odnosa s ključnim dobavljačima od strane trgovinskih poduzeća utječe i na poboljšanje uvida u stanje zaliha u čitavom opskrbnom lancu ($r=0,556^{**}$, $p=0,002$), fleksibilnost u obavljanju poslova u lancu ($r=0,548^{**}$, $p=0,003$) i vrijeme potrebno za realizaciju narudžbi ($r=0,508^{**}$, $p=0,006$). Prema tome, rast važnosti kojeg trgovinska poduzeća pridaju svojim ključnim dobavljačima rezultirat će poboljšanim uvidom u stanje zaliha, većom fleksibilnošću u obavljanju poslova u opskrbnom lancu, te u skraćenju vremena potrebnog za realizaciju narudžbi. Ovo je potpuno razumljivo, budući da uspostava povjerenja među različitim sudionicima u opskrbnom lancu znači i njihovo umrežavanje i kontinuiranu razmjenu informacija.

Daljnja analiza tablice 1. ukazuje na postojanje statistički značajne veze pozitivnog smjera između postojanja visokog nivoa povjerenja trgovinskih poduzeća i njihovih ključnih dobavljača, te poboljšanog uvida u stanje zaliha u opskrbnom lancu ($r=0,507^{**}$, $p=0,006$) i smanjenja vremena potrebnog za realizaciju narudžbi ($r=0,558^{**}$, $p=0,002$). Drugim riječima, rast povjerenja trgovinskih poduzeća prema njihovim ključnim dobavljačima dovest će do boljeg uvida u stanje zaliha u cijelom opskrbnom lancu, te smanjenja vremena realizacije narudžbi. Navedeni zaključci opet su rezultat informacijske povezanosti između trgovinskih poduzeća i njihovih ključnih dobavljača, što je danas poslovni imperativ. Također, moguće je zaključiti kako se temeljna hipoteza ovog rada (H_0) o velikom utjecaju povjerenja između trgovinskih poduzeća i njihovih dobavljača na određene aspekte poslovanja trgovinskih poduzeća može djelomično prihvatiti budući da je riječ o vezama pozitivnog smjera, ali većinom umjerene jačine.

Zanimljivo je kako postoji statistički značajna veza između stava trgovinskih poduzeća o nužnosti kontrole svih aspekata transakcija s ključnim dobavljačima u cilju eliminiranja mogućih rizika, te poboljšanog uvida u stanje zaliha ($r=0,633^{**}$, $p=0,000$) i smanjenje vremena realizacije narudžbi ($r=0,488^{**}$, $p=0,008$). Iz ovog bi se dalo zaključiti da što više trgovinska poduzeća prate transakcije sa svojim ključnim dobavljačima, to je bolji uvid u stanje zaliha i kraće vrijeme realizacije narudžbi.

Konačno, pristupilo se ispitivanju da li postojanje povjerenja između trgovinskih poduzeća i njihovih dobavljača ima određene veze s općim karakteristikama anketiranih poduzeća. U tu svrhu primijenjen je hi-kvadrat test. Rezultati hi-kvadrat testa ukazuju na statistički signifikantnu vezu između ulaganje napora za održavanje odnosa sa ključnim dobavljačima ($p=0,000$) i broja dobavljača trgovinskih poduzeća ($\chi^2 = 41,341$, $df=16$) gdje najveći postotak njih (50%) ima više od 200 dobavljača ukupno. Ustanovljena je i statistički značajna veza između stupnja integriteta kojeg ključni dobavljač ima u odnosu sa trgovinskim poduzećem i duljine njihove suradnje ($\chi^2 = 14,911$, $df=6$, $p=0,021$), čime je potvrđena druga hipoteza ovog rada (H_2). Najveći postotak anketiranih trgovinskih poduzeća (67.9%) u prosjeku ima 10-20 godina dugu suradnju sa svojim dobavljačima.

Na kraju ovog poglavlja mora se istaknuti statistički značajna veza ($p=0,017$) između nužnosti praćenja svih aspekata transakcije s ključnim dobavljačima koju provode trgovinska poduzeća i veličine trgovinskog poduzeća ($\chi^2 = 21,566$, $df=10$). U najvećoj mjeri (32,1%) kontrolu provode velika poduzeća s više od 500 zaposlenika. Također, postoji statistički značajan odnos između duljine suradnje trgovinskog poduzeća sa njegovim ključnim dobavljačima i nužnosti praćenja svih aspekata transakcije, a poduzeća koja imaju uspostavljene dobre odnose s ključnim dobavljačima duljine 10 do 20 godina čine najveći postotak ispitanika (67,9%) koji to smatra opravdanim.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Temeljna svrha ovog rada bila je istražiti nužnost uspostavljanja i razvijanja odnosa među trgovinskim i proizvodnim poduzećima. Činjenica je da je težnja za rastom efikasnosti, snižavanjem troškova i isporukom dodane vrijednosti kupcima promijenila tradicionalni pogled na poslovanje na tržištu i prisilila poduzeća na suradnju u izvođenju logističkih aktivnosti. Rastom i konsolidacijom trgovinskih poduzeća moć u vrijednosnom lancu prema krajnjem potrošaču prešla je iz ruku proizvođača u ruke trgovaca. Širenjem asortimana trgovačkih marki i cjenovnom konkurencijom trgovci vrše pritisak na dobavljače.

Međutim, i jedni i drugi su shvatili koje im prednosti nose partnerski odnosi, posebice vidljivi u smanjenju zaliha i ostalih logističkih troškova. Da bi se izgradili takvi odnosi potrebno je osigurati i pretpostavke kao što je informacijska tehnologija, a ona iziskuje visoke troškove. Stoga poduzeća nastoje uspostaviti mrežu suradnje s onima koji imaju dobru reputaciju i koji opravdavaju takva ulaganja. Time se odnos između trgovinskih poduzeća i njihovih dobavljača može shvatiti kao ulaganje jednih u druge, što se može održati samo kada poduzeća komuniciraju razmjenujući vrijedne podatke, kada izbjegavaju zlonamjerno iskorištavanje prednosti svojih partnera, te kada razvijaju povjerenje kao najvažniju komponentu međusobnih odnosa.

Unatoč malom broju poduzeća uključenih u uzorak istraživanja, rezultati ovog istraživanja ukazali su na činjenicu kako su i hrvatska poduzeća prepoznala važnost promjene tradicionalnih odnosa sa svojim dobavljačima, te se usmjerila na manji broj dobavljača s kojima su uspostavila odnos koji se temelji na povjerenju i razmjeni vrijednih informacija. Rezultati istraživanja također su potvrdili postojanje statistički značajne veze između povjerenja i poslovnih performansi, odnosno pokazatelja logističke efikasnosti (u ovom slučaju mjerene poboljšanom razinom usluga u cijelom opskrbnom lancu, poboljšanim uvidom u stanje zaliha, poboljšanom fleksibilnošću u obavljanju poslova i smanjenim vremenom potrebnim za realizaciju narudžbe).

Navedene spoznaje važne su kako trgovinskom tako i proizvodnom hrvatskom sektoru. Međutim, ne možemo govoriti o reprezentativnom uzorku, te o generalizaciji rezultata. Naime, još uvijek postoje poduzeća, bilo da je riječ o trgovcima ili njihovim dobavljačima, koja se rukovode vlastitom koristi, ne uvažavajući krajnju korist za potrošača, što je u stvari pokretač svega. Ovakvim poduzećima ovaj rad pruža odgovor u kojem smjeru treba izmijeniti poslovnu strategiju i zašto.

Zbog ograničenosti uzorka ispitanika (jer je istraživanjem obuhvaćeno samo 50 trgovinskih poduzeća) potrebno je ponoviti ovakvo istraživanje. Međutim, sljedeći put bi u istraživanje trebalo svakako uključiti i drugu stranu, odnosno dobavljače i istražiti njihovo mišljenje o važnosti povjerenja. Također je preporuka da se uz kvantitativno istraživanje provede i kvalitativno istraživanje, što je moguće u vidu fokus grupa u koje bi se istovremeno uključila i trgovinska i proizvodna poduzeća. Tako bi se stekla direktna saznanja o njihovim stavovima glede povjerenja i utjecaja povjerenja na njihove poslovne performanse i logističku efikasnost.

LITERATURA

- Bloomberg, D.J., LeMay, S. & Hanna, J.B. (2006), *Logistika*, Mate d.o.o., Zagreb.
- Byoung-Chun Ha, Park, Y.-K., Cho, S. (2011), Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31, no. 1: 56-77.
- Child, J. (2001), Trust-the-fundamental bond in global collaboration, *Organizational Dynamics*, vol. 29, no.4:274-288.
- Dancey, C.P. & Reidy, J. (2007), *Statistics Without Maths for Psychology*, Pearson Education Ltd., ISBN: 978-0-132-05160-6, London.
- DZS priopćenja, god. XLVIII, 11.1.1/1.
- Finne, S. & Sivonen, H. (2009), *The Retail Value Chain: how to gain competitive advantage through Efficient Consumer Response strategies*, Kogan Page Limited, ISBN: 978-0-7494-5456-2, London, UK.

- Gilbert, D. (2003), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, ISBN: 0273-655116, Essex, England.
- Gounaris, S.P. (2005), Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services, *Journal of Business Research*, 58 (2): 126-140.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S. & Mentzer, J.T. (1995), The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59 (1): 78-92.
- Handfield, R.B. & Bechtel, C. (2002), The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness, *Industrial Marketing Management*, vol. 31: 367-382.
- Kumar, N., Scheer, L.K. & Steenkamp, J.B.E.M. (1995), The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing*, 32 (3): 348-356.
- Little, A.D. & Pennsylvania State University (1991), *Logistics in the Service Industries*, Vijeće za upravljanje logistikom, Oak Brook, IL.
- Min, S. & Mentzer, J.T. (2004), Developing and measuring supply chain management concepts, *Journal of Business Logistics*, vol. 25, no. 1: 63-99.
- Moore, K.R. (1998), Trust and relationship commitment in logistics alliances: a buyer perspective, *International Journal of Purchasing & Materials Management*, vol. 34, no. 1: 24-37.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, vol. 58 (July), pp. 20-38.
- Papakiriakopoulos, D. & Pramatri, K. (2010), Collaborative performance measurement in supply chain, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 110, no. 9: 1297-1318.
- Prilopćenja Državnog zavoda za statistiku; Obrada: HGK, 2011.
- Rinehart, L.M., Eckert, J.A., Handfield, R.B. & Page, T.J. (2004), An assessment of supplier-customer relationships, *Journal of Business Logistics*, vol. 25, no. 1: 25-62.
- Stock, G.N., Greis, N.P. & Kasarda, J.D. (1998), Logistics, strategy and structure: A conceptual framework, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 18, no. 1: 37-52.
- Sweeney, J. & Swait, J. (2007), The Effects of Brand Credibility on Customer Loyalty, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (3): 179-193.
- Tse, Y.K., Chan, T.M. & Lie, R.H. (2009), Solving Complex Logistics Problems with Multi-Artificial Intelligent System, *International Journal of Engineering Business Management*, vol. 1, no. 1: 37-48.
- Wallenburg, C.M., Cahill, D.L., Knemeyer, A.M. & Goldsby, T.J. (2011), Commitment and Trust as Drivers of Loyalty in Logistics Outsourcing Relationships: Cultural Differences Between the United States and Germany, *Journal of Business Logistics*, 32 (1): 83-98.
- Waters, D. (2003), *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*, Palgrave Macmillan Ltd, ISBN: 0-333-96.