

Filip Nowacki¹

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Znaczenie zaufania dla zarządzania ryzykiem w ujęciu sieciowym²

Zaufanie jest zagadnieniem, które było dotychczas analizowane przez wielu badaczy, stanowiąc jedno z dominujących pojęć w szczególności w pracach badaczy należących do grupy IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) [14]. Podobną popularność można zaobserwować w przypadku powiązanego zagadnienia relacji, których siła jest zależna właśnie od poziomu zaufania występującego pomiędzy podmiotami. Wzrost zaufania oddziałuje bowiem na siłę relacji, z uwagi na co zaufanie pojawia się w publikacjach związanych z siłą relacji pomiędzy przedsiębiorstwami [9]. Pomimo popularności obu zagadnień, zauważalny jest brak opracowań na temat zastosowania zaufania na potrzeby zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw. Artykuł poddaje analizie zagadnienie zaufania z perspektywy sieci, których wpływ jest bardzo istotny na kształtowanie relacji pomiędzy podmiotami.

Artykuł opiera się na analizie literatury krajowej oraz zagranicznej, dotyczącej prezentowanych zagadnień. Jego celem jest przedstawienie znaczenia zaufania jako alternatywnej metody zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw, która może stanowić prostsze oraz tańsze w zastosowaniu rozwiązanie dla zainteresowanych przedsiębiorstw. Praca analizuje poszczególne etapy powstawania zaufania oraz jego wpływ na siłę relacji między podmiotami.

Zarządzanie ryzykiem pojawiającym się w łańcuchu dostaw przedsiębiorstw w ujęciu sieciowym

Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw jest definiowane jako narzędzie pozwalające na zarządzanie przepływem informacji oraz usług pomiędzy różnymi podmiotami. Najbardziej ogólnym, przy jednoczesnym zachowaniu praktycznych właściwości podziałem ryzyka jest ten wyróżniający [7]:

- ryzyko wewnętrzne w stosunku do firmy – czyli zachodzące procesy oraz sprawowana kontrola
- ryzyko zewnętrzne w stosunku do firmy, ale wewnętrzne w stosunku do łańcucha dostaw – istniejący popyt oraz podaż
- ryzyko zewnętrzne w stosunku do firmy oraz łańcucha dostaw, czyli otoczenie.

Sieci zależności pomiędzy przedsiębiorstwami są niewątpliwie coraz bardziej rozbudowane, stąd niekiedy nawet przedsiębiorstwa mogą mieć znaczne trudności z ich prawidłowym przedstawieniem. W konsekwencji wzrasta poziom ich złożoności [11], oraz ryzyka pojawiającego się częściej w rozbudowanych sieciach [17]. Przedsiębiorstwo stanowiące jedno z ogniw istniejącego łańcucha dostaw może nie posiadać wpływu, czy też nawet wiedzy o zdarzeniach występujących w innych miejscach łańcucha dostaw, ponieważ sieć coraz częściej zastępuje pojedyncze przedsiębiorstwa. Dlatego decyzje podejmowane przez jedno przedsiębiorstwo pociągają za sobą dalsze implikacje nie tylko dla niego, ale również dla innych podmiotów w ramach sieci. Im bardziej rozbudowana jest taka sieć zależności, tym większa liczba pozornie ze sobą niepowiązanych zaangażowanych podmiotów. W literaturze przytacza się podział zarządzania ryzykiem z dwóch perspektyw: krajowej oraz międzynarodowej, której źródła pochodzą z innych krajów. Podział taki jest jednak podważalny i znajduje zastosowanie jedynie w przypadku odizolowanych podmiotów działających na niewielką skalę. Tylko podmioty, które są powiązane wyłącznie z lokalnymi przedsiębiorstwami nie stanowią elementu międzynarodowych łańcuchów dostaw. Inne przedsiębiorstwa, nawet pomimo braku bezpośrednich relacji z zagranicą, z uwagi na obecność firm zagranicznych w ich sieciach mogą podlegać z tego tytułu zagrożeniom. Dlatego też dominujące znaczenie przypisuje się perspektywie międzynarodowej.

Oczywiście z uwagi na złożoność zagadnienia ryzyka, nie każde potencjalne zagrożenie może zostać powstrzymane, ponieważ nie każdym z nich można zarządzać, stąd nie istnieją uniwersalne metody pozwalające całkowicie uniknąć potencjalnego ryzyka. Można jednak mówić o jego minimalizacji, co w rzeczywistości stanowi dominujące zadanie zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw [16]. Dlatego przedsiębiorstwo decydujące się na aktywne zarządzanie ryzykiem powinno wprowadzić odpowiednią metodę oraz monitorować jej efekty, a także być przygotowanym na wystąpienie zagrożenia z każdego potencjalnego źródła. Oczywiście można wymienić sytuacje w których takie działanie okazuje się niemożliwe. Przedsiębiorstwo może napotkać na opór ze strony partnerów, którzy nie będą zainteresowani wprowadzeniem przez siebie podobnych metod, może brakować mu doświadczenia we wprowadzaniu zaawansowanych metod systemowych, środków finansowych na dodatkowe działania lub też wiedzy. Pomimo tego przedsiębiorstwo nie może zaniechać zarządzania ryzykiem, ponieważ jak słusznie zauważają badacze, nawet jeśli przedsiębiorstwo dotychczas nie odczuło negatywnych skutków z tytułu występujących zagrożeń, to nie oznacza to, że nigdy one już nie wystąpią, ale raczej, że przedsiębiorstwo miało wiele szczęścia. Dlatego konieczne jest przedstawienie rozwiązania możliwego do zastosowania przez potencjalnie zainteresowane podmioty.

Ponieważ łańcuchy dostaw powinny być analizowane z perspektywy sieci, stąd nie mogą się one koncentrować wyłącznie na relacjach pomiędzy poszczególnymi podmiotami, jak ma to miejsce w przypadku rynku instytucjonalnego. Największą

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Marketingu Międzynarodowego.

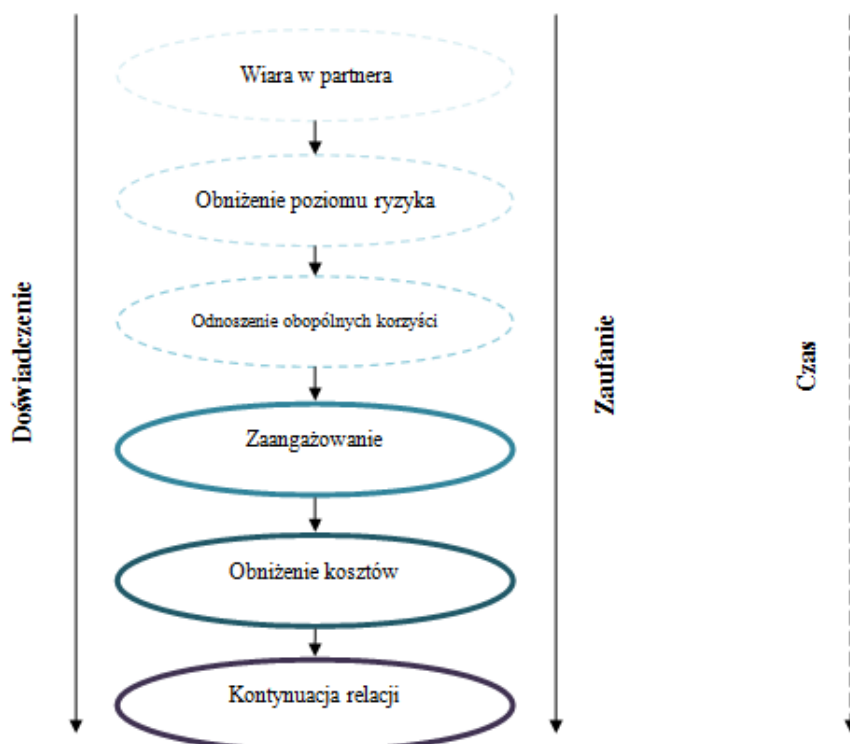
² Artykuł recenzowany.

zaletą wynikającą z sieci jest możliwość korzystania z zasobów innych podmiotów, co w omawianym w artykule przypadku może stanowić jednocześnie zagrożenie. Konieczne jest holistyczne ujęcie całego zagadnienia, ponieważ niektóre podmioty mogą stanowić element różnych łańcuchów dostaw. W takim ujęciu zagadnienia zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw, przedsiębiorstwa poprzez wykorzystywanie zasobów innych firm [6] podlegają potencjalnym ryzykom pochodzącym nie tylko z ich własnego łańcucha dostaw ale także z innych łańcuchów. Istotne tym samym znaczenie można przypisać zaufaniu, omawianemu w dalszej części artykułu. Przedsiębiorstwa posiadają bowiem określony wybór. Mogą zaufać innym podmiotom i akceptować związany z tym poziom ryzyka, albo też nie zgodzić się na takie działanie z uwagi na nieakceptowalne ryzyko.

Zaufanie jako metoda zarządzania ryzykiem

Zaufanie określa się w literaturze jako gotowość jednego podmiotu do bycia podatnym na działania drugiego podmiotu w oparciu o przeświadczenie, że ten będzie wykonywał określone działania zmierzające do osiągnięcia obopólnej korzyści. Jest to również chęć do podjęcia ryzyka oraz polegania na partnerze [15]. Przedsiębiorstwa decydują się na podjęcie pewnego poziomu ryzyka związanego z zaufaniem, ponieważ oczekują, że korzyści płynące z tego tytułu będą przewyższały potencjalne koszty i zagrożenie z tym związane. Dlatego też zaufanie można uznać za pewnego rodzaju oczekiwanie określonych działań aniżeli rzeczywiste przekonanie o ich wystąpieniu. Co więcej uznaje się, że na zaufanie wpływa cały szereg różnych czynników, takich jak uczciwość, przewidywalność, zaangażowanie, wzajemność czy też życzliwość [4], czego zresztą dowodzą przeprowadzane przez naukowców badania.

Zaufanie jest pojęciem nieformalnym, którego chociaż nie da się opisać w formie dokumentu, to z powodzeniem może zastępować formalne kontrakty stosowane przez przedsiębiorstwa [14]. Z tego też wynika możliwość jego zastosowania na potrzeby zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw oraz przewaga nad kontraktami. W literaturze podkreśla się bowiem rosnące znaczenie zaufania dla łańcuchów dostaw. W przypadku zaufania współpraca pomiędzy jednostkami stanowi kluczowe zagadnienie, a przedsiębiorstwa swoimi działaniami dążą do korzyści dla każdej ze stron relacji. Implementacja zaufania stanowi rozwiązanie tańsze od kontraktu [12], który należy dostosować choćby do warunków oraz wymogów lokalnego prawa. Co więcej, relacja umacnia się wraz ze wzrostem zaangażowania, podczas gdy według badaczy rozbudowane kontrakty mogą świadczyć o braku zaufania do partnera [19]. Wprawdzie podmioty mogą mieć trudności z budowaniem oraz zdobywaniem zaufania bez formalnych i opartych na kontrakcie uzgodnieniach, jednak przeprowadzone badania wcale nie udowodniły tego, aby kontrakty pozytywnie wpływały na poziom zaufania [10]. Zaufanie pojawia się z czasem, w miarę jak strony relacji zdobywają wspólne doświadczenia. Dlatego wydaje się, że na początkowym etapie firmy mogą wykorzystać prosty kontrakt aby zbudować niezbędne doświadczenie i następnie zastąpić kolejne kontrakty już zdobytym zaufaniem. W mechanizmie budowania zaufania niezbędnym początkowym elementem jest wiara w inny podmiot i poleganie na nim (rysunek 1). Bez tego nie można bowiem rozpocząć procesu budowania zaufania.



Rys. 1. Mechanizm budowania zaufania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [20]; [15].

Pomocna może być jednak sieć powiązań danego przedsiębiorstwa i pozytywne doświadczenia innych firm, znajdujących się w łańcuchach dostaw. Wraz z upływem czasu obniża się poziom ryzyka relacji, ponieważ firmy bazują na pozytywnym doświadczeniu zdobytym dzięki wierze w drugą stronę. To doprowadza do odnoszenia przez strony relacji obopólnych korzyści, czyli założenia na którym oparty jest mechanizm budowania zaufania. Zaufanie rozwija się z czasem, a dzięki odnoszonym korzyściom pojawia się zaangażowanie, na które zaufanie odgrywa zgodnie z badaniami pozytywny wpływ [20] z uwagi na obniżający się poziom ryzyka. W efekcie długotrwałej i silnej relacji obniżają się koszty prowadzonych działań, a tym samym zaufanie pozytywnie oddziałuje na wyniki osiągnięte przez zaangażowane firmy [21; 18]. Dzięki korzystnym doświadczeniom oraz wysokiemu poziomowi zaufania przedsiębiorstwa decydują się na kontynuację relacji.

Istotnym zagadnieniem w przypadku budowania zaufania jest poziom na którym przedsiębiorstwa je kreują. Zakłada się, że początkowo relacje pomiędzy przedsiębiorstwami mają charakter głównie międzyludzki, ponieważ pierwszy kontakt odbywa się pomiędzy jednostkami za którymi stoi przedsiębiorstwo. Chociaż to marka przedsiębiorstwa niejednokrotnie umożliwia nawiązanie relacji, to jednak w początkowym okresie zaufanie budowane jest pomiędzy pracownikami [1]. To właśnie powodzenie tych relacji posiada ogromny wpływ na sukces relacji pomiędzy firmami. W miarę rozwoju relacji oraz większego doświadczenia, w relację zaangażowana jest coraz większa ilość jednostek, a zaufanie przenosi się z poziomu jednostek na poziom przedsiębiorstw. Dlatego też przedsiębiorstwa muszą dążyć do zapewnienia transferu zaufania z poziomu pracowników na przedsiębiorstwa, uznając to za jeden z kluczowych zasobów.

Zagrożeniem związanym z zastosowaniem zaufania jako metody zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw jest paradoksalnie jego brak, który może się pojawić na każdym z etapów. Relacja pomiędzy przedsiębiorstwami pierwotnie powstaje pomiędzy ludźmi. Wystarczy błąd lub celowe działanie mające negatywne konsekwencje dla jednej ze stron aby zachwiać istniejące zaufanie. Brak zaufania może również wystąpić jako konsekwencja niedostatku wiedzy (kiedy jedna ze stron postanawia zataić część z posiadanych informacji), skomplikowanego łańcucha dostaw (w którym wzajemne relacje są nieprzejryste i trudno budować w nich relacje) czy też krótkowzroczności partnerów niezainteresowanych budowaniem długotrwałej relacji [2]. Dlatego przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na budowaniu zaufania, ponieważ jego brak prowadzi do zwiększenia kosztów, wysiłku i czasu poświęcanego na działania związane z podwyższonym ryzykiem [4].

Rozwój zaufania na potrzeby zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw

Przedstawione znaczenie zaufania powinno zostać dodatkowo skorelowane z siłą relacji, która posiada wpływ na jego poziom [13]. Model budowania zaufania w przedsiębiorstwie można podzielić na trzy, następujące po sobie etapy [3]. Początkowo występuje niewielki poziom zaufania, ponieważ jego brak przekreśla szanse na ustanowienie omawianych relacji. Wdrażając zaufanie w swoim łańcuchu dostaw przedsiębiorstwo musi w pierwszej fazie skoncentrować się na budowaniu relacji pomiędzy jednostkami. Wraz z upływem czasu rośnie siła relacji, pozytywnie wpływająca na poziom zaufania. Przedsiębiorstwa są silnie powiązane i koncentrują się na ekonomicznych aspektach partnerstwa. Z upływem czasu pojawiają się jednak pewne trudności, ponieważ kontynuacja relacji oraz zbierane doświadczenia wykazują istniejące niedoskonałości. W tej fazie przedsiębiorstwo może rozważyć potencjalne korzyści z kontynuowania takiej relacji i porównać je z kosztami jakie za sobą niosą ewentualne zagrożenia.

Jeśli przedsiębiorstwo zwiększa swoje zaangażowanie, wzrasta siła relacji, spada poziom ryzyka oraz znacząco wzrasta wzajemne zaufanie przedsiębiorstw. W konsekwencji relacja jest kontynuowana i możliwe jest jej wykorzystanie na potrzeby zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw. Zamiast wykorzystywać kontrakty lub też zaawansowane metody systemowe, przedsiębiorstwo może wykorzystać implementację zaufania. Zostaje ono przeniesione z poziomu jednostek na poziom przedsiębiorstw, a dotychczasowe relacje zostają zastąpione nieformalnymi. Dzięki wysokiemu poziomowi zaufania postrzegane ryzyko jest na niskim poziomie [8], ponieważ między przedsiębiorstwami występuje pełen przepływ informacji, a także zapewnienie o działaniu na korzyść drugiej strony a nie wrogim nastawieniu. Powoduje to brak konieczności pełnienia nadzoru oraz sprawowania ścisłej kontroli. Wystarczający staje się audyt czy przypadkiem nie dochodzi do jakichś niemierzonych uchybień, natomiast przedsiębiorstwo nie odczuwa zagrożenia ze strony partnera. Ostatnim etapem budowania zaufania jest sytuacja w której występuje pomiędzy podmiotami pełna synergia. Posiadają one na swój temat pełną wiedzę i mają dostęp do wszystkich zasobów oraz informacji.

Wprowadzanie zaufania jako metody zarządzania ryzykiem jest nastawione na długi okres czasu, niezbędny do wykreowania określonej atmosfery współpracy. Podmioty, które sobie wzajemnie ufają wykazują znacząco niższy poziom niepewności, co pozytywnie wpływa na istniejącą relację. Zaufanie jest bowiem kwestią wyboru przedsiębiorstw, a nie narzuconym zobowiązaniem. Dlatego możliwe jest jego zastosowanie przede wszystkim przez przedsiębiorstwa, które dopiero kształtują swój łańcuch dostaw. Również firmy, które już długi okres działają na rynku i posiadają znaczącą wiedzę na temat innych firm ze swojej sieci, mogą zdecydować się na jego zastosowanie. Dzięki temu przedsiębiorstwa stają się mniej uzależnione od występujących w otoczeniu trudności, ponieważ ewentualne problemy rozwiązywane są na drodze rozmów i negocjacji wynikających z zaufania, zamiast egzekwowania postanowień wynikających z zapisów w kontrakcie. Zwiększony przepływ informacji pozwala również przewidywać występowanie pewnych sytuacji. Gdyby zaufanie nie występowało, przedsiębiorstwo nawet przy wykorzystaniu innych metod zarządzania ryzykiem nie mogłoby przeciwdziałać i przewidzieć zagrożenia w łańcuchu dostaw, a co najwyżej minimalizować skutki jego wystąpienia. Firmy działając w sieci powiązań mogą się w większym stopniu skoncentrować na wymaganiach zgłaszanych przez rynek oraz nadzorowaniu procesów wewnątrz przedsiębiorstwa. Współpracując z różnymi podmiotami zapewniają sobie wysoki poziom elastyczności, a wzrastający poziom wiedzy rynkowej pozytywnie wpływa na obniżenie ryzyka występującego w łańcuchach dostaw.

Wnioski

Zaufanie jest koncepcją, która znajduje swoje zastosowanie w wielu aspektach biznesowych, stąd też pojawia się możliwość jego wykorzystania na potrzeby zarządzania ryzykiem pojawiającym się w łańcuchach dostaw. Ponieważ nie wszystkie przedsiębiorstwa mają możliwości implementacji w swoje wewnętrzne oraz zewnętrzne struktury rozbudowanych i sprawdzonych metod zarządzania ryzykiem, konieczna jest ich orientacja na budowanie zaufania. Zgodnie z artykułem może ono zastępować kontrakty, co czyni je metodą znacznie łatwiejszą we wprowadzeniu, a przede wszystkim tańszą. Zaufanie pozwala również na budowanie długotrwałych relacji w oparciu o postępujące wspólne doświadczenia, wzrost zaangażowania oraz obniżenie poziomu ryzyka i kosztów działalności. Ponieważ istniejące łańcuchy dostaw są coraz bardziej rozbudowane, na skutek powiązań sieciowych zaufanie zbudowane pomiędzy poszczególnymi ogniwami będzie korzystnie wpływać na cały łańcuch. W konsekwencji, przedsiębiorstwo będzie posiadało dostęp do szerszego zakresu informacji, nie będzie obawiało się wrogich zachowań, a w razie wystąpienia określonego zagrożenia będzie mogło mu przeciwdziałać.

Streszczenie

Artykuł prezentuje znaczenie zastosowania zaufania dla zarządzania ryzykiem, stanowiącego alternatywne rozwiązanie w stosunku do istniejących metod systemowych. Celem artykułu jest zaprezentowanie zaufania, stanowiącego element budowania długotrwałych relacji pomiędzy podmiotami jako potencjalnej metody zarządzania ryzykiem. Okazuje się, że zaufanie może zastępować kontrakty, a poprzez jego połączenie z silnymi relacjami oraz aspektem współpracy możliwe jest jego zastosowanie na potrzeby zarządzania ryzykiem. Nie tylko stanowi to prostsze rozwiązanie od istniejących metod systemowych, ale także znacznie tańsze w implementacji, wymagające wyłącznie nakładu dodatkowej pracy.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, zaufanie biznesowe.

The meaning of trust for risk management – network approach

Abstract

The article presents the importance of trust for risk management, which is an alternative solution to existing system methods. The aim of the article is to present the trust, which is responsible for building long-term relationships between entities as a potential risk management method. It turns out that trust can replace contracts, and through its connection with strong relations and co-operation it is possible to use it for the purposes of risk management. Not only is it simpler solution than the existing system methods, but also much cheaper in implementation, while requiring only additional work.

Key words: risk management, business reliance.

LITERATURA / BIBLIOGRAPHY

- [1]. Andersen, P.H. & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer – seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35 (4), 522-535.
- [2]. Aramo-Immonen, H. & Breite, R. (2011). *Trust-Related Dynamics in the Supply Chain Relationship*. The paper was published at the 27th IMP-conference in Glasgow, Scotland.
- [3]. Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4), 282-304.
- [4]. Beccerra, M. & Gupta, A.K. (1999). Trust Within the Organization: Integrating the Trust Literature With Agency Theory and Transaction Costs Economics. *Public Administration Quarterly*, 23 (2), 177-203.
- [5]. Bönte, W. (2008). Inter-firm trust in buyer–supplier relations: Are knowledge spillovers and geographical proximity relevant? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67 (3/4), 855-870.
- [6]. Brito, C. & Roseira, C. (2003). *A Model For The Understanding Of Supply Chain Networks*. The paper was published at the 19th IMP-conference in Lugano, Switzerland.
- [7]. Christopher, M. & Peck, H. (2003). Building the Resilient Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15 (2), 1-14.

- [8]. Galli, G. & Nardin, G. (2003). *Choice under Uncertainty: The Role of Trust*. The paper was published at the 19th IMP-conference in Lugano, Switzerland.
- [9]. Håkansson, H., (ed.) (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester: John Wiley.
- [10]. Handfield, R.B. & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31, 367-382.
- [11]. Harland, C., Powell, P., Caldwell, N., Zheng, J., Woerndl, M. & Xu, S. (2003). *Supply Networks Risks Arising From E-business: Findings From Empirical Research*. The paper was published at the 19th IMP-conference in Lugano, Switzerland.
- [12]. Hill, C.W. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15, 500-513.
- [13]. Hoffmann, P., Schiele H., Song, M. & Krabbendam, K. (2011). *Supply risk management from a transaction cost and social exchange theory perspective*. The paper was published at the 27th IMP-conference, Glasgow, Scotland.
- [14]. Högberg, B. (2002). *Trust and Opportunism in Supply Chain Relationships-The Commercial Vehicle Industry*. The paper was published at the 18th IMP-conference in Dijon, France.
- [15]. Kwon, I.-W.G. & Suh, T. (2005). Trust, commitment, and relationship in supply chain management: a path analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (1), 26-33.
- [16]. Narasimhan, R. & Talluri, S. (2009). Perspective on risk management in supply chains. *Journal of Operations Management*, 27, 114-118.
- [17]. Roseira, C., Brito, C. & Henneberg, C. (2010). Managing interdependencies in supplier networks. *Industrial Marketing Management*, 39 (6), 925-935.
- [18]. Sung, S. & Kang, S. (2013). *Effects of Trust Determinants on Firm Performance in the Buyer-Supplier Relationships: Empirical Evidence from the Warehousing firms in Busan*. South Korea.
- [19]. Szczepański, R. & Szczepańska-Światowicz, J. (2012). Risk Management System in Business Relationships: Polish Case Studies. *Industrial Marketing Management*, 41 (5), 790-799.
- [20]. Walter, A., Mueller, T.A. & Helfert, G. (2000). *The Impact of Satisfaction, Trust, and Relationship Value on Commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results*. The paper was published at the 16th IMP-conference in Bath, UK.
- [21]. Young, L. (2006). Trust: looking forward and back. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (7), 439-445.
- [22]. Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9 (2), 141-159.