

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ŽIGA ŠEPIC**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO  
ZAUPANJE V MREŽNIH ZDRUŽBAH**

**Ljubljana, maj 2006**

**ŽIGA ŠEPIC**

## **IZJAVA**

Študent Žiga Šepic izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana, in dovoljujem objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# Kazalo

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Zaupanje</b>	<b>3</b>
2.1	Razlaga pomena zaupanja	3
2.1.1	Izvor zaupanja	3
2.1.2	Opredelitev zaupanja	4
2.1.3	Skupne točke zaupanja	5
2.2	Teorije zaupanja	7
2.3	Pogledi pomembnejših znanosti na zaupanje	7
2.4	Vidiki zaupanja	9
2.5	Proces zaupanja	10
2.6	Viri nezaupanja	11
2.7	Kazalniki nezaupanja	12
<b>3</b>	<b>Mrežne združbe</b>	<b>13</b>
3.1	Opredelitev mrežne združbe	13
3.2	Vrste mrežnih združb	15
3.3	Značilnosti mrež	17
3.4	Vstop v povezavo	18
3.5	Delovanje mreže	18
3.6	Vzroki za razpad mrež	19
<b>4</b>	<b>Zaupanje in mrežne združbe</b>	<b>21</b>
4.1	Povezava med zaupanjem in mrežo	21
4.1.1	Organizacijska struktura in zaupanje	22
4.1.2	Socialni kapital	23
4.1.3	Stopnja optimalnega zaupanja	23
4.1.4	Opredelitev mrežnega zaupanja	24
4.1.5	Odnosi med združbo in mrežo	24
4.2	Vrste zaupanja v mrežah	25
4.3	Jakost zaupanja v mrežah	26
4.4	Povečevanje zaupanja v mrežah	27
4.5	Koristi zaupanja v mrežah	29
4.5.1	Zmanjšanje transakcijskih stroškov	29
4.5.2	Povzročanje zelenega vedenja	30
4.5.3	Zmanjšanje števila potrebnih formalnih pogodb	30
4.5.4	Lažje reševanje sporov	31
4.5.5	Vpliv zaupanja na uspešnost	32
4.6	Razmerje med zaupanjem in kontrolo v mrežah	32

4.6.1 Zaupanje in kontrola v različnih povezavah .....	33
4.6.2 Povezava med zaupanjem in kontrolo v mrežah .....	34
4.6.3 Izdaja zaupanja v mrežah .....	36
4.7 Zaupanje med povezanimi podjetji v mreži .....	37
4.8 Dve posebni obliki mrežnih združb, ki temeljita na zaupanju .....	39
4.8.1 Grozd .....	39
4.8.2 Zunanje izvajanje dejavnosti .....	40
4.9 Nacionalni vidik zaupanja in mrežnih združb .....	41
<b>5 Sklep.....</b>	<b>42</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>44</b>
<b>Viri .....</b>	<b>46</b>
<b>Kazalo slik</b>	
Slika 1: Razsežnosti verovanja/verjetja.....	4
Slika 2: Viri nezaupanja in njihova preobrazba v dejavnike zaupanja .....	11
Slika 3: Mreža podjetij .....	19
Slika 4: Vpliv organizacijske strukture na zaupanje .....	22
Slika 5: Povezava med zaupanjem in kontrolo .....	35
<b>Kazalo tabel</b>	
Tabela 1: Zaupanje in kontrola v povezavah .....	34

# 1 Uvod

V vsakem gospodarstvu so podjetja, ki med seboj tekmujejo na trgu. V sodobni ekonomski praksi to tekmovalnost vedno bolj zamenjujeta skupno povezovanje in sodelovanje. Z njima podjetja krepijo svoj položaj in si s tem povečujejo tržne deleže. Namesto povsem samostojnih podjetij nastaja vedno več v mreže povezanih združb.

Pri povezovanju igra pomembno vlogo zaupanje med združbami. Kljub temu v percepciji podjetij stopnja zaupanja še nima vidnejšega mesta. Vzrok za opisano stanje je v tem, da ekonomisti dolgo časa pojavu zaupanja niso pripisovali pomembnejše vloge pri medpodjetniškem delovanju. To se je v zadnjih letih močno spremenilo. Vedno več združb se zaveda pozitivnih učinkov zaupanja in so zato začele v njegovo povečevanje načrtno vlagati.

Pri skupnem sodelovanju je potrebno vzpostaviti določeno mero medsebojne zaupljivosti. To ni vedno mogoče, saj si ljudje že po svoji naravi ne zaupajo. Zaradi tega se pojavi potreba po uporabi alternativnih pristopov pri skupnem delovanju. Namesto zaupanja se v največji meri uporabljajo formalne pogodbe. Te povečujejo poštenost delovanja, a po drugi strani zmanjšujejo njegovo prilagodljivost. Kadar je v razmerjih prisotno medsebojno zaupanje, je sodelovanje udeleženih strani boljše in uspešnejše. Zaradi tega je potrebno zaupanje stalno krepiti.

Podjetjem, ki vstopajo v medsebojno povezovanje na temelju zaupanja, je potrebno jasno predstaviti prednosti tega organizacijskega pristopa. Če teh prednosti ne bodo vgradili v medsebojno sodelovanje, bo delovanje celotne mreže oteženo. Nasprotno pa bo spoznanje njegovih prednosti odličen motiv za vzpostavitev odnosov zaupanja. Izgradnja zaupanja med podjetji je dolgoročen proces, v katerem se mora zaupanje najprej vzpostaviti znotraj posamezne združbe in šele nato se lahko prenese na medpodjetniško raven.

Izgradnja zaupanja ni enostaven in hiter proces. Traja daljše časovno obdobje in ko se enkrat vzpostavi, ga moramo stalno vzdrževati. Nasprotno pa lahko do izgube zaupanja, ki je posledica negativnih dejanj partnerjev, pride zelo hitro in njegova vrnitev ni vedno mogoča.

Namen preučevanja zaupanja je prikazati, kako bodo podjetja z njegovo uporabo v svojem poslovanju prehajala iz klasičnih oblik skupnega sodelovanja v prave mrežne združbe. Lastnost le-teh je visoka stopnja medsebojnega zaupanja, ki ni pogojena samo na tržni logiki, ampak na skupnih moralnih vrednotah. S tem zaupanje prispeva k boljšemu skupnemu sodelovanju, zadovoljstvu in uspešnosti.

Ko podjetja spoznajo, da je zaupanje ključni gradnik uspešnega sodelovanja, je dosežen eden od pomembnih ciljev mrežne združbe. Tega se zavedajo tudi slovenski ravnatelji, ki so v osmo točko svojega kodeksa zapisali, da bodo pri svojem delovanju spodbujali nastanek partnerstev med kupci in dobavitelji, ki bodo temeljila na medsebojnem zaupanju (Dvanajst

načel slovenskega managerskega kodeksa, 1996, str. 4-5). Prikaz zaupanja v mrežnih združbah in njegov vpliv na uspešnejše skupno delovanje je glavni cilj tega diplomskega dela. Prisotna pa sta še dva delna cilja. Prvi se ukvarja s celotno opredelitvijo zaupanja, drugi pa z razlago pomena mrežne združbe.

S pomočjo že obstoječe literature so v diplomskem delu povzete in združene ključne značilnosti zaupanja v mrežnih združbah. Delo logično sledi vrstnemu redu obravnavane problematike. Prvi del govori o zaupanju, drugi pa predstavlja značilnosti mrežnih povezav. V tretjem, osrednjem delu, sta oba predhodna dela združena v celoto, ki prikazuje delovanje zaupanja v sodobnih mrežnih združbah.

Prvi del diplomske naloge celovito opredeli zaupanje. Pogledi različnih avtorjev so združeni v skupno celoto. Prikazani so temelji zaupanja in pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da se zaupanje lahko pojavi. Opredeljen je ključni odnos med zaupanjem in nezaupanjem ter rešitve, ki so potrebne, da se slednji spremeni v zaupanje.

Drugi del naloge opredeli pojem mrežna združba in značilnosti, ki jo ločijo od drugih struktur. Definirane so glavne vrste mrežnih povezav v podjetniškem delovanju. Za nastanek mreže morajo biti izpolnjeni pogoji, ki jih morajo podjetja upoštevati, če želijo v njej delovati. Prikazana je tudi ugotovitev, da mreža ni trdna organizacijska struktura, ter da lahko zaradi nespoštovanja njenih zakonitosti tudi razpade.

Temeljni del naloge obravnava problematiko zaupanja v mrežah. Podana je razlaga mrežnega zaupanja in vrste zaupanja, ki se v mrežah pojavljajo. Opredeljeni so predlogi, ki vodijo v povečevanje in krepitev zaupanja znotraj mrežne povezave in vpliv zaupanja na uspešnost. Pomemben del tega poglavja predstavlja odnos med zaupanjem in kontrolo, ki mora v mreži delovati tako, da povzroči njuno medsebojno dopolnjevanje. Prikazana je nevarnost izdaje zaupanja in njeni vplivi na skupno povezavo. Na koncu pa so opisane še značilnosti mrežnih združb, ki izhajajo iz različnih nacionalnih okolij.

Zaradi izogiba terminološkim težavam je potrebno opredeliti tri temeljne pojme: podjetje, organizacija in združba. Meje med njimi so velikokrat zabrisane, kar povzroča težave pri njihovem razumevanju in uporabi. Podjetje je združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 127). Organizacija je sestav razmerij med ljudmi člani združbe, ki delujejo zaradi smotrnega doseganja cilja (Lipovec, 1987, str. 27). Ker je organizacija opredeljena kot združba in kot sestav razmerij, nastane težava pri uporabi besede zaupanje. Ne vemo, ali se zaupanje nanaša na ljudi, člane združbe, ali na razmerja. Zaradi tega raje uporabljamo izraz združba, ki je označen kot: socialna enota, zveza ljudi ali človeška skupina (Lipovec, 1987, str. 26), saj je zaupanje prvenstveno prisotno med ljudmi.



## 2 Zaupanje

V sedanjem gospodarskem okolju tako v Sloveniji kot v svetu postaja zaupanje eden od pomembnih gradnikov uspešnosti. Danes že lahko rečemo, da predstavlja eno od ključnih konkurenčnih prednosti, ker med drugim zmanjšuje stroške poslovanja in povečuje učinkovitost delovanja. Tega se vedno bolj zavedajo tudi podjetja, ki v svoje poslovanje poskušajo vgrajevati vedno večjo stopnjo zaupanja. Le-to se pojavlja tako na ravni podjetja kot na medpodjetniški ravni. Zaradi tega je zaupanje preraslo svoje tradicionalne psihološke in sociološke okvire in je postalo nesporni del moderne organizacije ter ekonomike.

Kljub temu da klasični ekonomisti zaupanju niso posvečali velike pozornosti, se danes na teoretični in na praktični ravni vedno bolj preučuje povezava med uspešnostjo podjetij in stopnjo zaupanja. Zato je prav, da začnemo to delo z besedami ekonomista in Nobelovega nagrajenca Kennetha Arrova: "Danes ima zaupanje zelo pomembno stvarno vrednost in predstavlja pomembno mazivo družbenega sistema. Je izredno učinkovito, ker nam prihrani veliko težav pri odločitvi ali se lahko na nekoga zanesemo ali ne. Žal pa **zaupanje ni dobrina, ki jo lahko kupimo**. Če ga moramo kupiti, vanj že lahko dvomimo. Zaradi tega je zaupanje primer tistega, čemur ekonomisti pravimo eksternalije. To so dobrine, ki imajo realno, praktično in ekonomsko vrednost ter povečujejo učinkovitost sistema, a z njimi ne moremo trgovati na odprtem trgu" (Fukuyama, 1996, str. 151-152).

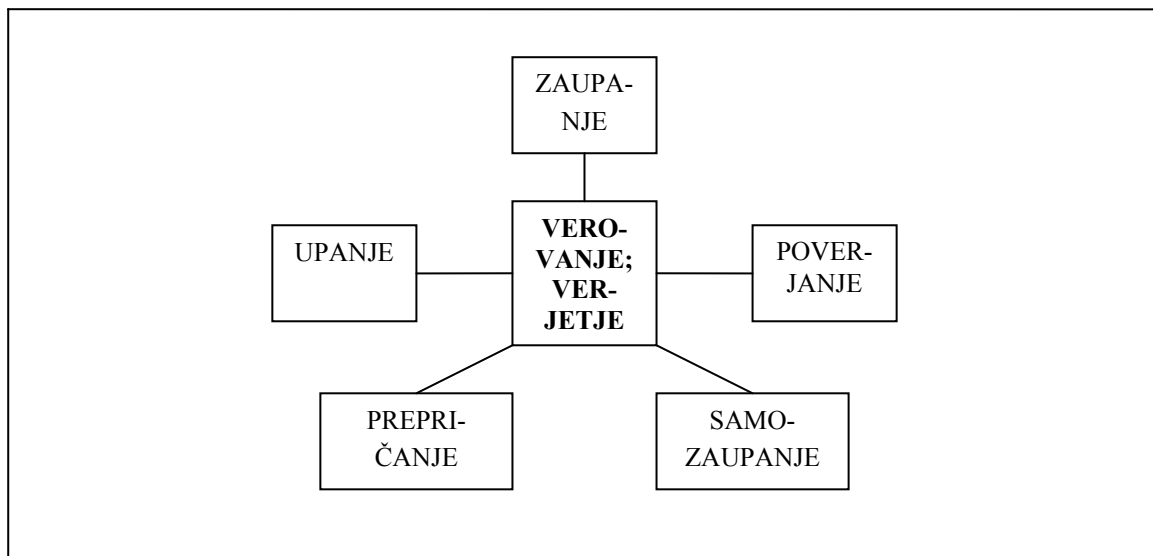
### 2.1 Razlaga pomena zaupanja

#### 2.1.1 Izvor zaupanja

Po svoji psihološki strukturi je zaupanje čustvo, saj lahko govorimo o njegovi smeri, jakosti in trajanju. Po vrednostnem gledanju ima dva pola: zaupanje ter nezaupanje. Določa odnosno komponento do stvari, pojavov, drugih ljudi in do samega sebe (Mayer, 2004, str. 58).

Beseda zaupanje izvira iz antropološke kategorije verovanja oziroma verjetja. Iz Slike 1 (na str. 4) je razvidno, da razsežnost verovanja obsega pet pomembnejših sestavnih delov: **prepričanje, poverjanje, upanje, zaupanje in samozaupanje**. Verovanje obsega široko pomensko področje, od zavesti o obstoju določenih nadnaravnih sil, prepričanja o obstoju česa skrivnostnega, umišljenega, domnevnega, predpostavljenega, do verovanja v ljudi in prepričanja o njihovi poštenosti, nadarjenosti, učinkovitosti ter iskrenosti. Prepričanje je verovanje, da je povedano ali navedeno v skladu z resnico. Poverjanje pomeni verjeti ali zaupati nekemu, da bo po svojih najboljših močeh izpolnil nalogo. Upanje izraža pričakovanje, da bo dogovorjena naloga izvedena. Samozaupanje temelji na zaupanju vase. Kdor ne zaupa v svoje sposobnosti, bo težko izkoristil svoje zmožnosti, saj jih ne bo upal pokazati drugim. Lahko ima dobre zamisli, a ne verjame, da jih lahko uresniči (Mayer, 2004, str. 57-61).

Slika 1: Razsežnosti verovanja/verjetja



Vir: Mayer, 2004, str. 58.

Slika 1 nazorno prikazuje, da zaupanje izvira iz verovanja ali verjetja. Vsi navedeni sestavni deli so med seboj povezani in niso uporabljeni samo za razlago pojma verovanja. Skupaj predstavljajo pogoj, ki vodi v uspešno medsebojno sodelovanje.

### 2.1.2 Opredelitev zaupanja

Pri opredelitvi zaupanja se je najprej potrebno vprašati, kako bi bilo, če bi vsi svoje delo opravljali dobro, pravočasno in v skladu z zadanimi cilji? Ali bi v tem primeru sploh še potrebovali kakršen koli kontrolni mehanizem, saj bi bili vsi zaupljivi. Rezultat le-tega bi bil, da bi organizacijska struktura postala položnejša, nadzor manjši in posledično bi sledil večji dobiček (Whitney, 1994, str. 3). To so glavni razlogi, zakaj naj bi se v združbah vzpostavljalo, razvijalo in krepilo zaupanje.

Ker zaupanje nima neke skupne in enotne razlage, je najbolje, da pogledamo, kako ga opredelijo posamezni avtorji s tega področja. Tako Sonnenberg (1994, str. 187-188) **opredeli zaupanje kot gradivo, ki nas povezuje in s tem ustvarja red v združbi, kar preprečuje nastanek kaosa in anarhije.** Zaupanje naj bi dejansko gradilo stabilnost in naj ne bi bilo samo nekaj abstraktnega ali nedoločljivega, česar v praksi ne bi mogli doseči. Zaupanje ali njegovo nasprotje – nezaupanje – je naravno prisotno v vseh naših dejanjih in je pomemben gradnik medsebojnih razmerij.

Whitney (1994, str. 16) razloži zaupanje **kot vero in prepričanje v poštenost, zanesljivost in pravičnost drugih ljudi.** Vsebuje nagonsko, nevprašljivo in nedvomljivo prepričanje, vendar je kljub temu lahko le začasen pojav. Zaupanje mora biti vedno zaslužno, njegov pomen pa jasen in razumljiv.

Das in Teng (1998, str. 494) ugotavljata, da je **zaupanje pričakovanje, s kakšno verjetnostjo bo zaupnik izvedel pričakovano dejanje**. Je ocena zanesljivosti. Zaupanje je označeno kot pozitivno pričakovanje, da bodo drugi pošteno ravnali v situacijah, ki jih spremlja tveganje. Tveganje predstavlja jedro zaupanja, saj je samo v tveganih situacijah zaupanje odločujoči dejavnik in tako zaupati dejansko pomeni sprejeti tveganje in postati popolnoma ranljiv. Ker pa je tako močno zaupanje redko dosegljivo, ga lahko opredelimo kot stopnjo, do katere bo tisti, ki zaupa, še pripravljen sprejeti tveganje. **Zaupanje je torej verjetnost, da bo partner deloval na ustrezen in odgovoren način**. Z večanjem stopnje zaupanja med partnerji se bo povečevala tudi verjetnost za ugoden izid. Zaupanje prinaša koristi, saj zmanjšuje negotovost.

Tako lahko najširše opredelimo zaupanje kot pozitivno pričakovanje, **da naš partner ne bo skozi besede, dejanja ali odločitve ravnal preračunljivo** (izkoristil ranljivosti druge strani) ne glede na možnosti in priložnosti. Pri tem mislimo, da je zaupanje brezpogojno in omejeno. Obstajajo določene omejitve oziroma meje, ki jih okolje postavlja združbam in posameznikom pri zaznavi in razlagi zaupanja. Pri tem razlikujemo osebno in sistemsko zaupanje. Osebno se oblikuje med posamezniki in skupinami, sistemsko pa med posamezniki in institucijami (Kovač, Jesenko, 2004, str. 41).

Zaupanje predstavlja bistveni dejavnik, ki vodi v uspešno delo. Ustvariti se mora med vsemi člani skupine ali združbe. **Medsebojno zaupanje se pospeši z odkritim vedenjem, poznavanjem skupnih ciljev in odprtim sodelovanjem z drugimi**. Oseba, ki zaupa, ne dvomi v iskrenost, je sproščena glede svojih prednosti in pomanjkljivosti. Od drugih pričakuje pomoč ali nasvet, vse to pa prispeva k njeni večji uspešnosti in učinkovitosti (Možina, 2004, str. 65-66).

Robbins navaja, da ima zaupanje pet glavnih dimenzij: **integriteto** (poštenost in resnicoljubnost), **kompetentnost** (tehnično in medosebno znanje ter sposobnosti), **konsistentnost** (zanesljivost, predvidljivost, dobra presoja), **zvestoba** (zaščita in ohranitev ugleda drugih, ne njihovo omadeževanje) in **odprtost** (izmenjava informacij in zamisli) (Rozman, 2004, str. 28).

Zaupanje je tako lastnost in proces, ki **ga ne ustvarjata šolanje, znanje in vednost**, ampak praksa medsebojne zanesljivosti, ki nastane iz soodvisnosti med ljudmi (Mulej, Potočan, Kajzer, 2004, str. 15). Vzpostavljeno mora biti na podlagi moralnih in etičnih vrednot članov združbe in ne s pomočjo pravil, ki lahko predstavljajo samo osnovo za zaupanje. Ravno tako ga ne smemo vsiliti, saj je vsiljeno zaupanje zelo krhko in se nanj ne moremo zanesti.

### 2.1.3 Skupne točke zaupanja

Do sedaj smo že prikazali, da zaupanje nima enotne razlage, saj imajo različni avtorji oziroma skupine avtorjev nanj različne poglede. Ravno to lahko pri preučevanju zaupanja povzroči

težave, saj različne opredelitve povzročajo zmedo. Da bi se le-tej izognili, je najbolje, da iz različnih razlag izluščimo bistvene ugotovitve in teme, ki jih posamezni avtorji pripisujejo zaupanju. Ugotovimo lahko, da imajo teme s področja zaupanja več skupnih točk, od tega je šest pomembnejših, ki nam pomagajo pri poskusu celostne opredelitve zaupanja (Bhattacharya, Devinney, Pillutla, 1998, str. 461-462).

Zaupanje ne more obstajati v okolju gotovosti, saj se v takšnem okolju dogovorjene stvari dogajajo samoumevno in zaupanje zato ni potrebno, ali pa ima samo obrobnejši pomen. Iz tega sledi, da **zaupanje obstaja v negotovem in tveganem okolju**.

Pri preučevanju zaupanja je pomemben **vidik predvidljivosti in pričakovanja**. Primer le-tega lahko izrazimo v stavku: "Janezu lahko zaupam". Ta stavek nam izraža določeno pričakovano vedenje, ki ga lahko pričakujemo od določene osebe, s katero sodelujemo. Z vidika zaupanja je zelo pomembno, da znamo pravilno predvideti, koliko lahko nekemu zaupamo, saj je od tega velikokrat odvisen končni izid.

**Moč in pomembnost zaupanja** sta dve potrebni točki. Zaupanje mora biti prisotno tako v situaciji, v kateri lahko posameznik ali podjetje pridobi večjo ali manjšo korist, kot v situaciji, v kateri lahko pridobi korist ali ustvari škodo. Razlika v teh dveh situacijah se kaže v moči in pomembnosti, ki jo pripisujemo zaupanju. Predvidimo lahko, da sta moč in pomen zaupanja večji v drugem primeru, saj je možen negativni izid (škoda) dosti slabši kot v prvem primeru, kjer ni negativne možnosti.

**Zaupanje obstaja v vzajemnem okolju ter je situacijsko in osebno pogojeno**. Veliko analiz predvideva, da je zaupljivost prirojena. Toda kljub temu lahko rečemo, da niha, pa čeprav samo minimalno. To je odvisno od trenutnega osebnega razpoloženja in trenutne situacije, v kateri se znajdemo, ter od osebe, s katero sodelujemo. Vprašanje je, ali lahko za zelo zaupljivo osebo trdimo, da bo v vsaki situaciji, v kateri bo izpostavljena, ravnala enako zaupljivo.

Zadnja točka pravi, da **je zaupati koristno**, saj velikokrat vodi v višji končni izid, ali pa vsaj zmanjša negativni rezultat. Seveda pa pri tej točki ne smemo pozabiti, da kljub koristnosti, ki jo vsebuje zaupanje, ranljivost med sodelujočimi stranmi še vedno obstaja.

Na podlagi teh šestih pomembnejših skupnih delov lahko izoblikujemo opredelitev: **zaupanje je pričakovanje pozitivnega (ali vsaj ne negativnega) izida, ki ga lahko sodelujoče strani pridobijo na račun pričakovanih dejanj pri sodelovanju v negotovem okolju** (Bhattacharya, Devinney, Pillutla, 1998, str. 462). Tudi ta razlaga je samo ena od mnogih, ki se pojavlja. Najboljša opredelitev zaupanja, ki bi lahko bila enotna, bi morala temeljiti na izgradnji matematičnih in statističnih modelov.

## 2.2 Teorije zaupanja

Iz teorije, ki obravnava zaupanje, lahko povzamemo, da obstajajo tri glavne smeri, ki se ukvarjajo s problematiko in preučevanjem zaupanja. Le-te so: **kalkulativna ali preračunljivostna, vrednostno normativna in kognitivna ali spoznavna teorija** (Cousins, Crone, 2003, str. 1453). Vsaka od njih preučuje zaupanje s svojega vrednostnega stališča.

**Teorija preračunljivosti** je vgrajena v ekonomsko teorijo. Njeni zagovorniki izhajajo iz predpostavke, da je zaupanje izračunano med koristmi in stroški delovanja. Pri tem je v ospredje postavljena racionalnost odločanja. Ravno to je vzrok za možno izrabo zaupanja, saj je delovanje ljudi v največji meri podrejeno pridobivanju koristi. Zaradi tega bo zaupanje obstajalo samo toliko časa, dokler ga bo mogoče pozitivno izkoristiti. Iz tega je razvidno, da gre pri tej šoli za preračunljivo delovanje sodelujočih. Zaupljivo dejanje ni vedno racionalno.

**Vrednostno normativna teorija** trdi, da je zaupanje del vedenjskega vzorca in vrednot pripadnikov družbe. Zaupanje je del njihove celostne kulture in se kot tako tudi odraža pri njihovem delovanju navznoter in navzven. Viri zaupanja so v tem primeru skupne vrednote, ki jih delijo posamezni pripadniki družbe. Ta teorija je osredotočena na preučevanje odnosov, vrednot in glavnih značilnosti posamezne kulture, saj ravno te določajo stopnjo zaupanja in odnos članov do zaupanja. Pri tem lahko govorimo o tradicionalno zaupljivih oziroma bolj zaupljivih in tradicionalno nezaupljivih oziroma manj zaupljivih družbah.

**Spoznavna teorija** gradi svoje ugotovitve na preučevanju vplivov družbenega sistema in različnih institucionalnih mehanizmov na zaupanje. Podlaga za njeno delovanje izhaja iz preučevanja družbene izmenjave, narodne metodologije ter systemske in strukturne teorije. Po njenih ugotovitvah temelji zaupanje na lastnostih, na procesu in na institucijah.

## 2.3 Pogledi pomembnejših znanosti na zaupanje

Tematiko zaupanja preučuje več znanosti. Najbolj pogosto se z njo ukvarjajo psihologija, sociologija, antropologija, politične vede ter ekonomika in organizacija. Zaradi tega lahko pričakujemo, da bodo različni znanstveniki na enak problem gledali z različnih vidikov in ga obdelovali s pomočjo različnih metod. Razlike pa nastajajo tudi v temeljni naravi preučevanja problematike zaupanja. Pri tem je pomembno, da je **zaupanje lahko opredeljeno kot osebna lastnost, kot lastnost v medosebnih odnosih in kot institucionalni pojav** (Bhattacharya, Devinney, Pillutla, 1998, str. 459-460).

**Psihologi** tradicionalno gledajo na zaupanje kot na osebno lastnost. **Socialni psihologi** ga opredelijo kot pričakovanje glede vedenja drugih ljudi pri medsebojnem sodelovanju. Pri tem jih zanimajo tisti povezani dejavniki, ki lahko povečujejo ali zmanjšujejo razvoj in vzdrževanje zaupanja.

**Sociologi** preučujejo, kako razne institucije in spodbude (nagrade) zmanjšujejo bojazen in nezanesljivost (in tako povečujejo zaupljivost), ki sta prisotni pri sodelovanju s tujimi ljudmi. Zaupanje je pričakovanje, prisotno pri sodelovanju, in se nanaša na osebo ali skupino, s katero sodelujemo. Zaradi tega je ranljivost eden od gradnikov zaupanja – ključni element.

**Ekonomisti** so prepričani, da zaupanje izhaja iz dogovora ali pogodbe, ki vsebuje nagrade in kazni. Zaradi tega se posamezniki obnašajo na predpisan način in se tako izognejo neželeni kazni. Pri tem je predvsem pomembna povezava zaupanja s koristmi in stroški določenega vedenja. Zaupanje je označeno kot vedenje, pri katerem ne goljufaš svojih nasprotnikov ali partnerjev. Je medsebojno prepričanje, da nobena od sodelujočih strani ne bo izrabila ranljivosti druge. Ekonomski pogled na zaupanje izhaja predvsem iz teorije modernih financ.

Problematiko zaupanja preučuje tudi **znanost o organizaciji**. Pri njenih stališčih izhajamo iz predpostavke, da mora organizacija zagotoviti načine za doseganje potrebne in zadostne ravni zaupanja. Organizacijske raziskave zaupanja glede na namen in cilje razvrstimo v dve skupini. Prva skupina obravnava zaupanje **kot vrednoto**, druga pa ga opredeli **kot organizacijsko sposobnost**. Kot vrednota se odraža v poštenosti, iskrenosti in spoštovanju, kot sposobnost pa v gotovosti in zanesljivosti pri delovanju (Potočan, 2004, str. 22-23). Zaradi tega organizacija določa vlogo in pomen zaupanja na osnovi opredelitve:

- ključnih odnosov v organizaciji (npr. med vodstvom in zaposlenimi),
- ključnih odnosov med organizacijo in okolji (med organizacijo in poslovnimi partnerji),
- ravni zaupanja, ki ga ima okolica v delovanje organizacije (Ali jo partnerji zaznavajo kot zaupanja vredno?),
- ravni zaupanja organizacije v okolje.

Zaupanje in organizacija se povezujeta preko elementov, kot so moč, kontrola ter ostale omejitve, vključno s statusno in hierarhično avtoriteto. V literaturi najdemo naslednje oblike zaupanja, ki se v organizaciji vzpostavijo med njenimi člani: **zaupanje, ki temelji na zastraševanju** (vzpostavijo se zelo krhka razmerja), **na stroki utemeljeno zaupanje** ter **zaupanje, ki izhaja iz istovetnosti interesov** (Kovač, Jesenko, 2004, str. 42).

Organizacijska znanost pomembno vlogo pripisuje razmerjem. Zaupanje pa je pomembna lastnost vsakega razmerja in mora biti zato nujno prisotno. **Zaupanje nastane in se razvija v razmerju**. S tega stališča lahko trdimo, da zaupanje nastaja med posamezniki, v organizacijah in v združbah. Iz naštetega lahko ugotovimo, da zaupanje vsebuje tri temeljne predpostavke, ki morajo biti izpolnjene, če želimo o njem strokovno razpravljati. Te predpostavke se nanašajo na razmerja in predstavljajo temelj za nastanek in razvoj zaupanja.

Prvič, predpostavljamo, da **obstaja medsebojno razmerje med zaupajočim (trustor) in zaupnikom (trustee)**. Drugič, zaupanje predstavlja način, s katerim lahko obvladujemo **tveganja in negotovosti v medsebojnem razmerju**. Tretjič, predpostavljamo, ali boljše

rečeno, verjamemo, da **sodelujoča stran ne bo izrabila naše ranljivosti** v medsebojnem razmerju (Cousins, Crone, 2003, str. 1453).

## 2.4 Vidiki zaupanja

Zaupanje je potreben pogoj za razvoj medsebojnih odnosov. O njem lahko govorimo, kadar obstajajo naslednji štirje vidiki (Možina, 2004, str. 67):

1. **tveganje** – situacija je takšna, da zaupanje lahko prinese za nas ugodne ali neugodne posledice,
2. **odvisnost od drugih** – posledice, ki so za nas ugodne ali neugodne, so rezultat vedenja drugih oseb in seveda nas samih,
3. **možnost negativnega izida** – pričakujemo, da bomo v primeru neugodnih posledic utrpeli večjo ali manjšo škodo,
4. **prepričanje o ugodnem izidu** – prepričani smo, da bo obnašanje druge osebe privedlo do ugodnih posledic.

Nizka stopnja zaupanja je največja ovira za uspešno delo. Žal se zaupanja ne da priklicati ali zapovedati, saj ni nekaj takega, kar bi lahko zapisali v pravila ali organizacijska določila. Za zaupanje je značilno, da nastaja počasi na podlagi pozitivnih izkušenj. Z napačnim vedenjem (s posmehovanjem, zavračanjem, z navajanjem neresničnih podatkov...) pa se zelo hitro izniči (Možina, 2004, str. 67). Zaradi tega je potrebno zaupanje v združbah spodbujati in ga stalno krepiti. To pomeni, da mora preiti koncept zaupanja iz teoretičnega okvira v kulturo. **Kulturo označimo kot celovit sistem vrednot, norm, predstav, prepričanj in simbolov**, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 169). Največji vpliv na kulturo združbe imajo ravnatelji, ki imajo kot vodje svojih sodelavcev glavno nalogo, da ustvarijo ustrezne pogoje za oblikovanje zaupanja na vseh ravneh. Spodbujati morajo ustrezne vrednote, oblikovati pravila primerne vedenja ter ustreznega ravnanja. V kulturi, ki spodbuja zaupanje, lahko njeni člani prosto izražajo svoja mnenja in med seboj delijo znanja brez strahu pred morebitno kaznijo (Sitar, 2004, str. 37). Lahko rečemo, da so ravnatelji ključni pri spodbujanju zaupanja v združbi.

Snovanje kulture je zahteven, občutljiv in dolgotrajen proces. Če nam uspe, da zaupanje postane pomembna vrednota in s tem eden od temeljev kulture združbe (skupine, enote, organizacije), proži nezaupljivo obnašanje odklonilne pritiske okolja. **Kršenje te vrednote velja kot nemoralno in stigmatizira kršitelje** (Tavčar, 2004, str. 88). Zaupljiva združba bo torej sama izločila tiste člane, ki ne delujejo v skladu z njenimi načeli. Zaupanje tako postane del vrednostnega sistema. Posameznik, ki želi ostati ali postati del združbe, se ji mora prilagoditi ali pa iz nje izstopiti. Visoka stopnja zaupanja tako vodi v **kohezivnost** (povezanost) in **koherentnost** (skladnost in nadomestljivost) njenih članov (Mayer, 2004, str. 62).

## 2.5 Proces zaupanja

V večini primerov je proces graditve in doseganja zaupanja počasen ter dolgotrajen. Potrebno ga je previdno graditi, ga stalno negovati in postopno povečevati. Zaupanje se vzpostavi preko ponavljajočih se pozitivnih dejanj. Kljub dolgemu procesu njegove izgradnje je zaupanje lahko uničeno že s samo enim napačnim dejanjem. Če se zaupanje enkrat izgubi, ga je zelo težko ali pa skoraj nemogoče ponovno povrniti.

Ta zapleten proces pridobivanja zaupanja lahko pojasnimo s pomočjo obročev, ki jih natikamo okoli valja enega za drugim. Šele, ko se prvi obroč poveže z drugim, lahko dodamo tretjega. Zaupanja tako ni možno doseči po bližnjici, ampak je potrebno izpeljati celoten proces od začetka do konca. Ko je postopek v celoti končan, lahko govorimo o popolnem zaupanju (Sonnenberg, 1994, str. 193-209). Seveda pa je v praksi tako popolnost skorajda nemogoče doseči.

Prvi gradnik je valj, na katerega dodajamo obroč. Predstavlja **začetek razmerja** in vsebuje podatke o vedenju sodelujočih v preteklosti. Preden z nekom začnemo sodelovati, nas zanima, kako se je obnašal v predhodnih situacijah, saj lahko na ta način lažje predvidimo njegovo vedenje v prihodnosti. Dober ugled lahko zmanjša čas, ki je potreben za izgradnjo zaupanja, slabši pa ga poveča ali celo povzroči, da do sodelovanja ne pride.

Prvi obroč, ki ga natakne na valj, predstavlja **podlago za vzpostavitev zaupanja**. Sestavljen je iz več pomembnih **lastnosti**, kot so: **poštenost, zanesljivost, sposobnost, odprtost, pravičnost in komunikativnost**. Ko le-te preidejo v zavest posameznika in združbe, začnejo sestavljati temelj, na katerem lahko pričnemo z izgradnjo odnosov medsebojnega zaupanja.

Drugi obroč predstavlja začetek pojavljanja **doslednosti** pri delovanju kot posledico sprejema vrednot. Le-ta nam omogoča, da lažje predvidimo dejanja partnerjev, kar nam že dopušča določeno stopnjo udobja, saj stalni dvom ni več potreben. To zmanjša potrebo po uporabi kontrolnih mehanizmov. Na tej stopnji se zaupanje poveča, ni pa še del celostnega vrednostnega sistema. Kljub temu je odnos že tako močan, da je že sposoben razrešiti težave, ki se pojavljajo.

Ko je tretji obroč dodan prvima dvema, ju ojača. Odnos zaupanja postane tako močan, da se začenja spreminjati **iz predvidljivosti v popolno zvestobo**. Na tej stopnji postanejo trde vezi med partnerji samoumevne. Zaupanje je postalo celostni del razmerja. Vrh dosežemo, ko postane zaupanje spojeno z zvestobo. V takem primeru je uničenje zaupanja praktično nemogoče in obrambni mehanizmi se lahko popolnoma opustijo. Ranljivost je zaradi tega na tej stopnji največja.

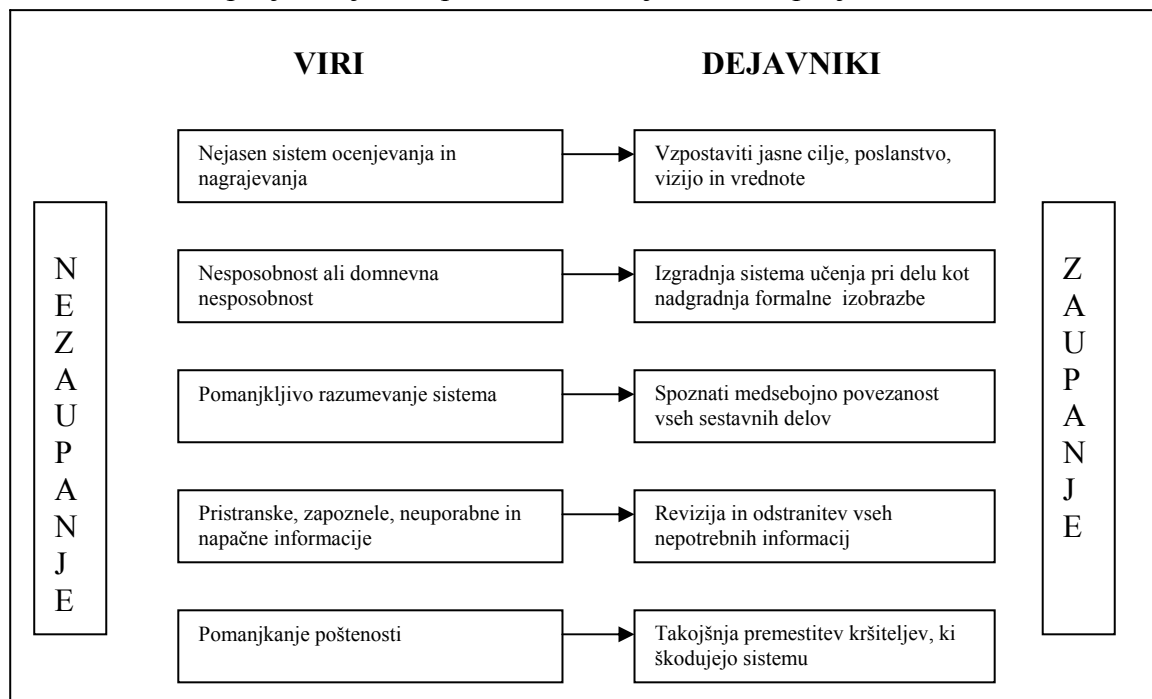


## 2.6 Viri nezaupanja

Veliko ljudi je že po svoji naravi nezaupljivih in to se kaže tudi pri njihovem delovanju v združbah. Zaradi tega jim je potrebno nazorno prikazati pomen in prednosti zaupljivega vedenja. Le s pravim pojasnilom se bo lahko ustvarilo zaupljivo okolje, kar pa je dokaj dolgotrajen proces. Opredelimo lahko pet najpomembnejših izvorov nezaupanja, ki jih je potrebno odstraniti, če želimo povečati stopnjo zaupanja med sodelujočimi. Vire nezaupanja je potrebno preoblikovati v dejavnike zaupanja na pravičen in pregleden način. Pri tem je višjo stopnjo zaupanja lažje doseči, če so ljudem poznane koristi in pozitivni učinki, ki jih le-ta prinaša (Whitney, 1994, str. 17-21). Ti viri večinoma ne nastopajo samostojno, ampak so med seboj prepleteni in tako predstavljajo resno grožnjo sistemu zaupanju. Zaradi tega jih je potrebno dovolj zgodaj prepoznati in odpraviti.

V Sliki 2 lahko vidimo, da predstavlja prvi vir nezaupanja **nejasen ali celo nevzpostavljen sistem ocenjevanja in nagrajevanja**. To povzroča nezadovoljstvo, saj ljudje ne dobivajo potrebnih povratnih informacij o kvaliteti svojega dela, lahko pa vodi celo v prepričanje, da so nekateri za manj dela bolje nagrajeni. Zato je potrebno, da se **vzpostavijo jasni cilji, poslanstvo, vizija in vrednote**, v katerih se določi pravičen sistem nagrajevanja, ki je v povezavi enak za vse.

Slika 2: Viri nezaupanja in njihova preobrazba v dejavnike zaupanja



Vir: Whitney, 1994, str. 18-19.

Naslednji vir nezaupanja je **nesposobnost ali že samo sum nanjo**. Nanaša se na vodje, sodelavce in podrejene. Za reševanje tega problema je potrebno postaviti primerno

organizacijsko strukturo, ki bo podpirala sistem učenja ob delu kot nadgradnjo formalne izobrazbe, kar bo dodatno povečalo sposobnosti sodelavcev.

Nezaupanje povečuje tudi **pomanjkljivo razumevanje sistema**, saj vodi v zmanjšanje naporov za doseganje skupnega cilja. Posamezniki namesto celotnega sistema zasledujejo samo cilje svojega dela. Pri tem je potrebno opozoriti, da je veriga samo tako trdna kot njen najšibkejši člen. Zaradi tega je nujno spoznati medsebojno povezanost vseh elementov. Noben del sistema ni bolj pomemben. Določene naloge sicer lahko zahtevajo več in bolj naporno delo, toda vsak del mora kljub temu opraviti svojo nalogo.

Viri nezaupanja so tudi **nenatančne, neuporabne, zapoznele in napačne informacije**. Če ljudje pri svojem delu dobivajo informacije, ki so nezanesljive, se nanje ne morejo zanesti in postajajo nezaupljivi, saj morajo vsako informacijo dodatno preveriti. To povzroča veliko nepotrebnega dela. Zaradi tega je potrebno vzpostaviti sistem, ki ocenjuje prispelle informacije in izloči tiste, ki ne prispevajo k doseganju skupnih ciljev. Ravno tako pa ne smemo omejevati dostopa do informacij, saj to še dodatno povečuje nezaupanje. Prost pretok informacij v vse smeri in njihova dostopnost dajeta ljudem občutek pripadnosti, saj lahko le tako vedo, da med seboj nimajo skrivnosti, ki bi lahko povečevale dvom in posledično širile nezaupanje.

Peti vir nezaupanja je **pomanjkanje poštenosti**. V tem primeru govorimo o hujših kršitvah, kot so: kraje, prevare in laži. Če se pojavijo, je potrebno kršitelje v trenutku premestiti ali celo odstraniti iz sistema. V primeru, da bi take napake spregledali, ali ne bi pravočasno ukrepali, bi to vodilo v hitro izgubo zaupanja in dvom v delovanje sistema.

## 2.7 Kazalniki nezaupanja

Nezaupanje je eden od pomembnejših zaviralcev napredka. Zaradi tega je pomembno, da spoznamo kazalnike, ki pri ljudeh kažejo na prisotnost nezaupanja, saj lahko edino na tak način dosežemo, da se nezaupanje zmanjša ali celo spremeni v zaupanje.

Za odpravo stanja nezaupanja je pomembno, da znamo hitro in učinkovito prepoznati že pokazatelje nezaupanja, saj lahko le tako pravočasno ukrepamo ter nezaupanje odpravimo. Razdelimo jih na posredne in neposredne pokazatelje (Rant, 2004, str. 74).

Ključni **neposredni kazalec** nezaupanja je strah. Temelji na nezaupanju do samega sebe, kar vodi do nezaupanja do drugih. Bistveno je, da strah prepoznamo in ga poskušamo strokovno odpraviti, saj se v nasprotnem primeru še dodatno stopnjuje, kar posledično vodi tudi v zviševanje nezaupanja.

**Posrednih pokazateljev** nezaupanja je več in tudi njihovo prepoznavanje je težavnejše, saj nezaupanje ni njihov edini povzročitelj. Kažejo se v obliki naslednjih težav:

- slabše uresničevanje zastavljenih ciljev,
- slabši odnosi in sodelovanje ter pogosti konflikti, ki ostanejo nerazrešeni,
- nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja,
- nezadovoljstvo s stilom vodenja,
- zaprt sistem komuniciranja,
- pogoste pritožbe,
- velika fluktuacija ter pojav absentizma,
- nereševanje in kopičenje problemov.

Ko podjetje spozna te pokazatelje in iz njih ugotovi dejansko prisotne vzroke za pojav nezaupanja, sledi faza iskanja rešitev za njihovo odpravo. Ukrepi se od primera do primera razlikujejo. Na splošno velja, da večje, kot je število problemov ali vzrokov nezaupanja, večje število ukrepov mora podjetje izvesti. Za kar najhitrejše rezultate v smeri odpravljanja nezaupanja in povečanja zaupanja se mora lotiti kratkoročnih ukrepov, hkrati pa mora delovati tudi dolgoročno in nenehno graditi na zaupanju temelječ sistem vrednot (Rant, 2004, str. 76).

### 3 Mrežne združbe

#### 3.1 Opredelitev mrežne združbe

Pred podrobnejšo razlago mrežnih združb je najprej potrebno opredeliti dva pojma: organizacija in združba ter povezavo med njima. Različni avtorji in tudi ljudje v vsakodnevnem življenju s pojmom organizacija razumejo različne stvari. Tako lahko ugotovimo, da obstajajo tri temeljne opredelitve organizacije: organizacija v tehničnem smislu, organizacija kot množica medsebojnih razmerij in organizacija kot združba ali sistem (Rozman, 2000, str. 15-19).

Organizacija v tehničnem smislu pomeni organizacijo dela. Govorimo o **zavestni človekovi dejavnosti, s katero se usklajuje proizvodne dejavnike, z namenom doseganja čim boljšega rezultata**. Usklajujejo se poslovne prvine, procesi, proizvodi, storitve ter tudi ljudje, a le kot del strojev. Taka razlaga je prevladovala v začetku razvoja organizacijske znanosti.

Druga opredelitev organizacije trdi, da je **organizacija sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe** (Lipovec, 1987, str. 35). Organizacija je opredeljena kot tisto, kar drži člane skupaj. To pa so razmerja, ki nastanejo med njimi. Organizacije torej ne sestavljajo ljudje, temveč razmerja ali vloge, ki jih imajo ljudje kot člani določene organizacije.

Tretja opredelitev organizacije je predvsem pogosta med sociologi. Nanaša se na **zdržbo, ki je opredeljena kot skupina ljudi ali kot skupina skupin**. Zdržba se od drugih sistemov razlikuje po tem, da jo sestavljajo ljudje. Njen temeljni element je torej človek. Zdržba se tako nanaša na povezovanje ljudi in razmerja med njimi. Organizacija v navedenem smislu pomeni ustvarjanje celote (zdržbe). Govorimo o organski povezavi medsebojno usklajene skupine ljudi, ki z ustreznimi sredstvi ustvarja zastavljene cilje. Člane zdržbe pri tem povezujejo vrednote, norme, kultura, jezik, simboli in podobno.

Ker bomo v nadaljevanju dela govorili o zaupanju, bomo namesto pojma organizacija raje uporabljali besedo zdržba, saj bo tako jasno, da se zaupanje nanaša na ljudi, ki so člani določene zdržbe in na razmerja med njimi.

Pojavna oblika zdržbe je lahko mehanistična ali organska. Mehanistična je primerna za netvegana okolja in med drugim temelji na natančnih pravilih, hierarhiji in kontroli. Njena oblika je praviloma piramidna. Organska pa se pojavlja v hitro spreminjajočem se okolju, kjer je potrebno hitro prilagajanje na vse možne spremembe. Posledica tega je, da se strma hierarhična piramida počasi začenja sploščati. Danes zaradi pojava kompleksnejšega okolja in globalizacije vedno več zdržb prehaja iz mehanističnih v organske.

Pomemben element vsake zdržbe je tudi njena struktura ali oblika. Od situacijskih spremenljivk je odvisno, katera bo najustreznejša za posamezno podjetje. Lahko rečemo, da ima vsaka od obstoječih struktur svoje prednosti in slabosti. Podjetje pa mora za svoje delovanje izbrati najprimernejšo. Organizacijske strukture zdržbe imajo nekaj osnovnih pojavnih tipov: enostavna, poslovno-funkcijska, produktna, decentralizirana in projektno matrična struktura (Rozman, 2000, str. 86). Le tem pa so se v zadnjih letih pridružile tudi nekatere nove oblike, od katerih sta še posebej pomembni mrežna in virtualna struktura. Ti dve sta bolj prilagodljivi in se hitreje odzoveta na spremembe.

Zaradi vedno večjega pomena mrež se z njimi ukvarja veliko avtorjev, ki jih različno opredelijo. Tako so največkrat opisane kot **izbrana, vztrajna in skladna skupina neodvisnih zdržb ali partnerjev ne glede na njihovo velikost, ki so povezani v nastajanju skupnih proizvodov ali storitev**. Povezava temelji na odprtih dogovorih med posameznimi stranmi. Vsak partner pokriva samo določene dejavnosti, vsak obdrži svojo lastno identiteto in lahko prosto deluje tudi izven mreže (Fenwick, De Cieri, 2004, str. 799). Mreženje ni primerno samo za velika podjetja. Pomembno je predvsem za mala in srednja, ki lahko tako laže konkurirajo velikim.

Nastanek mrež je odraz spremenjenih dejavnikov uspešnosti poslovanja, ker le-ti terjajo spremenjeno obliko sodobnih zdržb. Temeljni vir njihovega delovanja postajajo **informacije** in dostop do njih. Proizvodi informacijske tehnologije so omogočili drugačno organiziranje poslovanja, ki ni več zaprto v okvir obstoječe zdržbe, temveč se vedno bolj povezuje z drugimi zdržbami v različne oblike mrež. V sedanji ekonomiji postajajo mreže glavna oblika

organiziranosti poslovanja. **Z mrežami so med seboj povezani ljudje, predmeti in združbe, ki tako postajajo vedno bolj povezana celota.** Za doseganje večje uspešnosti se je potrebno v vedno večji meri povezovati s svojimi dobavitelji, distributerji, prodajalci in celo kupci v skupno mrežo (Ivanko, 2003, str. 91-101).

Iz navedenih opredelitev lahko ugotovimo, da se mreže pojavljajo v dveh različnih oblikah. Prva je povezovanje med posameznimi samostojnimi podjetji – medpodjetniške mreže. Druga pa opisuje povezavo med ljudmi, člani ene združbe. To delo bo predvsem osredotočeno na mrežne povezave med različnimi združbami.

Povezovanje med združbami je prisotno že od njihovega nastanka. Podjetja pričakujejo, da bodo od povezave imela koristi, saj bo skupno delovanje na trgu okrepilo njihov konkurenčni položaj in posledično povečalo njihovo učinkovitost in uspešnost. Pri tem prihaja do skupne izmenjave izdelkov, storitev, finančnih sredstev, znanja, informacij in strokovnjakov med partnerji. V praksi se je sodelovanje razvijalo preko enostavnih oblik poslovnih povezav do kompleksnega večplastnega sodelovanja. Za nastanek kompleksnih mrežnih povezav je bilo potrebno naslednje (Kovač, 1999, str. 328):

- razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije;
- povečan pomen časa kot konkurenčnega dejavnika;
- povečanje konkurenčne borbe (globalizacija), ki pogojuje potrebo po združevanju različnih virov;
- rast stroškov za raziskave in razvoj;
- izginjanje meja nacionalnih gospodarstev in nastajanje globalnega trga.

Vsi ti razlogi so prispevali k hitrejšemu ustanavljanju novih mrežnih povezav. Na njihovi podlagi so podjetja ugotovila, da lahko skupaj delujejo uspešneje in velikokrat tudi ceneje, saj izkoriščajo pozitivne učinke, ki jih mreže prinašajo.

### **3.2 Vrste mrežnih združb**

Med mrežne povezave uvrščamo različne oblike podjetniškega sodelovanja, kot so na primer: **strateške povezave, kooperacije, kooperacijske povezave med dobavitelji, medpodjetniško mrežno sodelovanje, skupna vlaganja, virtualna podjetja ter mrežna organizacijska struktura** (Kovač, 1999, str. 324). Lahko ugotovimo, da je mreža skupek dveh ali več povezanih partnerjev, ki tvorijo različne oblike strateških zavezništov (alians). To so predvsem kapitalske in nekapitalske povezave med podjetji ter skupna vlaganja (Das, Teng, 1998, str. 491-492).

**Kapitalske povezave** pomenijo, da so podjetja v mreži medsebojno lastniško povezana. Eno od podjetij v mreži je lastnik ostalih – enostranska povezava. Lahko pa govorimo tudi o navzkrižnem lastništvu, ko je podjetje A lastnik dela podjetja B, B pa je hkrati delni lastnik

podjetja A. Seveda je v takšnih povezavah proces medsebojnega usklajevanja lažji, saj temelji na lastništvu.

**Nekapitalske povezave** pomenijo, da se mreža gradi na pogodbenih osnovah med člani povezave. Pri tem je mišljeno skupno sodelovanje pri raziskavah in razvoju, skupni proizvodnji, skupnem marketingu, sodelovanju med dobavitelji in sporazumi o licenciranju. To je tista vrsta povezave, v kateri je potrebno velik poudarek nameniti razvijanju medsebojnih razmerij in krepitvi zaupanja, da ne pride do preračunljivega delovanja posameznih povezanih strani. Nekapitalske povezave so tiste, v katerih ima zaupanje zelo velik pomen, saj nadomešča uporabo pogodb.

**Skupna vlaganja** (joint ventures) lahko označimo kot neodvisno samostojno podjetje, ki ga ustanovi več partnerskih podjetij. Ta matična podjetja prevzamejo skupno kontrolo nad novo ustanovljenim podjetjem, vendar ima le-to lastno vodstvo in organizacijsko hierarhijo. Nekateri avtorji trdijo, da to ni prava mrežna povezava, ampak gre v resnici za ločeno podjetje, ki ga matična podjetja pravzaprav vodijo kot podružnico.

**Mednarodna organizacija za delo** – ILO (International Labour Organization) obravnava dve vrsti mrež, in sicer tako imenovana "**kraljestva**" in "**republike**". Modela se med seboj ne izključujeta. Isto podjetje lahko v določenem časovnem obdobju prehaja iz enega v drug model, lahko pa celo pripada obema hkrati; zato so možne tudi **hibridne oblike** obeh tipov mrež (Jaklič, 2002, str. 152-153).

**Kraljestva** predstavljajo mrežno povezavo, v kateri veliko podjetje povezuje manjša v vertikalno verigo dobaviteljev pod strateškim vodstvom velikega podjetja.

**Republike** združujejo med seboj mala, visoko specializirana podjetja v horizontalno mrežo, kjer ne prevladuje nobeno podjetje. Republike torej povezujejo proizvajalce, ki sodelujejo pri izdelavi sestavnih delov in končnih izdelkov, ali samostojno delujejo v podobni proizvodnji. Strateškega vodstva mreže ne zagotavlja eno veliko podjetje, ampak posrednik, po navadi javna ali privatna institucija, ki opravlja storitve in omogoča sodelovanje, česar privatno podjetje ne more opraviti samo.

**Hibridi** so mešana oblika med kraljestvi in republikami. Zanje so značilne močne horizontalne povezave, podobne tistim v republikah. Poleg tega se ta podjetja, podobno kot v kraljestvih, povezujejo z velikimi podjetji. Vendar ta velika podjetja v mreži ne prevladujejo, ampak se v mnogih primerih dogaja ravno nasprotno.

Mreže ločujemo tudi glede na čas njihovega trajanja. Zadnje čase se tako pri poslovanju vedno bolj uveljavlja **dinamična mreža**. To je struktura, ki nevidno, po navadi preko računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce. Prednost dinamične mreže je v njeni prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmožnosti in praviloma

večji učinkovitosti. Slabost te mreže pa je, če se en člen v verigi ne drži dogovorjenega, ali preide celo h konkurenci. Zaradi tega lahko propade celotna mreža. Videti je, da je pogoj za ustanavljanje dinamične mreže medsebojno zaupanje vseh, ki so vanjo povezani (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 57-58). Tipični primer dinamične mreže, ki ima omejen čas trajanja, predstavlja **virtualna organizacija**. Termin virtualen se uporablja v pomenu navidezen. S tem označujemo zelo ohlapno in začasno obliko mrežnih povezav. V ospredju je postopno preseganje meja med združbami in okoljem. Cilj virtualnega podjetja je preseganje časovne in prostorske omejitve ter nasprotja med decentralizacijo in centralizacijo (Kovač, 1999, str. 326).

**Stabilne mreže** izvirajo iz logike funkcijske organizacijske strukture in so sestavljene iz niza samostojnih podjetij. Opravljajo posamezne komponente celotne delovne naloge za izdelavo proizvoda ali storitve. Podjetja so pogodbeno trdno povezana s krovno firmo (Kovač, 1999, str. 326).

### 3.3 Značilnosti mrež

Mrežne združbe imajo določene lastnosti, po katerih se ločijo od klasičnih organizacijskih struktur. Sydow in Windler sta ugotovila tri bistvene razlike (Fenwick, De Cieri, 2004, str. 799):

1. Gradnja medpodjetniških mrež pomeni vzpostavitev razmerij med združbami, ki so v pravnem pogledu **vsaka zase ločena enota**, ekonomsko pa delujejo v **medsebojnem sodelovanju**.
2. V mrežah je potrebno upoštevati, da **delovanje vedno poteka na dveh ravneh** – raven lastne združbe in raven mreže. Ko ravnatelj posameznih združb to dvojnost sprejmejo, lahko rečemo, da je mreža postala teorija uporabljena v praksi (theory in use), ki je prerasla akademski okvir. Ravno zaradi te dvojnosti je usklajevanje v mrežah izredno zahtevno.
3. Mreže pri svojem delovanju uporabljajo tako imenovano "**logiko izmenjave**", med tem ko druge strukture temeljijo izključno na hierarhični ali tržni logiki.

Vsaka mreža povezanih podjetij mora imeti tudi skupne značilnosti, po katerih jo lahko prepoznamo. Winkler pravi, da so ne glede na način nastanka in njihovo obliko skupne značilnosti, ki opredeljujejo mreže naslednje (Kovač, 1999, str. 325):

- so posebne oblike medpodjetniškega sodelovanja;
- obstaja vzajemna povezanost;
- predstavljajo sodelovanje med posameznimi udeleženci (posamezniki, skupinami, organizacijami in skupinami organizacij);
- sodelujoče organizacije so lahko gospodarsko samostojne;
- vzpostavijo se kompleksne medsebojne povezave na različnih področjih (informacijskem, kadrovskem, tehnološkem, finančnem itd.);

- obstajajo tako dinamične kot stabilne povezave;
- osnovne značilnosti so: decentralizacija, hierarhičnost, razpršenost moči in pristojnosti odločanja.

### 3.4 Vstop v povezavo

Proces vstopanja v povezavo je izredno zapleten, saj mora vodstvo podjetja zelo dobro premisliti, v kakšno mrežo vstopa in kakšne prednosti bo od take povezave imelo. V odgovor na to vprašanje je potrebno vložiti veliko napora, ker je potrebno predvideti vse možne situacije, ki se lahko pojavijo. Tako je v procesu vstopanja potrebno opredeliti cilje, obliko mrežnega sodelovanja, obliko mrežne povezave in določitev vloge, ki jo bo imel posamezni partner. Pri tem mora strategija mrežne povezave izhajati iz strategij posameznih združb (Kovač, 1999, str. 332). Na položaj koordinatorja mreže, ki skrbi za ustrezno povezavo med mrežo in posamezno združbo, je potrebno postaviti strokovno usposobljene sodelavce, ki imajo dovolj povezovalnih sposobnosti in znanj, da bodo lahko obvladovali usklajevanje interesov lastne združbe z delovanjem skupne mrežne povezave.

Združbe morajo posebno pozornost posvetiti izbiri partnerjev, s katerimi bodo vstopile v mrežo. Za to je potrebno poznavanje in razumevanje njihovih strateških usmeritev. Po izboru ustreznih partnerjev sledi v mreži dogovor o razdelitvi medsebojnih vlog. Pri vključevanju v mrežo mora vodstvo poiskati odgovore na naslednja temeljna vprašanja (Kovač, 1999, str. 332):

- Kaj so cilji, nameni in strategija oblikovanja mrežne povezave?
- Kakšne prednosti in nevarnosti prinaša vključitev naši organizaciji?
- Kakšne bodo prednosti mreže kot celote?
- Kakšno mesto bo naše podjetje zavzelo v mreži (specialista ali integratorja celotne mreže)?
- Kakšne alternative obstajajo?

### 3.5 Delovanje mreže

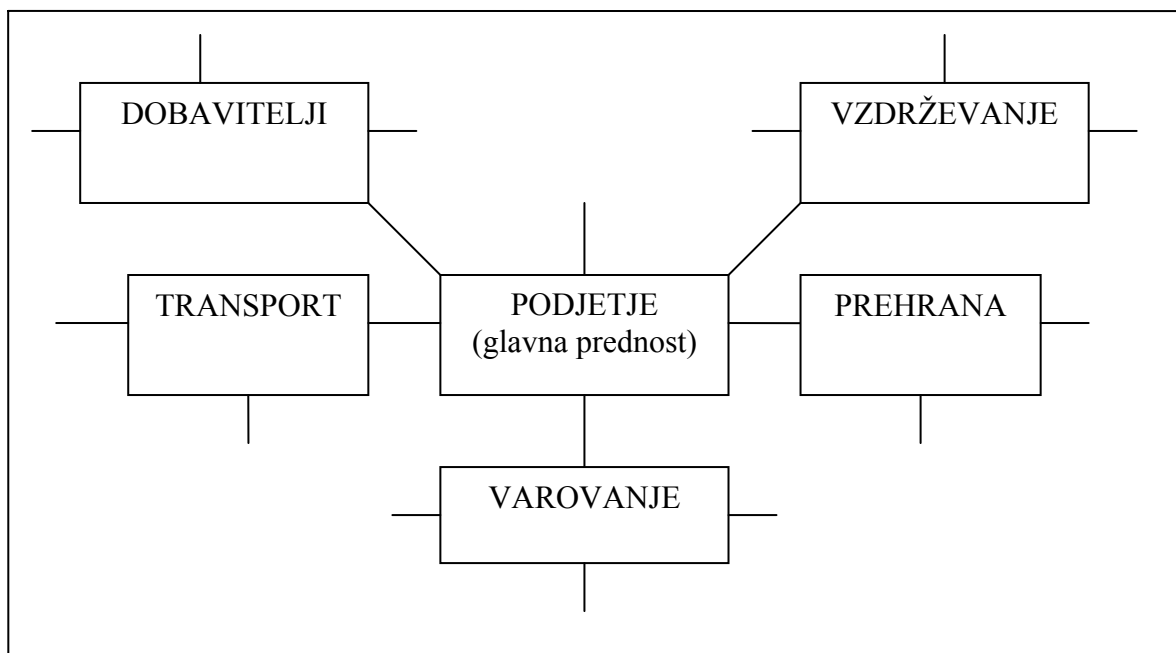
Sodelovanje med podjetji je lahko redno ali neredno, eksplicitno ali implicitno, zavestno ali nezavedno. **Različne mreže sodelujočih podjetij niso popolnoma ločene, temveč se med seboj tudi prekrivajo (geografsko in funkcionalno).** Primer tega je, ko je en partner hkrati tudi pomemben partner v drugi prekrivajoči se mreži. Govorimo o povezavah med različnimi mrežami, ki ustvarjajo prepleteno strukturo trga. Tako lahko na celotno gospodarstvo gledamo kot na mrežo odvisnih in prekrivajočih se mrež (Jaklič, 2002, str. 146).

Na Sliki 3 (na str. 19) je prikazana enostavna mrežna organizacijska struktura. Osnovno podjetje se je odločilo, da bo proizvajalo samo tiste proizvode, pri katerih lahko dosega prednosti (core competency). Vse ostale storitve, ki so za delovanje podjetja sicer nujne, ne



zagotavljajo sami, ampak se odločijo najeti zunanje specializirane izvajalce, ki delujejo vsak na svojem področju, na primer: varovanje, prehrana, transport, vzdrževanje... Na tak način se ustvarjajo skupne medpodjetniške povezave. Prikazane so tudi še preostale proste povezave, s katerimi se podjetja povezujejo še naprej z drugimi podjetji in tako nastajajo široko razvejane večplastne mreže, saj lahko **vsako podjetje sodeluje v več različnih mrežnih povezavah in začne graditi skupna omrežja**. Za pravilno usklajevanje med vsemi povezavami mora v posameznem podjetju skrbeti dovolj usposobljen ravnatelj, ki zna pravilno predvideti delovanje mrež, da ne prihaja do podvajanja posameznih funkcij med podjetjem in mrežami, v katerih sodelujejo.

Slika 3: Mreža podjetij



Vir: Rozman, 2000, str. 100.

Vsako podjetje deluje na svojem področju, kjer razvija prednosti. Prednosti pa pridobi tudi od povezovanja. Podjetja v mreži so med seboj povezana z elektronskim komuniciranjem. Kratkoročne pogodbe zamenjajo z dolgoročnim dogovarjanjem in širšimi medsebojnimi odnosi (Rozman, 2000, str. 100).

### 3.6 Vzroki za razpad mrež

Mrežna povezava je vedno sestavljena iz večjega števila članov, ki imajo poleg skupnega interesa, zaradi katerega so vstopili v povezavo, tudi lastne, lahko bi rekli sebične interese. Zaradi tega je zelo pomembno, da zna vodstvo to množico različnih pogledov pravilno medsebojno uskladiti, saj lahko v nasprotnem primeru mreža začne delovati nepopolno, kar onemogoča doseganje skupnega cilja.

V mrežah se med posameznimi člani oblikujejo medsebojna razmerja. Kadar so vsi člani zavezani skupnemu cilju, je njihova naloga, da ta razmerja krepijo in tako prispevajo k dobremu medsebojnemu sodelovanju. Problem nastane, kadar začnejo posamezni člani delovati preračunljivo in povezavo izkoriščajo samo takrat, ko jim to ustreza. To lahko posledično vodi v razpad mrežnega povezovanja.

Literatura navaja več različnih razlogov, ki pripeljejo do razpada mrež. Seveda vsi ti razlogi niso enako pomembni in v enaki meri prisotni, zato lahko priredimo pet najpomembnejših. Le-ti po navadi vedno, ko se pojavijo, pripeljejo do razpada mrežne združbe, če se jih ne začne pravočasno zdraviti. V trenutku, ko se zavemo, da gre v povezavi nekaj narobe, je takoj potrebno sprejeti ukrepe, ki morajo delovati tako, da poskušajo čim bolj omejiti morebitno škodo, ki bi lahko nastala (Sonnenberg, 1994, str. 168-175).

**Pomanjkanje medsebojne pripadnosti** pomeni, da povezava razpade, ker partnerji niso v enaki meri predani skupni povezavi ali gradnji medsebojnih razmerij. Rezultat tega je, da eden od partnerjev opravi več dela in vложи več navora, kot ga je pripravljen vložiti drugi. To pomeni, da koristi niso enakomerno porazdeljene med člane povezave.

**Kulturne razlike** lahko povzročijo razpad medpodjetniške mreže, kadar člani niso sposobni prilagoditi svojega načina dela drugim, s katerimi sodelujejo. Primer tega je, ko se povezujejo manjše prilagodljivejše združbe z velikimi hierarhično vodenimi podjetji, kjer odločanje poteka počasi in na več ravneh. Ravno tako je potrebno doseči, da imajo sodelujoče združbe skupno vizijo in cilje, ki naj bi jih v mreži dosegli. Ti skupni cilji morajo biti pravilno vpeti v cilje posamezne združbe.

Kot kulturna spremenljivka v tem primeru nastopa tudi stopnja zaupanja. Mreže, v katerih je ta stopnja večja, imajo boljšo možnost za obstanek. Tiste, v katerih pa prevladujejo odnosi nezaupanja, bodo verjetno kmalu razpadle. Ta vidik je podrobneje prikazan v naslednjem sklopu tega dela.

**Slabo ravnateljstvo** pomeni, da vodstvo podjetja povezavam ne nameni zadostne pozornosti. Šele, ko ravnateljji spoznajo pozitivne učinke gradnje mrež, taka povezava lahko postane uspešna. To pomeni, da se morajo posamezne neodvisne združbe zavesti svoje odgovornosti, ki jo imajo do drugih članov v mreži. Prav tako morajo vedeti, da imajo posamezni člani v mreži tudi svoje pravice.

**Slaba medsebojna komunikacija** se kaže, kadar prihaja v povezavah do zadrževanja informacij, kar je lahko storjeno namerno ali nenamerno. V mreži mora biti vedno prisoten odprt in resničen potek komunikacijskih tokov. Zavedati se je potrebno, da le dobra informacija omogoča učinkovito delo. Prav tako pa je v mreži potrebno spoštovati zaupnost informacij. Dolžnost vseh članov je, da informacij o drugih članih ne razkrivajo izven meja mreže, saj odtekanje informacij vpliva na uspešnost celote.

Do razpada medsebojnih razmerij v mreži lahko pride zaradi **pomanjkanja sposobnosti** tistih ljudi, ki so v posamezni združbi dolžni skrbeti za učinkovito delovanje povezave. Ko se tak problem pojavi, ga je potrebno začeti reševati in v najslabši možnosti je potrebno celo poskrbeti za zamenjavo tistih, ki dela ne opravljajo zadovoljivo.

Veliko teh temeljnih problemov se v mrežah ne da hitro odpraviti, ampak je njihovo reševanje dolgotrajnejši proces. Reševanje mora biti ustrezno in le v primeru njegove uspešnosti bo mreža lahko začela delovati z namenom, zaradi katerega je bila ustanovljena. V dobro delujoči mreži bodo vsi posamezni deli zaradi medsebojnega sodelovanja uspešnejši. Vzpostavilo se bo tako imenovano "win-win" razmerje.

## 4 Zaupanje in mrežne združbe

### 4.1 Povezava med zaupanjem in mrežo

Ekonomski pogled na povezovanje gradi na temelju konkurence in ne na medsebojnem zaupanju. Sodobni pristopi pa že trdijo, da je zaupanje med ljudmi in podjetji potrebno. Pod tem vplivom se zaupanje danes seli v poslovanje združb. Glavna teza teh pristopov trdi, da zaupanje predstavlja pozitivno pričakovanje, ki vodi v skupno sodelovanje (Das, Teng, 1998, str. 494) in povezovanje. Zaradi prisotnosti zaupanja bo posamezna združba, ki vstopi v mrežo, lahko pridobila pomembna nova znanja. Le-to ji bo pomagalo doseči višjo uspešnost, saj se bodo stroški pridobivanja znanja enakomerno porazdelili med vse člane mreže. S tem se bo dvignila skupna konkurenčnost pred zunanjimi tekmeci, kar bo posledično vodilo v izboljššan tržni položaj.

Pri preučevanju povezave med zaupanjem in mrežo moramo poznati **potrebne pogoje, ki omogočajo, da se zaupanje lahko vzpostavi**. Ti pogoji pospešujejo razvoj medsebojnega sodelovanja in zvišujejo možnosti za zaupljivo skupno delovanje. Med partnerji se mora tako pojaviti (Fenwick, De Cieri, 2004, str. 802):

1. močno pozitivno prepričanje v medsebojne vrednote in zanesljivost,
2. pozitivni odnos do vseh sodelujočih partnerjev v mreži,
3. doživetje predhodne pozitivne izkušnje.

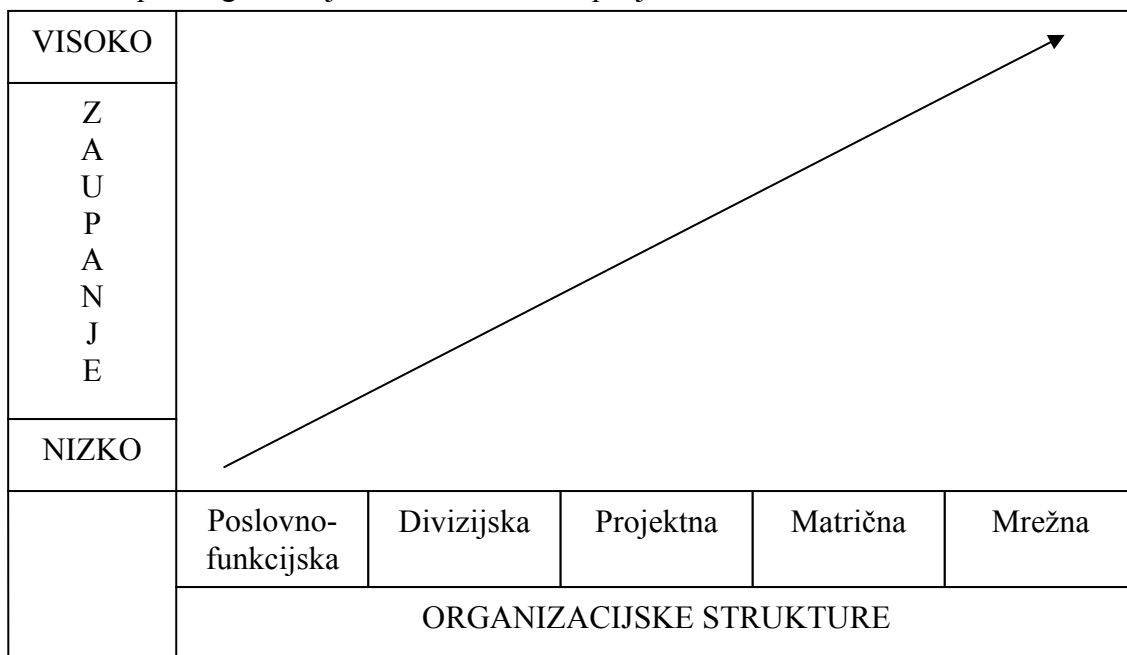
Člani mreže morajo biti v zadostni meri motivirani za skupno sodelovanje. Poznati morajo cilje, ki bi jih v mreži radi dosegli. Najbolje je, če se v mrežo povezujejo podjetja, ki imajo podobno razvito kulturo in sistem vrednot, saj se tako lažje poiščejo skupni deli. Če so združbe že v preteklosti sodelovale v različnih povezavah in so pri tem imele pozitivne izkušnje, se bodo lažje odločile za izgradnjo novih medsebojnih razmerij.

Za boljše razumevanje povezave med zaupanjem in mrežno združbo je potrebno opredeliti: vpliv organizacijske strukture na zaupanje, socialni kapital združbe ter stopnjo optimalnega zaupanja. Z njihovim poznavanjem laže opredelimo dejanski pomen zaupanja v mreži in vrsto odnosa, ki se vzpostavi med združbami člani mrežne povezave.

#### 4.1.1 Organizacijska struktura in zaupanje

V vsaki organizacijski strukturi je potrebna določena stopnja zaupanja. Iz Slike 4 je razvidno, da je v klasični poslovno-funkcijski obliki potrebno manjše zaupanje. Z razvojem pa se povečuje potreba po večji decentralizaciji, prenosu odgovornosti na podrejene sodelavce in težnja po povezovanju in sodelovanju med združbami. Posledica tega je povečan pomen zaupanja. Ravno mrežna struktura je tista, v kateri ima zaupanje največji pomen, saj je poleg zaupanja znotraj posamezne združbe potrebno upoštevati tudi zaupanje na ravni povezanih podjetij, ki to mrežo sestavljajo.

Slika 4: Vpliv organizacijske strukture na zaupanje



Vir: Šalamon, 2005, str. 33.

Preden se posamezne združbe odločijo za sodelovanje v mreži, si morajo predhodno postaviti zaveze, ki bodo pripeljale h krepitvi skupnega zaupanja. Pri svojem delovanju morajo nato te zaveze še upoštevati. Seveda se zaupanje ne vzpostavi na kratek rok, ampak ga je potrebno graditi s pozitivnimi izkušnjami, dokler ne doseže stopnje, ki omogoča uspešno skupno mrežno sodelovanje. V mrežni strukturi je zaupanje vedno potreben pogoj in ga ne moremo v celoti nadomestiti z drugimi pristopi.

Uspešnejša bo tista mreža, ki bo pri svojem delovanju uspela doseči višje stopnje zaupanja. Če ji le-to ne bo uspelo, bo obstajala nevarnost, da bo razpadla. Če bo samo en član mreže

deloval preračunljivo, bo to zadosten pogoj, ki bo v skrajnem primeru lahko pripeljal do razpada celotne mrežne združbe. Seveda pa mora biti zaupanje rezultat pristnih medsebojnih odnosov in ne sme biti vsiljeno. Le tako lahko mreža izkoristi vse prednosti, ki jih vsebuje zaupanje.

#### 4.1.2 Socialni kapital

Preden se posamezne združbe odločijo vstopiti v mrežo, ki temelji na zaupanju, morajo najprej spoznati pomen socialnega kapitala v združbah. Od njega je odvisno, kakšna pomembnost bo pripisana zaupanju in želji po izgradnji medsebojnih povezav. Socialni kapital skupaj s finančnim in človeškim sestavlja celotni kapital združbe.

**Socialni kapital** celotne združbe je seštevek socialnega kapitala posameznih članov, ki v njej sodelujejo. Opredeljen je kot skupek aktivnih povezav med ljudmi. Sestavljen je iz **zaupanja, medsebojnega razumevanja in skupnih vrednot**, ki povezujejo člane združbe med seboj. Te lastnosti omogočajo nastajanje mrež in pogojev za ustvarjalno sodelovanje, ki je usmerjeno k doseganju skupnega cilja (Morton et al., 2004, str. 219). Socialni kapital je zmožnost ljudi, da delujejo skupaj. Medsebojno zaupanje, ki izhaja iz vrednot posameznih članov, je tako njegov pomemben del (Fukuyama, 1996, str. 10).

Tiste združbe, v katerih je socialni kapital dobro razvit, delujejo bolj zaupljivo in pošteno, saj je sistem njihovih vrednot strožji. To vpliva tudi na njihovo povezovanje v mreže, saj se bolj zavedajo prednosti, ki jih le-to prinaša. Ravno tako lahko predpostavimo, da je pri medsebojnem usklajevanju manj težav, če se povezujejo združbe, ki imajo podobno stopnjo razvitosti socialnega kapitala.

#### 4.1.3 Stopnja optimalnega zaupanja

V mrežnih povezavah je velikokrat prisoten strah, da bodo partnerji izrabili ranljivost zaupajočega podjetja. To je glavni razlog, da mreže ne delujejo tako uspešno, kot bi lahko. Posamezni partner se boji razkriti pomembnejše dele svojega poslovanja, saj bi mu to v primeru preračunljivega ravnanja drugih lahko škodovalo. Zaradi tega ne prihaja do izmenjave potrebnih informacij in novih tehnologij, ki jih razvijejo posamezni člani mreže. Krivec tega je stopnja zaupanja, ki v povezavi ni dovolj močna. Ugotovimo lahko, da v mreži ni dovolj, da zaupanje samo obstaja, ampak mora biti tudi na primerni stopnji, da lahko mreža pravilno deluje. Zadostna in potrebna minimalna stopnja zaupanja se v literaturi imenuje **optimalno zaupanje**.

Zaupanje je dobrina, v katero je potrebno v zadostni meri investirati. Seveda pa za dobro delovanje investicija ne sme biti ne premajhna in ne prevelika. Samo pravilna investicija nas pripelje do potrebne optimalne stopnje zaupanja, ki bo pripeljala tudi do optimalnega prihranka pri stroških (Fenwick, De Cieri, 2004, str. 807).

Wicks pravi, da se **optimalno zaupanje pojavi, ko se med partnerji vzpostavi in nato vzdržuje preudarno ekonomsko razmerje, ki je pripravljeno graditi na zaupanju** (Fenwick, De Cieri, 2004, str. 807). Člani povezave se morajo zavezati, da bodo med seboj ravnali zaupljivo. Pogoj za to je, da se vzpostavi dovolj močno prepričanje v pozitivne moralne lastnosti partnerjev, ki vodijo v medsebojno zvestobo. Seveda pa je pri tem potrebno predhodno določiti, komu se sploh lahko zaupa in v kakšnem obsegu. Optimalno zaupanje je pogojeno z različnimi dejavniki, kot so: medsebojna zaupljivost, povezanost socialnih norm posameznih partnerjev z zaupanjem ter druge značilnosti socialnih struktur.

#### 4.1.4 Opredelitev mrežnega zaupanja

Ugotovljeno je, da, če mrežno združbo opredelimo kot strukturo, v kateri prevladujejo dejanja, ki so rezultat doseženega medsebojnega dogovora in je med člani prisotno stalno, a neformalno razmerje, ima medsebojno zaupanje velik pomen za obstoj povezave. S tega stališča lahko **mrežno zaupanje opredelimo kot sredstvo, ki uspešno zmanjšuje transakcijske in administrativne stroške sodelujočih združb** (Fukuyama, 1996, str. 204). Seveda pa zaupanje ni edini pogoj, ki pripelje do zmanjšanja teh stroškov. Združbe morajo istočasno, ko povečujejo medsebojno zaupanje, spremeniti svoje mišljenje in preiti iz togega v bolj prilagodljivo delovanje.

#### 4.1.5 Odnosi med združbo in mrežo

Združbe se lahko glede na medsebojne odnose povezujejo v mreže na dva osnovna načina. Opredelimo ju kot medsebojno povezovanje s površnimi odnosi in povezovanje s pomočjo zavezanosti (Jaklič, 2002, str. 149).

**Površni odnosi** so označeni tudi kot **kratkoročni odnosi**. Zanje je značilna nizka stopnja vzajemne odvisnosti med podjetji, kratkoročnost sodelovanja, velik pomen predstavljajo cene in podrobno zapisane pogodbe, nizka stopnja zaupanja v sposobnosti dobaviteljev in v sloves (goodwill) kupcev, malo skupnega tehnološkega razvoja ter malo skupne delitve tveganj. Primer za površne oziroma kratkoročne odnose so v splošnem odnosi med podjetji v anglosaških državah.

Za **odnose zavezanosti** pa so značilni dolgoročna soodvisnost, zaupanje in široka delitev informacij, tehnologij ter tveganj. Primer za odnose zavezanosti predstavljajo Japonska in nekatere druge azijske države.

Odnose zavezanosti bi lahko poimenovali tudi odnosi zaupanja, saj zavezanost med posameznimi partnerji temelji na medsebojnem zaupanju. Prisotni morajo biti v mrežnih povezavah. Na ta način se vzpostavi soodvisnost partnerjev in zadosten pretok informacij. Zaradi prisotnega zaupanja prihaja tudi do tehnološkega sodelovanja. Razvije se lahko trajnejša oblika sodelovanja. Če bi bili v mreži prisotni samo površni odnosi, bi zaradi

pomanjkanja medsebojnega zaupanja prišlo do sporov in premajhne porazdelitve tveganja. Taka mreža bi težje delovala, saj bi se posamezni partnerji v njej počutili zapostavljene. To bi v končni fazi vodilo v njen razpad.

## 4.2 Vrste zaupanja v mrežah

Med posameznimi združbami se vzpostavijo povezave, ki temeljijo na različnih vrstah medsebojnega zaupanja. Seveda bi bilo najboljšo, če bi se med njimi razvilo tako imenovano "**popolno zaupanje**". Seveda je to samo bolj ali manj teoretični koncept, ki v realni poslovni praksi ni prisoten, saj večina sodelujočih podjetij vedno upošteva določeno varnostno rezervo pri gradnji odnosov medsebojnega zaupanja. Večina nikoli ne zaupa tako močno, da bi pri tem postali ranljivi, saj bi v primeru preračunljivega ravnanja drugih strani lahko ogrozili svoj obstoj.

Po Sako lahko opredelimo tri glavne vrste zaupanja, ki se pojavljajo tudi v mrežnih združbah. Podjetja pri svojem delovanju na podlagi predhodnih izkušenj prehajajo iz nižje v višjo fazo in tako se med posameznimi vrstami vzpostavi hierarhija zaupanja v naslednjem zaporedju (Rozman, 2004, str. 31):

1. Pogodbeno (contractual) zaupanje,
2. Zaupanje v zmožnosti (competence),
3. Dobrohotno zaupanje (goodwill).

**Pogodbeno zaupanje** pomeni, da bo nasprotna stran izpolnila svoje pogodbene obveznosti. Temelji na moralni normi poštenosti in držanja besede. Strani verjamejo, da bo zapisano izpolnjeno. Seveda je pri tej vrsti zaupanja velikokrat prisotna tudi sankcija oziroma pogodbena kazen, saj se v pogodbo po navadi jasno zapišejo pravice in dolžnosti posameznih strani. Sankcija predstavlja samo skrajni ukrep, saj podjetja večinoma podpisujejo pogodbe v dobri veri, da bodo zapisano tudi izpolnila.

**Zaupanje na temelju zmožnosti** predpostavlja, da je nasprotna stran sposobna izpolniti obljube. Gradi se na profesionalizmu, tehničnih in ravnalnih standardih. Zaupamo, da nam bo druga stran predlagala strokovno najboljšo rešitev.

**Dobrohotno zaupanje** temelji na predpostavki, da bo ena izmed sodelujočih strani sama od sebe prevzela ukrepe, ki bodo koristili vsem vpletenim članom in preprečili nastanek slabosti. Dobrohotnost gradi na načelih pravičnosti in preostali člani mreže lahko pričakujejo izvedbo tudi, če le-ta ni bila posebej zapisana ali dogovorjena. Taka vrsta zaupanja je z vidika delovanja mreže najbolj učinkovita, saj vodi v zaupanje med vsemi člani. To stopnjo je v mrežah tudi najteže doseči.

### 4.3 Jakost zaupanja v mrežah

Zaupanje je v mrežah lahko prisotno z različno močjo. Zaradi tega je potrebno vedeti, v kolikšni meri lahko posameznemu partnerju zaupamo, saj je od tega odvisen naš vstop v trajnejša medsebojna razmerja. Povzamemo lahko pet predpostavk, s katerimi lahko izmerimo zaupanje. Le-te so povezane z naslednjimi trditvami (Mihelčič, 2004, str. 10-11):

- s tem družabnikom lahko izmenjujem zaupne informacije,
- temu družabniku lahko zaupam,
- ta družabnik naredi tisto, kar obljubi,
- včasih smo v dvomih, če je informacija, ki jo posreduje ta družabnik, prava,
- zelo zaupam v strokovne sposobnosti tega družabnika.

Preden začnemo z izgradnjo mrežne povezave, je pomembno, da partnerje pravilno ocenimo, saj lahko le tako ugotovimo, v kakšni meri se nanje lahko zanesemo. Partnerji morajo biti zanesljivi tako v času, ko lahko iz mreže pridobijo koristi, kot takrat, ko drugi člani pričakujejo njihovo pomoč.

Jakost zaupanja je v mrežah prisotna v treh osnovnih oblikah. Govorimo o tako imenovani **šibki, srednji in močni obliki zaupanja** (Barney, Hansen, 1994, str.177-184). Od moči stopnje zaupanja je odvisno, ali bo zaupanje v mreži doseglo raven, ki bo omogočila nastanek konkurenčnih prednosti. Višja, kot bo stopnja zaupanja, večja bo verjetnost za boljše mrežno sodelovanje.

V **šibki obliki zaupanja** obstaja omejena možnost preračunljivega ravnanja. Pri sodelovanju med združbami niso prisotne tako močne medsebojne vezi, da bi posamezni partnerji lahko postali ranljivi. Šibko zaupanje lahko obstaja samo v tistih razmerjih, ko govorimo o medsebojnem sodelovanju, ki je povezano z nizkimi vrednostmi potrebnih investicij. Ker pri takem sodelovanju nismo ranljivi, ni nevarnosti za nastanek preračunljivega ravnanja in je zaupanje naravno prisotno. Razloga, da ne bi zaupali, ni. Na tej stopnji ne prihaja do izmenjav tehnologij. Ravno tako nam to nizko zaupanje ne omogoča doseganja konkurenčnih prednosti. Koristno je, če podjetja delujejo tako, da začnejo pri medsebojnem sodelovanju to stopnjo počasi povečevati. Ta vrsta zaupanja je manj priporočljiva za mreže, saj ne zagotavlja dolgoročnega skupnega sodelovanja.

Mrežna povezava se lahko pojavi tudi v okolju, v katerem obstaja velika verjetnost preračunljivega delovanja. Zaupanje se v takem okolju uveljavlja s pomočjo različnih mehanizmov. Najlažje ga je doseči preko stroškov. Posamezni partner bo ravnal zaupljivo toliko časa, dokler bo zaupljivo ravnanje cenejše, saj je to edino racionalno. V takih primerih govorimo o vzpostavitvi **srednje stopnje zaupanja**. Ta stopnja ima za posamezne partnerje že večjo ekonomsko vrednost, saj zmanjšuje možnost, da bi prišlo do namernega preračunljivega delovanja. Pri skupnem delovanju se že začenjajo pojavljati konkurenčne prednosti, ki so rezultat zaupanja. Kljub temu je še vedno potrebno, da znajo člani povezave



pravilno oceniti nevarnosti, ki še obstajajo. Pri srednje močnem zaupanju se partnerji zanašajo na delovanje obstoječih vrednot in pogodbenih določil. Ta jakost zaupanja je velikokrat prisotna v mrežnih povezavah, saj je nižanje skupnih stroškov eden od temeljnih ciljev mrežne povezave.

**Močna oblika zaupanja** pomeni, da v povezavi niso več potrebni natančni pogodbeni mehanizmi, ki bi preprečevali preračunljiva dejanja. Partnerji se obnašajo pričakovano po sprejetih standardih. Povezave, v katerih se razvije močna stopnja zaupanja, po navadi namenjajo veliko sredstev za krepitev skupne kulture. Zaupanje predstavlja skupno vrednoto. To je najvišje možno realno dosegljivo zaupanje. Če ga podjetja želijo doseči, morajo vanj vlagati, a ko se pojavi, vodi v nastanek prihrankov, ki predstavljajo konkurenčno prednost. Zaupanje v mreži tako postane del skupne zavesti.

Podjetja, ki vstopajo v mreže, se morajo sama odločiti, kakšno vrsto zaupanja bodo razvijala, saj je od nje odvisno, kako trdna bo povezava. Pomembno je poudariti, da morajo vsa sodelujoča podjetja delovati enako dejavno, saj bi v nasprotnem primeru zaradi različnih pogledov na zaupanje ter neenakih pričakovanj lahko prišlo do nepopravljivih posledic.

#### 4.4 Povečevanje zaupanja v mrežah

Pomemben cilj mreže je doseganje konstruktivnega medsebojnega sodelovanja, kar posledično pripelje do pozitivnih učinkov pri skupnem poslovanju. Zaradi tega lahko **mrežo opredelimo kot team medsebojno povezanih združb**. Teami se tradicionalno pojavljajo med ljudmi člani posamezne združbe. Mi pa lahko trdimo, da je tudi mreža med posameznimi združbami neke vrste team, saj medsebojno povezuje združbe. Mreža povezuje na ravni podjetij, team povezuje na ravni ljudi. Zato lahko s pomočjo teamov priredimo najpomembnejše lastnosti, ki jih imajo mreže, temelječe na zaupanju (Možina, 2004, str. 66-68):

- potreba po opredelitvi skupnih ciljev,
- pripravljenost članov, da dajo na razpolago svoje znanje in sposobnosti,
- zavest, da so nam drugi člani pripravljeni pomagati,
- zavestno pristajanje na tveganje.

Sodelovanje temelji na zaupanju, medsebojni pomoči in odkritosti. Pri tem nastajajo problemi in konstruktivna nasprotja kot normalni sestavni del razmerij. Zaupanje vodi k njihovemu lažjemu razreševanju. Zato moramo v okviru sodelovanja poskrbeti vsaj za ohranjanje ali celo za povečevanje stopnje zaupanja, ki je v mreži prisotna.

Za povečanje te stopnje je potrebno zagotoviti (Možina, 2004, str. 69) **pravočasno medsebojno informiranje**, saj morajo vsi člani povezave razpolagati z vsemi ključnimi podatki. Prevladovati mora medsebojna **odprtost in odkritost v pogovorih**. Če bo prihajalo

do skrivanja informacij pred drugimi člani, bo to vodilo v razpad zaupanja. Partnerji se morajo zavezati, da bodo ohranili tajnost podatkov znotraj mreže.

Prisotna je **želja po doseganju skupnih ciljev**, ki morajo biti jasno določeni, dosegljivi in merljivi. Cilji celote se ne smejo razlikovati od ciljev, ki jih ima posamezna združba, članica mreže. Pri njihovi postavitvi se upoštevajo skupne potrebe mreže in potrebe posamezne združbe. Pri tem morajo člani zagotoviti pravilno medsebojno usklajevanje, ki vodi do uresničitve zastavljenih ciljev.

Vzpostavljena mora biti **svobodnost med člani povezave**. To pomeni, da se posamezne združbe prostovoljno odločajo za vstop v povezavo. V primeru, da bi ugotovile, da mreža ne deluje, lahko iz nje tudi izstopijo. Prav tako lahko združbe istočasno svobodno delujejo v več mrežah, a to zahteva večjo previdnost, saj je hkratno usklajevanje sodelovanja v več povezavah zelo zahtevno.

Partnerji si morajo **medsebojno pomagati in svetovati**, kadar nastopijo nepredvidene situacije. Zaupanje se bo okrepilo, če bodo družabniki ostali v povezavi tudi v manj ugodnih gospodarskih razmerah in si pri tem nudili pomoč.

Vsi v mreži lahko **svobodno izražajo svoje mnenje**. V mrežah ne sme biti diktata, kaj se sme in kaj ne. Pri delovanju je potrebno doseči medsebojno soglasje, ki ga morajo družabniki pri svojem delovanju spoštovati. Najbolje je, če je le-to doseženo s pristankom vseh vpletenih strani in ne s pomočjo preglasovanja. Rešitve so rezultat skupnih dogovorov.

Primeri iz delovanja različnih združb dokazujejo, da je pri zagotavljanju večje stopnje zaupanja smiselno uporabiti kombinacijo (Potočan, 2004, str. 24):

1. političnega vidika, ki naj zagotovi upoštevanje širših interesov zaupanja in
2. profesionalnega vidika, ki zagotavlja vsebinska in metodološka izhodišča za pojav zaupanja na vseh ravneh in področjih povezave.

Za povečevanje ustrezne stopnje zaupanja je potrebno zagotoviti, da skupno delovanje poteka uspešno. Posamezni deli mreže se morajo počutiti kot enakovredni partnerji. Nihče ne sme biti zapostavljen na račun drugega. Vsi člani morajo dobro poznati svoje zadolžitve in odgovornosti, ki jih morajo izpolniti. Zato je potrebno vzpostaviti pravo okolje, v katerem bodo člani mreže lahko ustvarjalno sodelovali in kritika ne bo negativni element.

Kljub temu da nekateri ekonomisti menijo, da bo samo delovanje trga lahko pravilno uravnavalo gospodarski razvoj, se v praksi vedno bolj kaže pomembna vloga države. Saj lahko ravno delovanje trga pripelje do preračunljivega ravnanja. Zaradi tega je prav, da država zakonsko uredi tudi področje zaupanja. Potrebno je sprejeti zakone, predpise in pravila, ki bodo povečevali zaupljivost, zanesljivost in pristojnost (Rozman, 2004, str. 32). Pri tem pa se

je potrebno zavedati, da v zaupanje ne moremo nikogar prisiliti. Dobrohotno zaupanje je lahko samo izraz medsebojnega spoštovanja in ne zakonov. **Zakonodaja mora predstavljati samo dobro podlago, na kateri se bo zaupanje lahko razvilo in povečevalo.**

Zakonsko določena sankcija mora biti le stranski ukrep, ki preprečuje preračunljiva delovanja sodelujočih podjetij. Seveda je tako zakonsko določilo težko doseči, saj je v mrežah veliko dogovarjanj, ki temeljijo samo na neformalnih sporazumih in nimajo vedno neke dolgoročne pogodbene osnove.

Deakin in Wilkinson menita, da na zakone ne smemo gledati samo kot na prisilo, ampak širše: normativno (še vedno obstaja svoboda izbire) in kognitivno (omejitev ni le ovira, ampak tudi informacija). Zakoni niso le mehanizmi, ki bi kaznovali kršitelje, temveč mehanizmi, ki naj bi s pomočjo ustrahovanja preprečevali kršitve. To pa bi podjetja sililo v sodelovanje in zaupanje (Rozman, 2004, str. 30).

## **4.5 Koristi zaupanja v mrežah**

Podjetja se medsebojno povezujejo na osnovi zaupanja, ker pričakujejo, da jim bo le-to prineslo določene koristi, ki se bodo kazale v večji uspešnosti. Zaupanje v mrežni združbi ne nastane hitro, ampak je rezultat dolgoročnejšega medsebojnega sodelovanja. Pozitivne izkušnje ga še dodatno okrepijo. Znanstveniki različno opredelijo koristi, ki jih prinaša zaupanje v mreže (Das, Teng, 1998, str. 494). Štiri najpomembnejša pričakovanja so:

1. zmanjšanje transakcijskih stroškov,
2. povzročanje zelenega vedenja,
3. zmanjšanje števila potrebnih formalnih pogodb,
4. lažje reševanje sporov.

### **4.5.1 Zmanjšanje transakcijskih stroškov**

Teorija o transakcijskih stroških ima pri gradnji povezav strateško vlogo. Govori o povečevanju medpodjetniškega sodelovanja in mreženja zaradi znižanja le-teh. Njihovo nižanje predstavlja pomemben vzrok, zaradi katerega so različne združbe pripravljene lastne interese podrediti skupnim ciljem (Hill, 1990, str. 500-501).

Po tej teoriji obsegajo transakcijski stroški: stroške medpodjetniških pogajanj, nadzora in uveljavljanja doseženih pravic posamezne vpletene strani. Le-ti največkrat nastajajo skozi sprejeta birokratična pravila. Zaupanje je tisti ključni element, ki lahko ta pravila nadomesti in tako prispeva k zniževanju stroškov. Močnejše kot bo zaupanje v mrežni združbi, večji bo pozitiven vpliv na transakcijske stroške.

Podjetja, ki se medsebojno povezujejo zaradi znižanja transakcijskih stroškov, so pri sodelovanju izpostavljena dvema pomembnima dejavnikoma, ki ju morajo upoštevati, če želijo, da je znižanje stroškov učinkovito. Ta dva dejavnika sta medsebojno zaupanje in prevzemanje tveganja (Chiles, McMackin, 1996, str. 73).

Tveganje pomeni, da so podjetja pri svojem odločanju izpostavljena dejavnikom negotovosti, ki izvirajo iz okolja in sodelujočih partnerjev. Podjetja nikoli točno ne vedo, ali jim bo odločitev o izgradnji mrežne združbe prinesla korist ali pa jim bo povzročila škodo. Kadar tvegajo, so vedno izpostavljena možnosti, da bodo izgubila. Nekatera podjetja so k tveganju nagnjena bolj kot druga. To je potrebno upoštevati tudi pri gradnji mreže. Če so v mreži prisotni odnosi medsebojnega zaupanja, se možnost za negativni rezultat zmanjša. Zaupanje tako povečuje verjetnost, da ne bo prišlo do izgube. Ta povečana verjetnost vodi v manjše transakcijske stroške.

Zaupanje znižuje možnost pojava preračunljivega ravnanja v mrežah. Ker je verjetnost zanj manjša, se posledično znižujejo transakcijski stroški. To je vidno predvsem v zmanjševanju potrebnih varoval pri medsebojnih izmenjavah. V mrežah, ki ne temeljijo na zaupanju, ta varovala predstavljajo velik del stroškov skupnega sodelovanja. Zaupanje zmanjša potrebo po dogovarjanju in usklajevanju, ali pa vsaj zmanjša čas, ki je zanj potreben. V pogajanjih povzroča sodelovanje in zmanjšuje enostransko taktiziranje. Pot do dogovora je tako hitrejša. Posledica so nižji stroški medsebojnih pogajanj. Prav tako je njegov vpliv pomemben pri zmanjšani uporabi mrežnega nadzora, saj med partnerji utrjuje prepričanje o dobrem skupnem delovanju (Chiles, McMackin, 1996, str. 88).

#### **4.5.2 Povzročanje zelenega vedenja**

V odnosih zaupanja ljudje spontano pomagajo drug drugemu pri reševanju problemov. Tako vedenje je potrebno spodbuditi tudi v mrežnih združbah. Med člani se morajo vzpostaviti medsebojno spoštovanje, zavezanost, odgovornost, pravičnost in poštenost. Željeno vedenje se še posebej kaže v delitvi uporabnih informacij in odgovornem delovanju z zaupanimi viri. Vsi člani mrežne združbe morajo prostovoljno delovati v isto smer. Če bo v mreži vzpostavljeno zeleno vedenje, bodo njeni člani lažje posvetili več svoje pozornosti in energije skupnim projektom (Busch, Hantusch, 2000, str. 59).

#### **4.5.3 Zmanjšanje števila potrebnih formalnih pogodb**

S pogodbami podjetja formalizirajo svoje delovanje v mrežah. Preden se zanj odločijo, imajo po navadi že večletne izkušnje pri skupnem delovanju. Če so se pri tem razvili odnosi medsebojnega zaupanja, je formalizacija pogodbenega odnosa lažje izvedljiva in predstavlja trdnejši temelj sodelovanja.

Pogodba je samo ogrodje, ki pogojuje nastanek skupnega sodelovanja. Zaradi narave mreže po navadi vsebuje samo osnovna usmerjevalna določila. V praksi se velikokrat izkaže, da vseh teh določil ni mogoče izpolniti tako, kot so napisana, saj se lahko delovni pogoji hitro spreminjajo. Zaupanje v teh razmerah povzroči, da se formalne pogodbe dopolnijo z neformalnimi dogovori. S tem se posledično poveča hitrost, ki je potrebna za doseg soglasja in dogovori so bolj prilagodljivi. Zaradi tega je prilagajanje bodočim spremembam lažje (Gulati, 1995, str. 87-93). Če podjetja z zaupanjem nadomeščajo formalna pogodbeno varovala in se dogovori izvršijo s pomočjo neformalnih zavez, se med podjetji uveljavi tako imenovana "neformalna psihološka pogodba" (Ring, Van De Ven, 1994, str. 105).

Visoko zaupanje tako predstavlja pomemben nadomestek formalnim pogodbam med združbami. Kršitev zaupanja je podrejena kazenski sankciji, ki je sicer neformalna, a lahko v določenih primerih kršitelju povzroči več škode kot formalna kazen. Največkrat kršitev neformalnih dogovorov znotraj mreže pripelje v: izgubo slovesa in dobrega imena, izgubo drugih poslov ter izločitev iz mrežne združbe (Gulati, 1995, str. 93). Možnost kazni tako še dodatno spodbuja zaupljivost.

Na najvišji stopnji mrežnega zaupanja lahko neformalne pogodbe v celoti nadomestijo formalne. Za pošteno skupno delovanje je dovolj, da si partnerji sežejo v roke in tako potrdijo skupne dogovore. Taka dejanja so v praksi redka in so omejena predvsem na poslovanje z malimi vrednostmi, saj se podjetja še vedno raje zavarujejo pred neželenimi dejanji druge strani s pomočjo zapisanih zavez.

#### **4.5.4 Lažje reševanje sporov**

Podjetja, ki sodelujejo v mrežnih združbah, pri svojem delovanju slej ko prej naletijo na ovire, ki jih morajo razrešiti. Klasični način reševanja medsebojnih sporov poteka s pomočjo arbitraže ali na sodiščih. Seveda pa sodno reševanje problemov velikokrat pripelje v razpad mrežnih odnosov. Zaradi tega ta pravna možnost reševanja sporov predstavlja zadnjo izbiro, ki naj jo podjetja uporabijo. Preden posamezne združbe vstopijo v mrežo, morajo primerno urediti medsebojna razmerja in predvidene načine za reševanje morebitnih sporov (Ring, Van De Ven, 1994, str. 95).

Zaupanje predstavlja alternativno obliko reševanja sporov. Zaradi njegove prisotnosti se le-ti v mreži pojavljajo v manjšem obsegu, kadar pa se, jih je potrebno reševati s pomočjo sodelovanja. Zaradi zaupanja bodo posamezni partnerji lažje predstavili svoje pozitivne in negativne poglede na skupne projekte. Če bo med člani mreže vzpostavljen potreben dialog, se bodo posamezni problemi lahko rešili, še preden bodo prerasli v spore.

Zaradi lažjega reševanja sporov bo mrežna povezava trdnejša in bo lahko delovala bolj učinkovito. Podjetja se bodo lahko posvetila svojemu delu in ne medsebojnemu dokazovanju,

kdo ima prav. Zaradi manjšega števila sporov bodo tudi prihranila, saj se jim ne bo potrebno ukvarjati z dolgotrajnimi in dragimi sodnimi postopki.

#### **4.5.5 Vpliv zaupanja na uspešnost**

Na podlagi zapisanega v predhodnih štirih točkah lahko ugotovimo, da večja stopnja zaupanja, ki je prisotna med člani mreže, pomeni poenostavitev skupnega delovanja, kar lahko vodi v doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. S tem se strinja tudi večina avtorjev, ki se ukvarja s preučevanjem zaupanja. Ugotovimo lahko, da povezava ne more obstajati brez vsaj zmerne ravni zaupanja. Pri tem je zaupanje opredeljeno kot tisti ključni element, ki je pogoj, da se lahko v razmerjih deluje brez večjih medsebojnih konfliktov. Zato med zaupanjem in uspehom obstaja močna ter pozitivna medsebojna odvisnost. Neposredno je posledice zaupanja na uspešnost težko izmeriti, posredno pa se le-te kažejo v nižjih stroških, povečani dodani vrednosti in spodbujanju medsebojne delitve ključnih virov, predvsem informacij in znanj (Morton et al., 2004, str. 219-223). Zaupanje v mrežah tako predstavlja strateško ter konkurenčno prednost in omogoča podjetjem, da se na spremembe hitreje prilagodijo, kar vodi v povečevanje uspešnosti.

Le redki avtorji, med njimi Williamson in nekateri ekonomisti, menijo, da pozitivnega vpliva zaupanja na uspešnost ni. Williamson meni, da sta osnovni vedenjski predpostavki podjetij na trgu omejena racionalnost in preračunljivost. Preračunljivost sodelujoče strani zmanjšajo s pomočjo kontrolnih mehanizmov ali pa tako, da postanejo njene posledice visoke. Tako se zmanjša potreba po zaupanju. Stranke si medsebojno zaupajo samo takrat, kadar je preračunljivo ravnanje bistveno dražje od zaupanja in sodelovanja. Williamson zato smatra zaupanje kot odvečen, neekonomski in zavajajoč pojav v odločanju ter pogajanjih (Rozman, 2004, str. 30-32).

#### **4.6 Razmerje med zaupanjem in kontrolo v mrežah**

Mreže morajo za uspešno delovanje zagotoviti, da bodo vsi sodelujoči partnerji v njih delovali pošteno, predano in s pomočjo medsebojnih dogovorov. Podjetja, ki v njih sodelujejo, se morajo odreči delu svoje lastne svobode v korist skupne povezave. Vzpostaviti se mora medsebojno prepričanje, ki vodi v doseganje zadanih ciljev. Le-to se lahko pojavi s pomočjo prisotnosti zaupanja in kontrole. Če ta dva mehanizma nista prisotna, so izpolnjeni pogoji, ki lahko vodijo v izdajo.

Kontrola je eden od pomembnejših elementov skupnega povezovanja. Podjetja bodo imela glede vstopa v mrežne povezave boljši občutek, če bodo vedela, da lahko delovanje partnerskih združb nadzorujejo, saj dobra medsebojna kontrola zagotavlja, da ne pride do neželenih situacij. Partnerska kontrola v mreži povzroči, da postane delovanje posameznih delov bolj predvidljivo in pošteno.

Med zaupanjem in kontrolo obstaja medsebojna povezanost. Gre za vzporedna koncepta, ki se dopolnjujeta. Tako zaupanje kot kontrola prispevata k večji stopnji medsebojne pripadnosti. Če je v mreži prisotna višja stopnja zaupanja, to še ne pomeni samodejnega zniževanja kontrole. Seveda pa zaradi višjega zaupanja podjetja kontrolo lahko zmanjšajo in tako pride do njunega medsebojnega dopolnjevanja. Prav tako lahko podjetja povečajo raven medsebojnega zaupanja, ne da bi pri tem manjšala kontrolne mehanizme (Das, Teng, 1998, str. 496).

Seveda se vsi avtorji z navedeno povezavo ne strinjajo. Pravijo, da sta zaupanje in kontrola različna koncepta, ki se izključujeta. Zaupanje naj bi bilo potrebno takrat, ko ima zaupajoči nezadostno kontrolo nad zaupnikom. Govorimo o medsebojnem nadomeščanju. V mrežah naj bi se vzpostavile pravne obveznosti, katere nadziramo s pomočjo kontrole ter psihološke obveznosti, ki se kažejo s pomočjo zaupanja. Bradach in Eccles pa zaupanje celo označita samo kot poseben tip kontrolnega mehanizma (Das, Teng, 1998, str. 495).

Kljub različnim pogledom na zaupanje in kontrolo lahko rečemo, da sta v povezavi potrebna oba mehanizma. Če zaupanje ni dovolj močno, da bi samo zagotovilo pošteno delovanje partnerjev, je nujno, da se v povezavi zgradi mehanizme kontrole. Le-ti omogočajo lažje in hitrejše odkrivanje napak. Kontrola zagotavlja določeno varovalko pred možnostjo izrabe zaupanja. Iz tega sledi, da morata biti v mreži vedno prisotno vsaj minimalno zaupanje ter vsaj minimalna kontrola.

#### **4.6.1 Zaupanje in kontrola v različnih povezavah**

Do sedaj smo ugotovili, da se zaupanje in kontrola razumeta kot medsebojno sodelujoča ali izključujoča koncepta. V nadaljevanju predpostavljamo, da gre v mrežah med njima za sodelovanje. S pomočjo tabelarnega prikaza so prikazane osnovne značilnosti, ki opredelijo zaupanje in kontrolo v različnih vrstah podjetniških povezav.

Skupno vlaganje je samostojno podjetje, ki je z lastniškimi deleži povezan s svojimi ustanovitelji. Iz Tabele 1 (na str. 34) lahko razberemo, da morajo povezani partnerji kontrolo izvajati nad skupnim podjetjem in nad preostalimi partnerji, soustanovitelji podjetja. Kontrola je pomembna, ker se z njo lažje prepreči, da bi posamezni partnerji začeli izrabljati skupno podjetje samo za pridobitev lastnih koristi, kot je na primer dostop do znanja drugih. Prisotni sta dve vrsti kontrole: hierarhična in lastniška. Hierarhična poteka znotraj novo ustanovljenega podjetja in je zanjo pristojno njegovo vodstvo. Lastniško kontrolo pa izvajajo ustanovitelji podjetja. Če so partnerji, ki ustanovijo skupno vlaganje, povezani s pomočjo zaupanja, lahko puščajo podjetju večjo svobodo pri delegiranju in samostojnost pri delovanju. Zaupanje zagotavlja, da skupno podjetje deluje samostojno, se zavzema za koristi skupnega podjetja in vseh njegovih ustanoviteljev. Kljub zaupanju je potrebno vzporedno še vedno izvajati določene kontrolne mehanizme, saj v te povezave podjetja vstopajo tudi z

neposrednimi denarnimi sredstvi, ki jih lahko zaradi preračunljivega delovanja partnerjev, hitro izgubijo.

Tabela 1: Zaupanje in kontrola v povezavah

VRSTA POVEZAVE			
	Skupna vlaganja	Kapitalske povezave	Nekapitalske povezave
<b>Kontroliramo:</b>	podjetje in partnerje	partnerje	partnerje
<b>Vrsta kontrole:</b>	hierarhična, lastniška	lastniška	pogodbena
<b>Prikaz zaupanja:</b>	delegiranje in samostojnost	lastništvo se ne uporablja za preglasovanje	pogodbena prilagodljivost

Vir: Das, Teng, 1998, str. 498.

V kapitalskih povezavah se kontrolira delovanje partnerskih podjetij, ki se povezujejo po načelu skupnega lastništva. Matično podjetje izvaja kontrolo nad povezanimi podjetji, ali pa gre za medsebojno kontrolo navzkrižno lastniško povezanih podjetij. Kontrola v teh primerih izhaja iz lastniškega deleža, ki je lahko večinski ali manjšinski. V lastniški povezavi je zaupanje med partnerji lažje doseči, ker bi s preračunljivim delovanjem škodili tudi sami sebi, saj bi slabili podjetja, katerih lastniki ali solastniki so. Lastništvo deluje kot lepilo, ki povezuje partnerje. Zaupanje v teh povezavah se kaže kot potreba po uporabi lastnine kot vzvoda moči. V medsebojnem zaupanju se soglasje dosega sporazumno in ni potrebno preglasovanje.

Nekapitalska povezava je najbolj značilna za prave mrežne združbe. Edino v tem primeru ne prihaja do medsebojne povezanosti na lastniški osnovi. Možnost uporabe neposrednih kontrolnih elementov je tako zmanjšana. Zaradi tega je potrebno še posebej paziti na pravo razmerje med doseženim zaupanjem in uporabljeno kontrolo. Posamezno podjetje mora kontrolirati delovanje svojih partnerjev v mreži. Kontrola v tem primeru izhaja samo iz medsebojno sklenjenih pogodb, ki morajo zagotoviti vsaj osnovne obrambne mehanizme pred preračunljivim vedenjem. Ker pogodbe velikokrat ne vsebujejo vseh potrebnih elementov, ki bi nezaželeno vedenje lahko preprečili, prihaja do tako imenovane "pogodbene prilagodljivosti". Seveda ta prilagodljivost v odnosih medsebojnega zaupanja prinaša koristi, ki vključujejo hitrejše odzivanje na spremembe, učinkovitejše prilagajanje okolju in boljše medpodjetniško ujemanje. Zaupanje zagotavlja, da se tudi nepopolne pogodbene zaveze lažje izpolnijo (Das, Teng, 1998, str. 497-499).

#### 4.6.2 Povezava med zaupanjem in kontrolo v mrežah

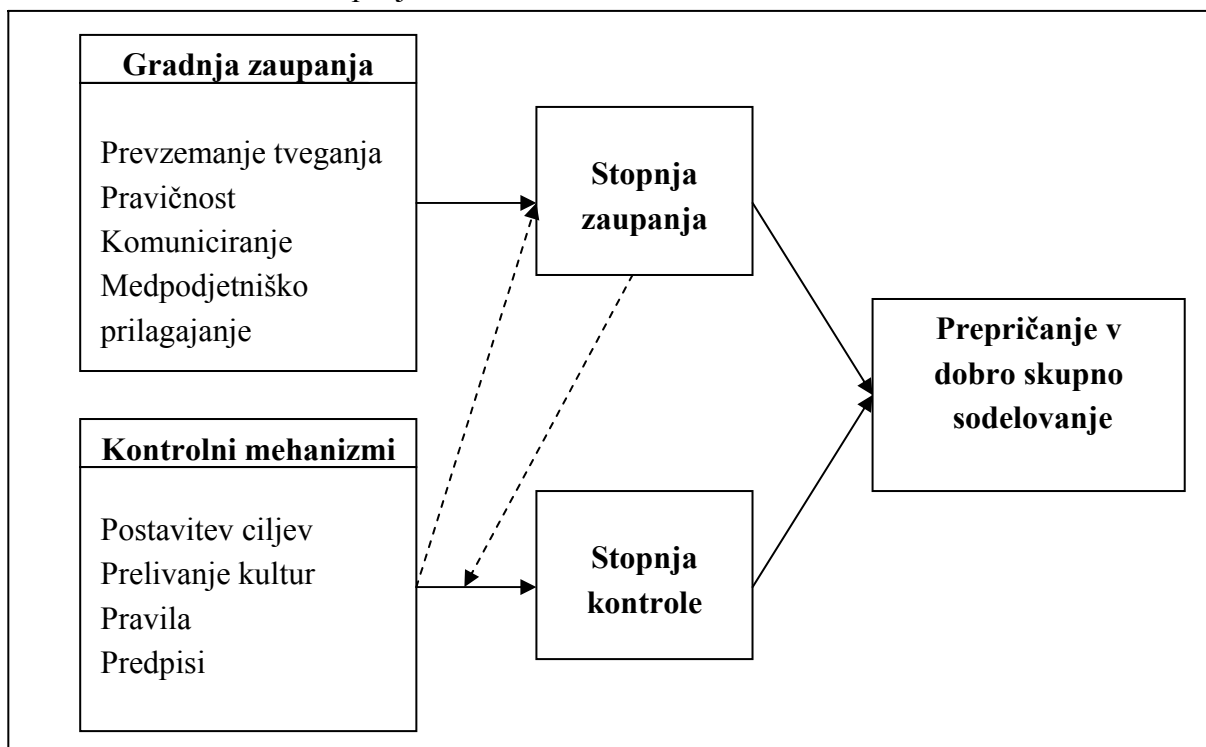
Iz Slike 5 (na str. 35) je razvidno, da se medsebojno prepričanje v uspeh mrežnih povezav, kar lahko označimo kot najvišja stopnja predanosti med združbami, gradi s pomočjo kontrole in zaupanja. Pojma med seboj nista neodvisna – ampak soodvisna. Kontrolni mehanizmi vplivajo na stopnjo zaupanja. Ravno tako pa ima tudi stopnja zaupanja pomembno vlogo v



odnosu med kontrolnimi mehanizmi in stopnjo kontrole. Zaupanje v mreži tako dopolnjuje kontrolo.

Kontrolo je v mrežah potrebno razdeliti v formalno in socialno, saj imata obe različni odnos do zaupanja. Formalna kontrola pomeni postavitve ciljev, pravil ter postopkov. Socialna pa govori o kulturnih spremenljivkah, kot so medsebojne norme in vrednote. Mehanizmi formalne kontrole največkrat slabijo stopnjo zaupanja med partnerji, ker le-ti jemljejo posamezni združbi samostojnost. Združba, ki sodeluje v mreži, si ne more sama izbrati skupnega cilja, ampak je le-ta stvar dogovora. Mehanizmi socialne kontrole pa povečujejo raven zaupanja v mreži. Razlog za pozitivni vpliv na zaupanje je, da socialna kontrola gradi medsebojno podporno okolje, ki olajša razumevanje procesa mreženja. Socialna kontrola velik del svojega delovanja nameni medsebojni socializaciji, skupnemu sodelovanju ter izobraževanju. Pomemben del je namenjen vzpostavitvi boljšega delovanja skupnih razmerij (Das, Teng, 1998, str. 501-502).

Slika 5: Povezava med zaupanjem in kontrolo



Vir: Das, Teng, 1998, str. 497.

Stopnja zaupanja nastopa kot posrednik med kontrolnimi mehanizmi in stopnjo kontrole, ki je prisotna v povezavah. Ugotovimo lahko, da zaupanje predstavlja osnovni pogoj za učinkovito kontrolo, ker vpeljava kontrolnih mehanizmov v mrežo vedno zahteva določeno stopnjo zaupanja. Brez te minimalne stopnje bi bilo zelo težko postaviti skupne cilje, predpise in pravila, ki so del kontrolnih mehanizmov. Pomanjkanje zaupanja hitro pripelje do izgube mrežne kontrole. Če pa bo v mreži vzpostavljena visoka stopnja zaupanja, bodo tudi kontrolni mehanizmi delovali bolj učinkovito pri uveljavljanju potrebne in zadostne stopnje kontrole. Z

drugimi besedami, zaupanje bo olajšalo delovanje kontrolnih mehanizmov (Das, Teng, 1998, str. 502-503).

Iz navedenega lahko razberemo, da morata biti v mreži prisotna tako zaupanje kot kontrola, če želimo doseči njeno uspešno delovanje. V primeru premajhne prisotnosti zaupanja bo za doseg enakih rezultatov potrebno poseči po večji kontroli in obratno. Zaradi tega je najboljšo, da člani povezave z medsebojnim dogovorom zgradijo zaupanje in kontrolo v razmerju, ki jim najbolj ustreza.

Podjetja kontrole nikoli popolnoma ne opustijo, tudi če v mreži prevladuje najvišja možna stopnja doseženega zaupanja. Prihaja samo do njenega prenosa, ko člani povezave prenesejo kontrolo k partnerjem. Kontrola se zaradi zaupanja lahko izvede samo enkrat in tako ne prihaja več do dvojne kontrole. Rezultat le-tega je nižanje stroškov in doseganje skupnih koristi. V takem primeru ugotovimo, da je mreža dosegla svoj namen.

#### 4.6.3 Izdaja zaupanja v mrežah

S povečevanjem števila mrežnih združb, ki temeljijo na zaupanju, se je začelo povečevati tudi število preračunljivih dejanj. **Med člani mrež je tako prisoten strah pred izdajo medsebojnega zaupanja.** Zaradi kompleksnosti povezav je nemogoče stalno kontrolirati vse dejavnosti v mrežah. Če je pri tem prisotna še napačna ocena zanesljivosti partnerjev, lahko ugotovimo, da se je vzpostavilo okolje, v katerem je možno izdajstvo. Izdaja predstavlja nasprotje zaupanju in lojalnosti ter je normalni sestavni del socialnega sistema in razmerij (Elangovan, Shapiro, 1998, str. 547-562). Pri svojem delovanju morajo člani mreže paziti, da možnost njenega pojava zmanjšajo na minimum.

V povezavah se izdajstvo kaže v več stopnjah. Dve skrajni možnosti sta tako imenovani "**minimalna izdaja**" ter "**namerna sabotaza**". Minimalna izdaja se kaže v vsakdanjem sodelovanju, ko partner na primer namenoma ne vrača telefonskih klicev. Sabotaza pa pomeni namerno delovanje, ki ima za namen huje škodovati sodelujoči združbi.

Izdajstvo opredelimo kot prostovoljno kršitev skupnih pričakovanj, ki jih pričakujemo od zaupnika. Njegov namen je največkrat škodovati blaginji zaupajočega. Tisti, ki izdaja, ima od svojega dejanja po navadi korist. V mrežah so najpogostejše oblike izdajstva: **izraba posredovanih informacij, kraja idej in razkritje poslovnih skrivnosti članov.**

V mrežah lahko pride do **namerne ali nenamerne izdaje.** Namerna izdaja pomeni, da pride do zavestnega delovanja, ki je v nasprotju s pričakovanimi zaupljivimi dejanji in se nasprotna stran zaveda, da bo s svojimi dejanji drugim povzročila nepopravljivo škodo. Do nenamerne izdaje pa največkrat pride po nesreči. V tem primeru ni namena oškodovanja drugih, a do njega vseeno pride. Tudi nenamerna izdaja vodi v izgubo zaupanja.

Najpomembnejši vzrok, ki pripelje do izdaje, je **lastni sebični interes**. Preden se člani posamezne združbe odločijo za izdajo zaupanja, pretehtajo pozitivne in negativne posledice svojega dejanja. Če jim izdajstvo prinese večjo korist, se zanj lahko odločijo. Izdaja je tako označena kot rezultat procesa odločanja in ni samo neko nepremišljeno ravnanje. Gre za točen izračun med pričakovanimi koristmi in stroški. Govorimo lahko o tako imenovanem "machievellističnem pristopu".

Pred vstopom v mrežo je potrebno, da posamezna podjetja dobro spoznajo svoje bodoče partnerje. Če so v teh podjetjih prisotne lastnosti, kot so: **odgovornost, samokontrola in toleranca** nizke, lahko rečemo, da so njihove predispozicije, ki pripeljejo do izdajstva, večje. Zaradi tega je v teh primerih potrebno poleg gradnje odnosov zaupanja večjo pozornost nameniti dogovorjenim kazenskim elementom. Dokazano je, da obstoj kazenskih sankcij zmanjša možnost izdajstva.

Preden posežemo po uporabi sankcij, moramo zagotoviti, da izdajo pravočasno odkrijemo, da se nanjo odgovorno odzovemo ter da smo po potrebi prizanesljivi. Če delovanja medsebojnih odnosov ne bomo spremljali, tudi izdajstva ne bomo mogli ugotoviti, zato je nujno, da v mreži vzpostavimo mehanizme, ki bodo stalno spremljali njeno delovanje. Ko izdajo zaznamo, se moramo nanjo hitro in ostro odzvati. Včasih je predvsem pri nenamernih izdajah potrebna tudi prizanesljivost, vendar je to bolj izjema kot pravilo. Odziv na izdajo je velikokrat odvisen od posledic, ki jih le ta povzroči. Pogosto se pojavijo zahteve po **uvajanju strožjih kazni, novih pravil, povečanem nadzoru in zmanjšanju prilagodljivosti** (Elangovan, Shapiro, 1998, str. 547-562). Ti elementi dejansko zmanjšajo možnost izdajstva, a posledično tudi negativno vplivajo na zaupanje.

#### **4.7 Zaupanje med povezanimi podjetji v mreži**

Zaradi vedno večjega pomena zaupanja se je povečalo tudi število znanstvenih raziskav, ki ga preučujejo. Pomembnejša raziskava je bila izdelana na primeru britanske avtomobilske industrije, ki je želela ugotoviti, na kakšen način naj podjetja, ki sodelujejo, razvijajo in vzdržujejo skupne odnose. Podjetja so povezana v mrežo izdelovalcev avtomobilov, dobaviteljev ter podizvajalcev. Raziskava je pokazala, kako posamezno podjetje, član mrežne povezave, zaznava zaupanje in kako ga je pri svojem poslovanju in sodelovanju pripravljen uporabiti (Cousins, Crone, 2003, str. 1455-1462). Glavna ugotovitev je, da večina članov medsebojno povezanih podjetij zaznava zaupanje kot pozitivni element. Seveda je le-ta zaznava daleč od tega, kar se v literaturi imenuje popolno medsebojno zaupanje. Pomembno je poudariti, da podjetja vedno bolj prepoznavajo zaupanje kot ključni element sodelovanja, pri čemer se osredotočijo predvsem na njegove strateške in finančne koristi.

Člani povezanih podjetij pripisujejo zaupanju pomembnost predvsem pri izmenjavi informacij in znanj ter ga vidijo kot pomoč pri doseganju skupnega cilja. Veliko vprašanih podjetij pa je dejansko imelo težave pri praktični opredelitvi pomena zaupanja. Osredotočili so se v

glavnem na vidik, da je zaupanje varovalka, ki ščiti pred namerno prevaro druge strani in da predstavlja način za lažje doseganje skupnega interesa.

Raziskava je pokazala, da se morata vedno vzpostaviti dve vrsti zaupanja: osebno in poslovno. Pri gradnji mreže sta potrebni obe vrsti, saj se dopolnjujeta in predstavljata ključ, ki vodi v njen uspeh.

**Osebno zaupanje** je označeno kot tisti pomemben dejavnik, ki vodi v uspešne medsebojne odnose. Če je zaupanje najprej vzpostavljeno na osebni ravni, lahko vodi v pospešeno izgradnjo zaupanja tudi med združbami. To pomeni, da podjetja pripisujejo posameznikom, ki gradijo mreže, velik pomen. Seveda pa morajo odnosi med odgovornimi osebami ostati na profesionalni ravni in ne smejo prerasti v pretirano prijateljstvo. Samo profesionalna raven zaupanja bo lahko ohranila potrebno raven skupnega delovanja.

**Poslovno zaupanje** se nanaša na zaveze sodelujočih podjetij. Govorimo o kulturi, procedurah in etiki, ki jih ima posamezno podjetje. Te zaveze so pomemben element, ki lahko pospešujejo ali zavirajo gradnjo mrež. Podjetja morajo pred vstopom v povezavo spoznati in razumeti zaveze partnerjev.

Ugotovljeno je, da se v mrežah zaupanje vedno gradi v daljšem časovnem obdobju in s pomočjo predhodnih izkušenj. Delovanje in vedenjski vzorci, ki jih je posamezno podjetje uporabljalo v preteklosti, so označeni kot priporočilo pred vstopom v novo razmerje. Podjetja, ki se odločajo za vstop v mrežo, se morajo zavedati, da se bodo morala odpreti navzven. **Če zaupanje ne bo obstajalo že v sami združbi, bo težko graditi zaupanje med več združbami.** Sodelavci morajo krepitvi in doseganju zadostne ravni zaupanja posvetiti dovolj pozornost že, ko združba deluje samostojno. To bo imelo pozitivne učinke pri kasnejši gradnji podjetniških mrež.

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, se zavedajo nevarnosti izgube medsebojnega zaupanja. Zanja so največkrat navedla vzroke: **stalno menjavanje sodelavcev, neizpolnjevanje danih obljub, nerazumevanje pomembnih zavez drugih združb ter obstoj posameznikov, ki rušijo medsebojne odnose.**

Potreba po zaupanju v mrežah se pojavi zaradi možnih pozitivnih učinkov, ki jih prinaša. Splošno podjetja ocenjujejo, da zaupanje najbolj izboljša učinkovitost pri medsebojni izmenjavi s tem, da: **odpravi potrebo po dvojni kontroli** (zaradi zaupanja je dovolj, da kontrolo proizvodov opravi samo ena stran), **odpravi pretirane zaščitne ukrepe in ustvari najboljše pogoje za pretok ter izmenjavo informacij** (Cousins, Crone, 2003, str. 1455-1462).

## 4.8 Dve posebni obliki mrežnih združb, ki temeljita na zaupanju

### 4.8.1 Grozd

Grozdi so ena od oblik mrežnih združb, ki so v sodobnem ekonomskem okolju vedno bolj prisotni. Porter jih opredeli kot **geografsko koncentracijo medsebojno povezanih podjetij in ustanov na določenem območju**. Vključujejo povezana podjetja iz različnih dejavnosti in druge enote, ki so potrebne za krepitev konkurenčnosti. Značilnost grozda kot mrežne združbe je, da se povezujejo podjetja na isti lokaciji. S povezovanjem se zvišajo skupne specializirane kapacitete, kar vodi v večjo regionalno konkurenčnost. Grozdi tudi pospešujejo uvajanje inovacij v poslovanje (Khan, Ghani, 2004, str. 222).

V grozde se v glavnem povezujejo manjša podjetja. Vsako podjetje se specializira samo na del skupnega proizvodnega procesa. Proizvod je rezultat dela vseh podjetij. Tako prihaja do dopolnjevanja dejavnosti med povezanimi člani. V tem procesu se podjetja učijo eden od drugega ter sodelujejo pri skupni nabavi, prodaji, načrtovanju in inovacijah. Pomembno vlogo imajo tudi povezovalne ustanove, ki skrbijo za skupni razvoj, tržne raziskave in izobraževanje delovne sile.

Poznamo **vertikalno in horizontalno povezane grozde**. Pri vertikalnih gre za povezovanje po podjetniški verigi navzgor in navzdol. Podjetja se povezujejo s podizvajalci, dobavitelji, izvozniki in kupci. Horizontalno povezani grozdi pa se vzpostavijo med podobnimi podjetji, ki izdelujejo sorodne proizvode. Gre za sodelovanje med konkurenti v panogi (Dwivedi, Varman, Saxena, 2003, str 94).

V grozdih morata biti izpolnjeni dve predpostavki, ki sta značilni za uspešna podjetja: **medpodjetniško povezovanje in nagnjenost k zaupanju**. V grozdih na tej podlagi prihaja do široke mreže skupnega sodelovanja.

Štiri glavne lastnosti grozdov so: **specializirana delovna sila, specializirani dobavitelji, razpršenost tehnologije med člani in mrežno zaupanje**, ki znižuje potrebo po uporabi pogodbenih razmerij. Zaupanje v grozdu temelji na sorodstvenih razmerjih in dolgoročnosti sodelovanja. Glavna prednost grozda so njegovi visoko specializirani posamezniki. Podjetja pridobivajo skupne koristi, saj se stroški razvoja porazdelijo med vse člane. Ravno tako pa pridobijo dostop do tiste tehnologije, ki si je sami ne bi mogli privoščiti (Khan, Ghani, 2004, str. 224).

Zaupanje je centralni element, od katerega je odvisna uspešnost grozda. Kljub njegovi pomembnosti mu združbe ne namenjajo zadostne pozornosti in ga velikokrat jemljejo kot samoumevnega. Stopnja zaupanja, ki se v grozdu pojavi, je odvisna od kulture grozda. Zaupanje spodbuja medsebojno komunikacijo in sodelovanje, kar vodi v doseganje konkurenčnih prednosti.

Zaupanje se v grozdih pojavlja na dva načina. Lahko ga spodbudijo sorodstveni odnosi ali pa predhodno dolgoročno sodelovanje s posameznim partnerjem. Ker se grozdi pojavljajo po navadi na manjšem geografskem področju, se člani med seboj poznajo, kar vodi v lažje vzpostavljanje skupnih razmerij. Seveda zaupanja ne morejo doseči zelo hitro in je velikokrat potrebno neko prehodno obdobje, ko se člani, ki želijo delovati v grozdu, medsebojno spoznavajo.

V uspešnem grozdu je malo napisanih pravil. Medsebojni dogovori potekajo hitro in v vsestransko zadovoljstvo. Odnosi pa se ne morejo vzpostaviti hitro. Ugotovljeno je bilo, da je v praksi za izgradnjo trdnih skupnih vezi in zaupanja med člani grozda potrebno vsaj pet let stalnega sodelovanja. Šele po tem času lahko začnemo govoriti, da se je v povezavi vzpostavila zadostna stopnja medsebojnega prepričanja (Dwivedi, Varman, Saxena, 2003, str 98).

#### **4.8.2 Zunanje izvajanje dejavnosti**

V poslovanje združb se pod vplivom tekmovalnosti in soodvisnosti vedno bolj uveljavlja pojem eksternalizacija posameznih funkcij, čemur v angleščini rečemo outsourcing (Mihelčič, 2004, str. 9). Podjetja želijo iz svojega delovanja izločiti čim več nepotrebnih dejavnosti in storitev, ki velikokrat služijo samo kot spremljevalna dejavnost. Izločeni deli nato ustanovijo ločena podjetja, ki te dejavnosti izvajajo na pogodbenih osnovah. To vodi v večjo specializacijo podjetij in v njihovo medsebojno mreženje. Pri tem prihaja do izločanja zaposlenih iz glavnega podjetja v novo ustanovljene enote. Da se to lahko zgodi, morajo sodelavci imeti trdne zaveze, da bo matično podjetje še naprej koristilo njihove storitve. Tako se med združbami ustvarjajo mrežni odnosi na podlagi zaupanja.

Ta specializirana podjetja so tudi v pomoč manjšim podjetjem, ki vseh teh storitev ne morejo izvajati sama in so odvisna od zunanjih izvajalcev. To so predvsem visoko specializirane storitve, kot so informacijska tehnologija in računovodske storitve, ter tudi tiste dejavnosti, ki jih mala podjetja zaradi previsokih stroškov ne zmorejo zagotoviti sama, kot so na primer čiščenje in varovanje prostorov.

Pri principu prenosa dela poslovanja na zunanje izvajalce se pojavi potreba po nadzoru nad njihovo kvaliteto. To pa spremeni način dela v podjetju, saj mora biti le-to usposobljeno za opravljanje celotnega nadzora nad podizvajalci. To je lahko precej problematično, kar pomeni, da se za to odločajo po navadi zgolj v primerih, ko ta dela niso del centralnega poslovanja podjetja (Pavlišič, 2006). Tu pa se izkažejo prednosti zaupanja, saj odnosi med združbami velikokrat ne temeljijo samo na pogodbah, ampak mora biti prisotno tudi zaupanje. Govorimo lahko, da bodo v tem primeru vsa sodelujoča podjetja deležna "dividend zaupanja", saj ima višja stopnja zaupanja neposredni vpliv na boljše izvajanje storitev in na njihovo kvaliteto (Annesley, 2005, str. 8). Seveda se zaupanje z zunanjimi izvajalci lahko doseže samo z dolgoročnim sodelovanjem.

## 4.9 Nacionalni vidik zaupanja in mrežnih združb

Teorija o nacionalnem vplivu na zaupanje in mreženje predpostavlja, da so določene narodnosti bolj nagnjene k zaupljivemu vedenju in da to vpliva na pojavljanje mrežnih združb v posameznih državah. Avtorji izhajajo iz prepričanja, da imajo člani določene narodne skupnosti podobne etične, moralne in vrednostne poglede na skupno delovanje, ki so se pojavili tekom njihovega zgodovinskega razvoja. Ravno te kulturne razlike pojasnjujejo, zakaj se je pri posameznih narodih razvil močan pomen zaupanja. Na izgradnjo skupnih mrež pa še dodatno vpliva prisotna medsebojna zavest, ki je lahko kolektivna ali individualna (Fukuyama, 1996, str. 9-30).

Pomanjkanje zaupanja povzroči, da se v določenih državah mreže ne pojavljajo v tako velikem številu kot v državah z visoko stopnjo zaupljivosti. Seveda so mreže kljub temu prisotne, a namesto na zaupanju največkrat temeljijo na predpisih. Pogoji za nastanek mreže so državne subvencije, pravila in lastništvo. Države, v katerih zaupanje nima velikega pomena, še danes temeljijo na državnem lastništvu ključnih strateških podjetij. Mreže med podjetji sicer obstajajo, a so v večini primerov manj učinkovite kot v državah z visoko stopnjo zaupanja. Mreže, ki niso vzpostavljene po principu skupnih medsebojnih vrednot, so manj učinkovite.

V literaturi so tako navedene države, ki so pri svojem gospodarskem delovanju izrazito zaupljive in države, ki so izrazito nezaupljive (Fukuyama, 1996, str. 337):

- države z visoko medsebojno zaupljivostjo: **Japonska, Nemčija in ZDA,**
- države z nizko medsebojno zaupljivostjo: **Italija, Francija in Kitajska.**

Pod vplivom modernega in globalnega gospodarskega okolja se te meje vedno bolj prekrivajo, saj se zaradi vedno širšega mednarodnega sodelovanja širi tudi pomen zaupanja pri izgradnji nadnacionalnih povezav med združbami. Za uspešno mednarodno mreženje je potrebno poznati vsaj ključne značilnosti posameznih držav.

Dva skrajna primera predstavljata Japonska in Italija. Japonska je država z visoko stopnjo zaupanja, v kateri so mrežne medpodjetniške povezave nastale. Italija pa v nasprotju s splošnim prepričanjem dokazuje, da se lahko uspešne mrežne združbe pojavijo tudi v tradicionalno nezaupljivih družbah.

Japonska družba med svojimi pripadniki že tradicionalno spodbuja zaupanje, ki ni omejeno samo na družinske člane, tako kot je to značilno v zahodni civilizaciji. Pod tem vplivom se je na Japonskem razvila posebna oblika mrežnih združb, ki se imenuje *Keiretsu*. Temelji na močnem medsebojnem zaupanju. Člani povezave med seboj niso povezani z nobenimi formalnimi vezmi, ampak povezava temelji na zapletenem sistemu medsebojnega navzkrižnega lastništva. Te mreže so večinoma zelo obsežne in imajo velik vpliv na celotni gospodarski sistem. Ugotovljeno je, da je od dvesto največjih podjetij polovica vključenih v mrežne združbe. Najpomembnejša prednost te povezave se kaže v tem, da podjetja poslujejo z

drugimi člani mreže tudi takrat, kadar to na videz nima ekonomske logike in je poslovanje znotraj mreže dražje, kot bi bilo z zunanjimi člani. Zaradi velike stopnje povezanosti in zaupanja lahko vsi člani mreže vlagajo v skupne projekte, saj vedo, da jih drugi partnerji ne bodo prevarali. Obstaja trdno moralno prepričanje v zaupljivo ravnanje. Zaupati pomeni čast. Kljub prednostim japonskih mrežnih združb pa imajo te tudi dve ključni slabosti. Zaupanje med njimi je zelo visoko, zaupanja navzven pa praktično ni. Vstop novega podjetja v mrežo pa je zelo težavno ali celo nemogoče (Fukuyama, 1996, str. 197-205).

Po zgledu japonskih mrežnih združb so se tudi v drugih državah začeli zavedati prednosti, ki jih lahko zaupanje prinese v medpodjetniške mrežne povezave. Vse bolj se potrjuje domneva, da lahko mreža, ki temelji na zaupanju, postane organizacijska oblika prihodnosti.

Italija je družba, v kateri je nezaupanje med posameznimi člani tradicionalno prisotno. Velik pomen je namenjen predvsem družinskim vezem. Medsebojno zaupanje je omejeno samo na člane širše družine, medtem ko med družinami vlada velika konkurenčnost. V gospodarstvu je prisotno zelo veliko malih družinskih podjetij. Kljub tem dokaj neugodnim predispozicijam se je na območju, ki ga danes imenujemo Tretja Italija, zgodil preobrat. Nastala so posebna industrijska okrožja, ki so jih spodbudile lokalne oblasti. Podjetjem so zagotovili finančno pomoč, potrebne spremljajoče storitve in izobraževanje. Začele so se pojavljati medpodjetniške povezave. Majhna ter prilagodljiva družinska podjetja so med seboj začela graditi mrežne združbe, ki temeljijo na vertikalnih in nelastniških povezavah. Zaupanje je bil tisti potreben pogoj, ki je tem podjetjem omogočil gradnjo mrež. Seveda pa je pri zviševanju stopnje medsebojnega zaupanja morala poseči lokalna oblast. Pozitivni vpliv teh povezav se kaže v večji uspešnosti, kar posledično vpliva na povečevanje delovnih mest in nižanje stopnje nezaposlenosti (Fukuyama, 1996, str. 97-105). Pod pozitivnim italijanskim vplivom se tudi vedno več drugih evropskih držav trudi vpeljati podoben način povezovanja podjetij.

## 5 Sklep

V diplomskem delu je na podlagi obstoječe literature prikazano, da je zaupanje pomemben pojav, ki ga morajo podjetja upoštevati pri svojem poslovanju in povezovanju, saj ima vrsto pozitivnih učinkov. Predpogoj za njegovo uspešno uporabo je spoznanje njegovih praktičnih posledic. Zaupanje mora preiti iz dosedanjih akademskih in teoretičnih razprav v moderno podjetniško prakso. Pri tem morajo ključno vlogo prevzeti ravnatelji, ki so zadolženi za njegovo umestitev v združbo.

Podjetja se morajo zavedati, da zaupanje ni dobrina, ki jo lahko kupijo na trgu, je pa dobrina, v katero morajo v zadostni meri vlagati. Samo pravilna raven investicije predstavlja pogoj za njegovo uspešno uveljavitev v moderni podjetniški praksi. Če bo investicija uporabljena na pravi način, bo začela prinašati večje koristi, kot so bili njeni stroški.



Hkrati z ugotavljanjem pomena zaupanja se je v organizacijski teoriji začelo razpravljati tudi o mreženju. Mrežna združba svoje temelje gradi na zaupanju in ne samo na principu delovanja tržne logike. Združbe z vstopom v mrežo sprejmejo logiko medsebojne izmenjave, ki dopolnjuje delovanje trga. To jim omogoča doseganje večjih konkurenčnih prednosti, saj lahko iz mreže pridobijo tiste manjkajoče vire, ki jih same ne morejo zagotoviti in razviti. Bistvena lastnost mrež je prilagodljivost, s katero so se sposobne uspešno spopadati z današnjim globalnim poslovnim okoljem.

Uspeh mrežne združbe je tako odvisen predvsem od stopnje zaupanja, ki se v njej razvije. V vsakem primeru pa mora obstajati vsaj njegova minimalna stopnja. Zelo priporočljivo je, če se vzpostavi dobrohotno zaupanje, ker le-to pomeni, da se bo povezava gradila na načelih pravičnosti, vsi člani mreže pa bodo izpolnjevali svoje dogovorjene obveznosti. Tisto, kar bo obljubljeno, bo tudi izpolnjeno.

Zagotavljanje zaupanja v mreži ni vedno enostaven proces. Najprej je potrebno poskrbeti, da bodo imela posamezna podjetja, ki vstopajo v povezavo, podoben sistem vrednot, iz katerih bodo lahko razvila skupne cilje. Do izgradnje povezave morajo imeti vsi potencialni člani pozitiven odnos in vanjo ne smejo biti prisiljeni.

Ko bo mrežna združba začela delovati v praksi, bo prinašala skupne koristi, ki bodo pozitivno vplivale na vse njene člane. Najpomembnejši vplivi bodo vidni pri zmanjševanju transakcijskih stroškov, manjšem številu potrebnih formalnih pogodb, lažjem reševanju problemov in pri pospeševanju medsebojno želenega vedenja. To bo vodilo v povečevanje dodane vrednosti, medsebojno delitev ključnih virov, predvsem informacij in znanja. Posledično se bo zmanjšala tudi potreba po uporabi kontrolnih mehanizmov. Zaupanje bo tako postalo pomemben gradnik mrežne združbe. To pa bo vodilo tudi v izpolnitev temeljnega cilja tega diplomskega dela, saj bo tako uresničena trditev, da zaupanje pozitivno vpliva na uspešnost delovanja podjetij, ki vstopajo v mrežne združbe.

Iz diplomskega dela je razvidno, da je zaupanje v mreži potrebno ter da ga morajo podjetja razvijati v čim večji možni meri, saj lahko v današnjem hitro spreminjajočem okolju pomeni tisto prednost, ki jim omogoča hitrejši razvoj. Seveda pa se je pri njegovi uveljavitvi v prakso potrebno zavedati tudi negativnih posledic, ki jih lahko prinaša. Zaradi tega morajo podjetja predhodno vedeti, s kom vstopajo v mrežno povezavo in nikoli se ne smejo popolnoma odreči vsaj minimalni uporabi kontrolnih mehanizmov. Edino tako bo doseženo, da se bo stopnja zaupanja v mrežnih združbah razvila v pravo medpodjetniško razmerje, ki ne bo vodilo v preračunljiva dejanja in izdajo.

## Literatura

1. Annesley Christian: Trust Cuts Outsource Cost. *Computer Weekly*, Sutton, 29. nov. 2005, str. 8.
2. Barney Jay B., Hansen Mark H.: Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Chichester, 15(1994), special issue, str. 175-190.
3. Bhattacharya Rajeev, Devinney Timothy M., Pillutla Madan M.: A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 23(1998), 3, str. 459-472.
4. Busch Jeffrey S., Hantusch Nicole: I Don't Trust You, But Why Don't You Trust Me? *Dispute Resolution Journal*, New York, 55(2000), 3, str. 56-65.
5. Chiles Todd H., McMackin John F.: Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 21(1996), 1, str. 73-99.
6. Cousins Paul D., Crone Michael J.: Strategic Models for the Development of Obligation Based Inter-Firm Relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, 23(2003), 12, str. 1447-1474.
7. Das T. K., Teng Bing-Sheng: Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 23(1998), 3, str. 491-512.
8. Dwivedi Mridula, Varman Rahul, Saxena Kaushal K.: Nature of Trust in Small Firm Clusters. *International Journal of Organizational Analysis*, Bowling Green, 11(2003), 2, str. 93-104.
9. Elangovan A. R., Shapiro Debra L.: Betrayal of Trust in Organizations. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 23(1998), 3, str. 547-566.
10. Fenwick Marilyn, De Cieri Helen: Inter-Organizational Network Participation. *Journal of Management Development*, Bradford, 23(2004), 9, str. 798-817.
11. Fukuyama Francis: *Trust – The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York : Free Press, 1996. 457 str.
12. Gulati Ranjay: Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, 38(1995), 1, str. 85-112.
13. Hill Charles W. L.: Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 15(1990), 3, str. 500-513.
14. Ivanko Štefan: Novi trendi v razvoju in organiziranosti sodobnih organizacij. *Uprava*, Ljubljana, 1(2003), 1, str. 91-105.
15. Jaklič Marko: *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
16. Khan Jamshed H., Jawaid Ghani A.: Clusters and Entrepreneurship: Implications for Innovation in a Developing Economy. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Norfolk, 9(2004), 3, str. 221-238.

17. Kovač Jure, Jesenko Manca: Instrumentalni pomen zaupanja v organizaciji. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 41-47.
18. Kovač Jure: Mrežne organizacije. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 1999, str. 321-338.
19. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu: Human Resources Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
20. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
21. Mayer Janez: Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 57-63.
22. Mihelčič Miran: Povečan pomen zaupanja med združbami ob spremembah v okolju. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 7-13.
23. Morton S. C. et al.: Managing the Informal Organisation: Conceptual Model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Bradford, 53(2004), 3, str. 214-232.
24. Možina Stane: Zaupanje v teamih in organizaciji. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 65-71.
25. Mulej Matjaž, Potočan Vojko, Kajzer Štefan: Etika soodvisnosti kot podlaga za zaupanje med sodelavci in med organizacijami. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 15-19.
26. Potočan Vojko: Vloga in pomen zaupanja v organizaciji: nekaj dilem o zaupanju. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 21-25.
27. Rant Melita: Ukrepi za povečevanje zaupanja med zaposlenimi. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 73-81.
28. Ring Peter Smith, Van De Ven Andrew H.: Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 19(1994), 1, str. 90-118.
29. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
30. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

31. Rozman Rudi: Vpliv zaupanja med združbami na njihovo uspešnost. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 27-34.
32. Sitar Aleša Saša: Vloga zaupanja pri učenju in prenosu znanja v združbah. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 35-39.
33. Sonnenberg Frank K.: Managing With a Conscience: How to Improve Performance through Integrity, Trust, and Commitment. New York : McGraw-Hill, Inc., 1994. 261 str.
34. Šalamon Klemen: Medsebojno zaupanje vodij in vodenih. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 45 str.
35. Tavčar Mitja: Management in zaupanje. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 83-89.
36. Whitney John O.: The Trust Factor: Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality. New York : McGraw-Hill, Inc., 1994. 235 str.

## **Viri**

1. Dvanajst načel slovenskega managerskega kodeksa. Bilten Društva slovenskih managerjev, Ljubljana, 1996, 3, str. 4-5.
2. Pavlišič Andrej: Outsourcing. [URL: <http://www.krtaca.si/postfordizem/pojmovnik/outsourcing>], 17.02.2006.