


DOI: [10.54597/mate.0087](https://doi.org/10.54597/mate.0087)

Gajdić, D. (2022): Važnost kvalitete odnosa u upravljanju lancem opskrbe hranom.  
In: Srećec, S., Csonka, A., Koponicsné Györke, D., Nagy, M. Z. (Urednici):  
Upravljanje poljoprivredno-prehrambenim lancima.  
Gödöllő: MATE Press, 2022. pp. 193–202. (ISBN 978-963-623-027-2)



## 13. POGLAVLJE

# Važnost kvalitete odnosa u upravljanju lancem opskrbe hranom

### Autor:

Gajdić, Dušanka ORCID: [0000-0002-4153-723X](https://orcid.org/0000-0002-4153-723X), Visoko gospodarsko učilište u Križevcima, Križevci

Žestoka konkurencija na današnjim globalnim tržištima i povišena očekivanja potrošača prisilili su poduzeća da ulažu i usmjere pažnju na odnose sa svojim kupcima i dobavljačima. Suvremeno menadžersko razmišljanje zagovara suradnju poslovnih partnera i reagiranje na potrebe kupaca kao dodatni poticaj uspješnoj konkurentskoj strategiji.

Jedan od kritičnih čimbenika u AFSC-u je i kako osigurati poštenu suradnju među dionicima i istovremeno obratiti pozornost na ekonomske, okolišne, socijalne, organizacijske, marketinške i sigurnosne čimbenike te odgovornost prema tvrtkama, potrošačima i društvu<sup>[1]</sup>. Menadžeri u proizvodnji i maloprodaji i rukovoditelji poljoprivredno-prehrambenih poduzeća postaju svjesni da će uspješna koordinacija, integracija i upravljanje ključnim poslovnim procesima te kvalitetna suradnja svih dionika lanca opskrbe na kraju odrediti njihov konkurentski uspjeh.

Jedan od ciljeva opskrbnog lanca je da se tvrtke međusobno ne promatraju individualno, već kao članice konkurentne mreže u kojoj je više tvrtki uključeno u stvaranje vrijednosti. Taj se cilj može postići samo kroz suradnju svih sudionika u opskrbnom lancu, jer mreža ima konkurentsko okruženje koje donosi koristi za sve zainteresirane i jača opskrbi lanac. Upravo stoga je za opskrbi lanac važno integrirati pojedinačne članove i tvrtke u mreži kako bi se kroz suradnju ostvarile najveće moguće koristi za članove opskrbnog lanca<sup>[2]</sup>.

Svi sudionici u AFSC-u trebaju uložiti napore s ciljem poboljšanja funkcioniranja lanca osobit sa stajališta kvalitete, konkurentnosti, određivanja cijena, zahtjevima za apsolutnom sigurnosti poljoprivredno-prehrambenih proizvoda te s obzirom na međusobne odnose između članova u lancu (povjerenje, komunikacija, razmjena znanja, odanost i sl.).

### 13.1. Integracija i suradnja u poljoprivredno-prehrambenom lancu opskrbe

U ekonomiji pod pojmom integracija podrazumijeva se spajanje pojedinih poslovnih partnera i procesa u organizirani sustav zbog boljeg zajedničkog nastupa na tržištu koje će omogućiti smanjivanje troškova, povećanje konkurentnosti i uspješnost svakog poslovnog partnera. Suradnja (*engl.* collaboration) je proces u kojem se nekoliko ljudi ili poslovnih subjekata udružuje (integrira) radi obavljanja posla ili aktivnosti, dijeleći zadatke i uloge, međusobno si pomažući i koordinirajući napore, kako bi se postigao zajednički cilj.

To podrazumijeva suradnju koja uključuje partnerstvo, zajedničko vodstvo, dijeljenje rizika, su-odlučivanje odnosno podrazumijeva se bliskiji i intenzivniji odnos, ravnopravnost i angažiranost. Navodimo neke od definicija suradnje u lancima opskrbe:

Mentzer i sur.<sup>[3]</sup> pod suradnjom u lancima opskrbe podrazumijevaju „poslovni proces u kojem suradnički partneri zajedno rade na postizanju zajedničkih ciljeva koji su od obostrane koristi partnerskim tvrtkama”.

Humphries i Wilding<sup>[4]</sup> tvrde da suradnja znači „zajednički rad na dovođenju resursa u potreban odnos radi postizanja učinkovitih operacija u skladu sa strategijama i ciljevima uključenih strana, što rezultira obostranom koristi”.

Prema Simatupangu i Sridharanu<sup>[5]</sup>, suradnja u opskrbnom lancu definirana je kao „dva ili više članova lanca koji zajedno rade na stvaranju konkurentne prednosti razmjenom informacija, donošenjem zajedničkih odluka i podjelom koristi koje proizlaze iz veće isplativosti i zadovoljavanja potreba krajnjih kupaca, nego djelovati sam”.

Unutar AFSC-a mogu postojati različite razine suradnje (vertikalna suradnja, horizontalna suradnja, unutarnja suradnja, vanjska suradnja, koja opet može biti nizvodna ili uzvodna i dr.). Kvaliteta suradnje ovisit će o brojnim čimbenicima: karakteristikama proizvoda, poslovnih odnosa i poslovnih procesa, broju dionika lanca, složenosti lanca opskrbe, pozicija u lancu opskrbe, razmjeni informacija među dionicima lanca, međusobnim povjerenju i dr.

Kod upravljanja opskrbnim lancem važno je ostvariti odgovarajuću razinu integracije i suradnju između partnera u lancu budući da uspjeh svakog pojedinog subjekta u opskrbnom lancu ne ovisi isključivo o njemu, već o njihovom zajedničkom nastupu na tržištu. Kako bi poslovanje bilo uspješno, svaki član mora steći odgovarajuću razinu povjerenja u druge članove te prihvatiti činjenicu da je ovisan o poslovanju ostalih članova u opskrbnom lancu.

Prema Dani<sup>[6]</sup>, suradnja može biti razmatrana kroz tri oblika:

- 1) transakcijska suradnja: to uključuje jednostavnu komunikaciju i razmjenu podataka između partnera;
- 2) kooperativna suradnja: to uključuje partnere koji dijele podatke i procese i postavljaju zajedničke ciljeve opskrbnog lanca i
- 3) kognitivna suradnja: to zahtijeva višu razinu uključenosti, budući da partneri rade zajedno u zajedničkom planiranju i donošenju odluka te razvijaju odnos uzajamnog povjerenja i međuovisnosti.

Kako bi se postigli ciljevi AFSC-a, važno je da su svi članovi lanca opskrbe integrirani i da rade zajedno jer je opskrbeni lanac „jak” samo kao najslabija karika istog. Npr. ukoliko se član opskrbnog lanca ne pridržava zakonskih propisa i standarda, to utječe na sve partnere jer dolazi do pada reputacije kod kupaca i javnosti<sup>[7]</sup>.

### 13.1.1. Vertikalna i horizontalna suradnja

Kad govorimo o integraciji ili suradnji u poljoprivredno-prehrambenim lancima opskrbe suradnja može biti horizontalna i vertikalna. Vrsta suradnje bitno će utjecati i na upravljanje lancem opskrbe<sup>[8, 9]</sup>.

1. *Horizontalna suradnja* – ovaj tip integracije obilježava suradnja organizacija na istoj razini kanala, najčešće pod vodstvom jednog od sudionika. To znači integriranje više poduzeća koja proizvode iste vrste proizvoda ili istoga stupnja proizvodnih procesa duž lanca opskrbe (npr. različiti poljoprivrednici integriraju se u zadrugu). Ovdje može biti riječi i o udruživanju međusobnih konkurenata. Česti primjeri su zajednička distribucija na pojedinim tržištima gdje pojedinačna poduzeća nemaju dovoljno resursa kako bi sama razvila kvalitetan distribucijski kanal. Dva ili više poduzeća na istoj razini udružuju snage da bi stvorili nove tržišne šanse. Poduzeća kombiniraju svoje kapitale, prodajne timove i ekspertizu, proizvodne potencijale, marketing resurse i na taj način ostvaruju više nego što bi ostvarili individualno. Na taj način mogu se udružiti proizvođači, maloprodaja ili bilo koji drugi sudionici s iste gospodarske razine.
2. *Vertikalna suradnja* – sastoji se od povezivanja različitih dionika (npr. poljoprivrednih proizvođača, prerađivača, maloprodavača) koji djeluju kao jedinstven sustav, ali sudionici nisu na istoj gospodarskoj razini. Pojedini sudionici s raznih gospodarskih razina udružuju se kako bi poboljšali vlastita poslovanja, te se istaknuli od konkurencije. Vertikalna integracija ponude ili lanca vrijednosti zahtijeva od

poljoprivrednika, prerađivača hrane i trgovaca prehrambenim proizvodima da međusobno razvijaju i održavaju bliske i održive poslovne odnose. Potpuna vertikalna integracija kanala značit će da je jedan član ovladao svim dijelovima kanala od proizvođača do potrošača. Viši stupanj vertikalne koordinacije uvodi složenije odnose među dionicima lanca i povećava razinu međuovisnosti među njima. Međutim, istovremeno vertikalna suradnja dovodi do veće koordinacije između npr. poljoprivrednika i prerađivača hrane što rezultira poboljšanjem ekonomskih performansi. Kvaliteta poljoprivredno-prehrambenih proizvoda mora biti sačuvana u svim fazama lanca opskrbe od primane proizvodnje do krajnjeg potrošača. Zbog toga su poljoprivredno-prehrambeni lanci opskrbe intenzivnije vertikalno koordinirani od ostalih lanaca opskrbe. To posebno dolazi do izražaja kod lanaca ekološke proizvodnje. Na temelju istraživanja provedenog u njemačkom poljoprivredno-prehrambenom lancu u dvije različite faze (poljoprivrednik-prerađivač i prerađivač-trgovac) te dva različita tipa odnosa (formalni i neformalni) Reynolds i suradnici<sup>[10]</sup> zaključuju da su učinkovita komunikacija, postojanje osobnih veza i jednaka distribucija snage između kupaca i dobavljača ključne odrednice održivih vertikalnih poslovnih odnosa. Pritom se relevantnost i značenje odrednica razlikuju u različitim fazama lanca opskrbe te kod formalnih i neformalnih tipova odnosa.

Također treba napomenuti da ugovori između poljoprivrednih proizvođača i prerađivača predstavljaju instrument koji podržava snažnu proizvodnu vezu između dvije faze lanca, dopuštajući veći stupanj vertikalne koordinacije. Integracija poljoprivrednog sektora i prerade treba biti jaka, jer prerađivač mora biti siguran u podrijetlo sirovina i u činjenicu da je poljoprivredna proizvodnja u skladu sa postavljenim standardom proizvodnog procesa. Lanac opskrbe svježim proizvodima uglavnom je vezan ugovorom te su u odnosima između primarnih poljoprivrednih proizvođača i prerađivača, ugovori češći<sup>[11]</sup>. Ugovori o opskrbi omogućuju veći stupanj vertikalne koordinacije, uključujući veću interakciju između dionika lanca, jer je skup pravila fiksna (raspoređi isporuke, način određivanja cijena i karakteristike proizvoda), a time se postiže i poboljšana sljedivosti, osiguranje kvalitete i sigurnosti opskrbe krajnjih potrošača. Osim toga prerađivačke tvrtke kupuju sirovine uglavnom s nacionalnih, regionalnih i lokalnih tržišta, olakšavajući vertikalno koordiniranu proizvodnju.

Ugovorna poljoprivreda također može donijeti značajne koristi i poljoprivrednim proizvođačima. Uz razumni ugovor, poljoprivrednik stječe povjerenje u kupca, fiksnu cijenu (smanjujući rizik nestabilnosti cijena), ugovorene uvjete kredita i smanjenje marketinških troškova. Srednjoročno do dugoročno, ugovorni odnosi i vertikalna koordinacija mogu dovesti do boljih odnosa i položaja međuovisnosti. Međutim, mali poljoprivrednici koji nemaju dovoljno opsega proizvodnje za izravnu prodaju kupcu teško nalaze svoje mjesto u takvom partnerstvu.

Na vertikalnu suradnju između dionika lanca opskrbe hranom utječe nekoliko čimbenika: složena interakcija između strategija dionika (npr. prerađivača i trgovca), asimetrija moći između uzvodnih i nizvodnih poduzeća, ograničenja opskrbnog lanca (npr. poljoprivredni proizvođač-trgovac) te vrste strukture upravljanja duž lanca opskrbe<sup>[12]</sup>.

Budući da se suradnja bazira na odnosima, bilo na interpersonalnoj ili organizacijskoj razini u kontekstu upravljanja opskrbnim lancem razlikuju se i intraorganizacijska ili unutarnja suradnja (*engl.* intraorganizational), koja se odnosi na suradnju unutar organizacija i interorganizacijska ili vanjska suradnja (*engl.* interorganisational), koja se odnosi na suradnju svih članova u opskrbnom lancu<sup>[13]</sup>. Vertikalna suradnja uključuje suradnju s kupcima i dobavljačima te suradnju unutar organizacije. Horizontalna suradnja uključuje suradnju unutar organizacije i njezinih subjekata, ali i vanjsku suradnju s konkurentima i drugim organizacijama. Unutarnja suradnja odnosi se na kulturu suradnje organizacije (na primjer, postojanje elemenata povjerenja i predanosti). Vanjska nizvodna suradnja uključuje upravljanje odnosima s klijentima, dok vanjska uzvodna suradnja uključuje upravljanje dobavljačima. Unutar jednog opskrbnog lanca mogu postojati različite razine odnosa.

Suradnja u kontekstu međuorganizacijskih odnosa veoma je važna, jer kada je u pitanju razvijanje kvalitete odnosa između tvrtki ili dionika lanca opskrbe, ključno je ostvariti preduvjete za uspješnu suradnju među kojima je ključno povjerenje, jer bez povjerenja između poslovnih partnera ne može doći do uspješne suradnje i partnerstva.

**13.1.2. Preduvjeti za suradnju i kvalitetu odnosa**

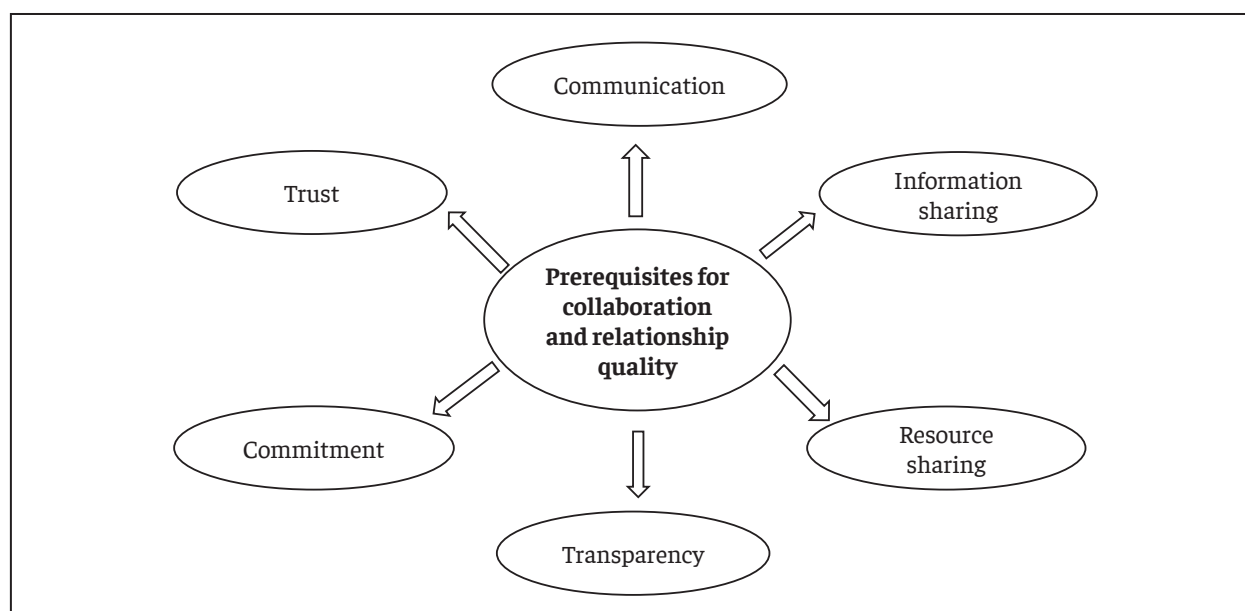
Zbog različitih karakteristika proizvoda (svježa, prerađena hrana) postoje različite strukture odnosa u AFSC-u (npr. poljoprivrednik-prerađivač; poljoprivrednik-trgovac, prerađivač-trgovac itd.) ili oblici upravljanja koji značajno utječu na kvalitetu suradnje i odnosa. U slučaju AFC -a, i poslovni odnosi (npr. cijene, troškovi i tržište) i društveni odnosi (na primjer, lokalne veze, povjerenje i prijateljstvo) smatraju se vitalnima za njegov uspjeh<sup>[14]</sup>.

Bliska suradnja može pomoći u smanjenju poslovne nesigurnosti i rizika te ostvarivanja boljih performansi svakog pojedinog dionika te cijelog lanca opskrbe. Da bi se to postiglo potrebno je ostvariti određene preduvjete za kvalitetnu suradnju.

Wilding & Humphries<sup>[15]</sup> navode deset atributa koji potiču suradnju u opskrbnom lancu: pouzdanost, dugoročni fokus, komunikacija, stabilnost, win-win, povjerenje, spremnost na kompenzaciju, osobni odnos, kreativnost i C3 (suradnja, kooperacija i koordinacija). Bezuidenhout i sur.<sup>[16]</sup> smatraju da nedostatak atributa poput pouzdanosti, povjerenja, dobrih osobnih odnosa i komunikacije uzrokuju fragmentaciju, oportunističku i želju za prekomjernom kontrolom pojedinaca u lancu te da su uzajamnost i komunikacija ključna snaga sustavu.

Aji<sup>[17]</sup> u svom istraživanju izdvaja četiri ključne varijable za izgradnju odnosa: zadovoljstvo, povjerenje i dvije dimenzije predanosti – predanost kontinuitetu i predanost potpori. Schulze & Spiller<sup>[18]</sup>, u istraživanju kvalitete odnosa u njemačkom sektoru svinjetine, također tvrde da se kvaliteta odnosa mora koncipirati kao konstrukt koji obuhvaća zadovoljstvo, povjerenje i predanost.

U poslovnoj suradnji, neuspjeh bilo koje strane ozbiljno utječe na učinak druge strane. Ljudski element unutar partnerstva u lancu opskrbe iznimno je važan kako bi partnerstvo funkcioniralo, pa su stoga promjene u organizacijskoj kulturi i ponašanju nužne pri stvaranju kvalitete suradnje u lancu opskrbe. Suradnja je od vitalnog značaja za osnaživanje malih poljoprivrednika, osobito onih u zajednicama s niskim društveno-ekonomskim statusom. Kao ključni dionici u AFSC-u, poljoprivrednici obično imaju ograničenja u poslovnim vještinama, težnjama i sustavnom razmišljanju, pa se često u velikoj mjeri usredotočuju na svoje poslovanje, a ne na stvaranje integriranog sustava suradnje. Sukobi i nesporazumi mogu se minimizirati razumijevanjem i upravljanjem čimbenicima tj. preduvjetima kvalitetne suradnje u partnerstvu u AFSSC-u. Shodno navedenom detaljnije će se objasniti nekoliko ključnih preduvjeta za kvalitetnu suradnju u AFSC-u prikazani na slici 1.



**Slika 1.** Ključni preduvjeti za kvalitetnu suradnju u AFSC-u  
Izvor: Izrada autora

<sup>1</sup> Rad u procesu objave

### 1. Povjerenje (engl. trust)

Povjerenje je centralna komponenta upravljanja AFSC i samo na taj način opskrbeni lanac prehrambenih proizvoda može biti uspješan. Povjerenje je važan strateški uvjet i jedan od glavnih čimbenika koji može poboljšati ili ograničiti (u slučaju postojanja nepovjerenja) uspješnu suradnju u AFSC-u. U poljoprivrednom sektoru povjerenje je važnije za mala i srednja poduzeća, koja karakteriziraju postojanje osobnih odnosa između poslovnih partnera<sup>[14, 19, 20]</sup>.

Ne postoji jedinstvena definicija povjerenja i različiti autori razlikuju različite oblike povjerenja u poslovnim odnosim. Npr.:

*Smatra se da povjerenje postoji ako „jedna strana vjeruje da je druga poštena ili dobronamjerna”<sup>[21]</sup>.*

*Povjerenje se može promatrati kao suprotnost oportunistu u poslovnim odnosima. Stoga povjerenje definiramo kao uvjerenje da se poslovni partner može osloniti na ispunjenje svojih obaveza u situaciji koja uključuje rizike i ranjivost<sup>[22]</sup>.*

U operativnom smislu, ‚povjerenje’ se odnosi na uvjerenje da je druga strana iskrena i poštena i ni pod kojim okolnostima neće namjerno učiniti ništa što bi narušilo odnos. Kvalitetna suradnja, povjerenje i predanost važni su preduvjeti kvalitete hrane kao jednog od važnih pokazatelja uspješnosti poljoprivredno-prehrambenog lanca opskrbe<sup>[23]</sup>.

Laequuddin i sur.<sup>[24]</sup> primijetili su da postoje tri ključne perspektive povjerenja u odnosu lanca opskrbe:

1. *Karakteristično povjerenje* – bavi se čimbenicima kao što su percepcija, pouzdanost, vjerodostojnost, predanost, iskrenost, dobronamjernost, poštenost, dobra volja i emocije itd.
2. *Racionalno povjerenje* – bavi se čimbenicima kao što su ekonomija odnosa, dinamičke sposobnosti partnera i usvajanje tehnologije.
3. *Institucionalno povjerenje* – bavi se čimbenicima kao što su mehanizmi kontrole između članova lanca opskrbe kroz pravne okvire, trgovačko pravo, ugovore, sporazume, bankovna jamstva i osiguranje.

Da bi se povjerenje među poslovni partnerima uspješno razvijalo moraju biti ispunjeni određeni preduvjeti povjerenja. Različita literatura pokazuje različite preduvjete povjerenja unutar AFSC-a. Tako Batt<sup>[25]</sup> identificira percipiranu iskrenost, vjerodostojnost informacija, pouzdanost obećanja, zadovoljstvo odnosom, kompatibilnost ciljeva i ulaganja u odnos kao čimbenike koji stvaraju povjerenje u lancu svježih proizvoda. Puspitawati i suradnici<sup>[26]</sup>, navode osam prethodnika povjerenja u AFSC-u: komunikacija, transparentnost cijena, zadovoljstvo cijenom, omjer kvalitete cijene, zajedničko rješavanje problema, reputacija partnera, ovisnost i fleksibilnost u odnosu. Brojni autori slažu se da su najvažnije odrednice povjerenja u AFSC-u kvaliteta komunikacije postignuta učestalošću komunikacije i kvaliteta informacija, zajedno s pozitivnim iskustvom suradnje<sup>[14, 18, 27, 28]</sup>. Povjerenje se može temeljiti na ugovorima „ugovorno povjerenje”, na sposobnostima i znanjima poslovnog partnera „povjerenje kompetencija” te na spremnosti i angažiranosti druge strane „povjerenje dobre volje”<sup>[29]</sup>.

Što je veća razina povjerenja između partnera, to je veća vjerojatnost za razvoj dugoročne suradnje. Nakon što se među partnerima razvije visoka razina povjerenja, kvalitetna suradnja, dobra komunikacija i čvrsti osobni odnosi, strane se počinju baviti aktivnostima poput zajedničkog razvoja proizvoda, suinvestiranja ili razvojem inovacijskih kapaciteta<sup>[30]</sup>.

### 2. Komunikacija (engl. communication)

Druga važna kategorija suradnje i jedan od preduvjeta povjerenja je komunikacija između poslovnih partnera. Učinkovita i djelotvorna komunikacija (engl. enhanced communication) preduvjet je kvalitetne suradnje<sup>[31]</sup>. Kroz kontinuiranu i iskrenu komunikaciju, mogu se izbjeći problemi u opskrbenom lancu, te se mogu lakše pronaći rješenja, što znatno pojednostavljuje i poboljšava suradnju među članovima opskrbenog lanca<sup>[32]</sup>.

### 3. Međusobna razmjena informacija (engl. information sharing)

Razmjena informacija ključna je značajka u kategoriji suradnje, budući da razmjena informacija ne samo da smanjuje nesigurnost među poslovnim partnerima, već vodi boljoj učinkovitosti, fleksibilnosti i bržem odzivu cijelog opskrbenog lanca<sup>[2]</sup>. To posebno uključuje osjetljive strateške i taktičke podatke o tvrtki, kao

što su prognoze potražnje i prodajne strategije, koje fokalna (žarišna) tvrtka dijeli sa svojim dobavljačem<sup>[33]</sup>. Nedostatak informacija unutar partnera u opskrbnom lancu dovodi do sve većih fluktuacija potražnje uzvodno u opskrbnom lancu<sup>[34]</sup>. Kao rezultat učestale razmjene informacija procesi unutar opskrbnog lanca mogu postati učinkovitiji, mogu se ostvariti uštede odnosno smanjiti troškovi i na taj način izbjeći će se „efekt biča” (*engl. bullwhip effect*), odnosno ekstremna promjena u količini zaliha od kraja prema početku opskrbnog lanca koja je izazvana malom promjenom u potražnji u opskrbnom lancu.

#### **4. Dijeljenje resursa (*engl. sharing of resources*)**

Dijeljenje resursa također je jedna od podkategorija suradnje i razlikuje se od dijeljenja informacija u svojoj fizičkoj prirodi. Dok se potonji odnosi na dijeljenje podataka i informacija, dijeljenje resursa između partnera u opskrbnom lancu podrazumijeva dijeljenje fizičkih, financijskih, ljudskih i organizacijskih resursa<sup>[35]</sup>. Putem suradnje, tvrtke mogu ujediniti svoje resurse i stvoriti održivu konkurentsku prednost. Međutim, tvrtke ne samo da međusobno dijele informacije i resurse, već ukoliko uspješno surađuju dijele i rizike (*engl. risk sharing*). Kao rezultat toga, članovi opskrbnog lanca ublažavaju neizvjesnost.

#### **5. Transparentnost (*engl. transparency*)**

Transparentnost između partnera u opskrbnom lancu poboljšava komunikaciju unutar opskrbnog lanca i povećava razmjenu informacija, što može dovesti do uspješne suradnje i poboljšati ukupnu ponudu<sup>[26]</sup>. Transparentnost je osobito važna u slučaju cijena, budući da kupci imaju visoke zahtjeve da njihovi dobavljači mogu komunicirati promjene cijena što je moguće brže, sveobuhvatnije i ažurnije, kako bi se smanjila nesigurnost i postigla bolja sigurnost pri planiranju<sup>[36]</sup>. Navedeno pojačava vezu između partnera i može doći do povjerenja. Ukoliko postoji bliska suradnja među partnerima u opskrbnom lancu, može se očekivati uzajamna podrška u poboljšanju i daljnjem razvoju odnosa među poduzećima, kao i daljnjem razvoju proizvoda<sup>[37]</sup>.

#### **6. Predanost (*engl. commitment*)**

Posvećenost ili predanost odražava vjeru i predanost organizacije u održavanju i poboljšanju odnosa s partnerima radi zajedničkog stvaranja vrijednosti u dugoročnom procesu. Kao i povjerenje, jedan je od najkritičnijih čimbenika ponašanja za uspješnu suradnju u poljoprivredno-prehrambenom lancu opskrbe<sup>[38]</sup>. Povjerenje i predanost vode do stvaranja lojalnosti u odnosu na poslovnog partnera.

Osim prethodno navedenih i opisanih čimbenika koji pospješuju suradnju među partnerima u lancu opskrbe, postoje i oni koji mogu negativno utjecati na razvoj suradnje npr. pretjerana upotreba moći i oportunitizam.

##### **1. Moć (*engl. power*)**

Faktor moći govori o sposobnosti osobe ili organizacije da utječu na ponašanje, odluke i postupke drugih oblikujući parametre u suradnji i vodeći smjer partnerstva U društvenoj razmjeni moć (snaga) raste iz organizacija koje imaju vrijedne resurse ili imaju kontrolu u raspodjeli resursa<sup>[39]</sup>. Snaga se također može koristiti za određivanje cijene, zaliha, operacija, strukture lanca opskrbe i distribucije informacija u lancu opskrbe. Što je organizacija moćnija, to će više moći utjecati na vrste dijeljenih informacija, primatelje i mehanizam dijeljenja u aktivnostima suradnje. Međutim, funkcija moći ne bi se smjela koristiti za iskorištavanje slabijih strana, već kao podrška i pomoć u pronalaženju boljih načina za rješavanje problema partnerstva, povećavajući uzajamne koristi i konkurentne strategije<sup>[38]</sup>.

##### **2. Oportunitizam (*engl. opportunism*)**

Oportunitizam je rizična situacija u kojoj tvrtke i pojedinci nastoje iskoristiti situaciju u svoju korist. U međuorganizacijskim odnosima oportunitizam se javlja kada jedna ili više strana iskorištava ranjivosti drugih strana u potrazi za vlastitom jednostranom dobiti na znatan račun drugih strana i/ili cjelokupnog odnosa<sup>[40]</sup>. To je traženje vlastitog interesa, kojem nedostaje poštenja. Hobbs<sup>[41]</sup> navodi da se rizik oportunitizma povećava u određenim situacijama u lancima opskrbe, gdje pregovaračka moć lanca nije ravnomjerno raspore-

dena. Na primjer, kada postoji samo nekoliko kupaca proizvoda od mnogih dobavljača, kao u većini poljoprivrednih proizvoda u ruralnim područjima, pregovaračka moć proizvođača može biti ograničena. Stoga postoji visoki rizik da će kupci djelovati oportunistički. Neki od primjera oportunističkog ponašanja kupca (npr. trgovca) su: trgovac kontrolira sve informacije i ne dijeli ih s proizvođačima, trgovac svog dobavljača ne tretira pravedno i pošteno tj. kao ravnopravnog partnera u lancu opskrbe, trgovac ne brine za dobrobit dobavljača već samo gleda svoje interese i dobrobit i dr. Što je manji oportunizam partnera u opskrbnom lancu, veće je povjerenje u cijeloj mreži opskrbnog lanca.

### 13.2. Mjerenje uspješnosti poljoprivredno-prehrambenih lanaca opskrbe

Suradnja i povjerenje mogu pomoći u poboljšanju učinkovitosti poljoprivredno-prehrambenog lanca opskrbe. Uspješnost lanca opskrbe odnosi se na ukupne performanse lanca koje ovise o performansama registriranim u svakoj fazi lanca opskrbe<sup>[42]</sup>. Stoga je važno poboljšati ne samo uspješnost pojedinih članova u opskrbnom lancu, već svih sudionika opskrbnog lanca. Konkurentske prednosti spadaju među glavne strateške ciljeve opskrbnog lanca i mogu se generirati i konsolidirati ne samo kroz razmjenu resursa i informacija, već i kroz druge pokazatelje kao što su troškovi, isporuka i brzina isporuke, kvaliteta i fleksibilnost<sup>[31]</sup>. Mjerenje performansi proces je kvalificiranja učinkovitosti i djelotvornosti lanca opskrbe. U praksi postoji veliki broj pokazatelja uspješnosti koji uglavnom ovise o posebnim karakteristikama lanca opskrbe zbog čega ne postoji jedinstvena definicija pokazatelja uspješnosti. Neke od definicija su:

„Mjere uspješnosti služe kao pokazatelj koliko dobro poslovna inicijativa, proces ili sustav funkcionira”<sup>[43]</sup>.

Pokazatelji uspješnosti su kriteriji pomoću kojih se može ocijeniti izvedba proizvoda, usluga i proizvodnih procesa<sup>[44]</sup>.

Uspješnost poduzeća je rezultat suradničkog odnosa u lancu opskrbe u obliku povećane prodaje, produktivnosti i tržišnog udjela<sup>[45]</sup>.

Zbog specifičnosti poljoprivredno-prehrambenih lanaca i karakteristika koje ih razlikuju od ostalih lanaca opskrbe, mjerenje performansi nije jednostavno provesti<sup>[46]</sup>. Pokazatelji učinka poljoprivredno-prehrambenih lanaca opskrbe grupirani su u četiri glavne kategorije<sup>[42, 46, 47]</sup>: učinkovitost, fleksibilnost, odaziv i kvaliteta hrane. Svaka od ovih glavnih kategorija sadrži detaljnije pokazatelje uspješnosti.

1. Učinkovitost (*engl. efficiency*) mjeri optimalno korištenje resursa u opskrbnom lancu. Ima za cilj maksimizirati dodanu vrijednost procesa i minimizirati troškove. Neki od pokazatelja za mjerenje uspješnosti su:

- *Troškovi proizvodnje i troškovi distribucije* – kombinirani troškovi sirovina i rada u proizvodnji robe, kombinirani troškovi distribucije, uključujući troškove transporta i rukovanja.
- *Troškovi zaliha* – očituju se kroz vrijeme obrtaja zaliha.
- *Transakcijski troškovi* – troškovi nastali u trgovini robom ili uslugama (npr. troškovi pretraživanja, troškovi pregovora i troškovi provedbe).
- *Troškovi otpada* – nastali u proizvodnji, distribuciji, upravljanju zalihama i sl.
- *Dobit (profit)* – pozitivan dobitak od ulaganja ili poslovanja nakon oduzimanja svih troškova.
- *Povrat ulaganja* – mjera profitabilnosti poduzeća i mjeri koliko učinkovito poduzeće koristi svoj kapital za stvaranje dobiti.
- *Vrijednost imovine (inventar)* – roba tvrtke, sirovine, gotovi i nedovršeni proizvodi koji još nisu prodani.

Kroz poboljšanje procesa, brže vrijeme obrtaja zaliha ili niže transakcijske troškove, može doći do smanjenja troškova (*engl. cost reduction*), čime se poboljšava uspješnost opskrbnog lanca.

2. Fleksibilnost (*engl. flexibility*) – sposobnost prilagođavanja promjenjivom okruženju (npr. odgovoru na promjene na tržištu radi stjecanja ili održavanja konkurentne prednosti ili na promjene u potražnji kupaca). Neki od pokazatelja za mjerenje fleksibilnosti su:

- *Zadovoljstvo kupaca* – stupanj do kojeg su kupci zadovoljni proizvodima ili uslugama.
- *Fleksibilnost volumena* – sposobnost mijenjanja izlaznih razina proizvedenih proizvoda

- *Fleksibilnost isporuke* – sposobnost mijenjanja planiranih datuma isporuke.
- *Rezervne narudžbe* – narudžba koja trenutno nije na zalih, ali se naručuje I bit će dostupna kasnije.
- *Izgubljena prodaja* – narudžba koja je izgubljena zbog zaliha jer kupac ne želi odobriti/prihvatiti zaostalu narudžbu.

3. Odzivnost (*engl. responsiveness*) – brzina kojom lanac opskrbe isporučuje proizvode kupcu.

Neki od pokazatelja za mjerenje odzivnosti su:

- *Brzina punjenja* – postotak naručenih jedinica koje se isporučuju po zadanoj narudžbi.
- *Kašnjenje proizvoda* – vrijeme između obećanog datuma isporuke proizvoda i stvarnog datuma isporuke proizvoda.
- *Vrijeme odgovora kupca* – vrijeme između narudžbe i odgovarajuće isporuke.
- *Vrijeme izvođenja* – ukupno vrijeme potrebno za proizvodnju određene stavke ili usluge.
- *Žalbe i povrat kupaca* – registrirane žalbe kupaca na proizvod ili uslugu i povrat robe.
- *Pogreške pri isporuci* – pogrešne isporuke proizvoda.

4. Kvaliteta i sigurnost hrane (*engl. food quality and food safety*) – posebne karakteristike lanaca opskrbe hranom koje podrazumijevaju kvalitetu proizvoda i procesa. Neki od pokazatelja za mjerenje kvalitete i sigurnosti hrane su:

- *Senzorna svojstva, izgled i rok trajanja* – prvi pogled na namirnicu, kombinacija različitih atributa, poput boje, veličine i oblika, čvrstoće, nedostatak mrlja i oštećenja.
- *Okus* – određen slatkoćom, gorčinom i aromom povrća/voća.
- *Rok valjanosti* – koliko će dugo pakirana hrana trajati bez promjene tj. pogoršanja kvalitete.
- *Zdravstvene i nutritivne vrijednosti proizvoda* – da je proizvod zdrava i kvalitativno hranjiv.
- *Sigurnost proizvoda* – proizvod ne prelazi prihvatljivu razinu rizika povezanog s patogenim organizmima ili kemijskim i fizičkim opasnostima kao što su mikrobiološka, kemijska i fizikalna onečišćenja u proizvodima.
- *Kvaliteta procesa* – sastoji se od karakteristika proizvodnog sustava koje označavaju način proizvodnje prehrambenog proizvoda i uključuje čimbenike poput korištenih pesticida, dobrobiti životinja i uporabe genetskog inženjeringa i ekoloških aspekata npr. uporaba ambalaže i gospodarenje otpadom hrane.

Pokazatelji uspješnosti lanca opskrbe ovise o kvaliteti suradnje članova u opskrbnom lancu i njihovom međusobnom povjerenju. Ostvarenjem visoke razine učinkovitih i uspješnih odnosa i suradnje osigurava se i održivost poljoprivredno-prehrambenih lanaca opskrbe.

## Literatura

- [1] Fritz, M., Schiefer, G. (2008) Food chain management for sustainable food system development: a European research agenda, *Agribusiness*, 24 (4), 440–452. <https://doi.org/10.1002/agr.20172>
- [2] Kache, F., Seuring, S. (2014) Linking collaboration and integration to risk and performance in supply chains via a review of literature reviews, *Supply Chain Management: An International Journal*, 19 (5/6), 664–682. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0478>
- [3] Mentzer, J. T., Stank, T. P., Esper, T. L., (2008) Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *J. Bus. Logist.* 29, 31–46. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00067.x>
- [4] Humphries, A., Wilding, R. (2004) Long term collaborative business relationships: the impact of trust and C3 behaviour, *British Journal of Marketing Management*, 20(9–10), 1107–22. <https://doi.org/10.1362/0267257042405240>
- [5] Simatupang, T. M., Sridharan, R. (2005) The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 35, 44–62. <https://doi.org/10.1108/09600030510577421>
- [6] Dani, S. (2015) *Food Supply Chain Management and Logistic From farm to fork*, London, Philadelphia & New Delhi: Kogan Page, ISBN 978 0 74947364 8
- [7] Zhang, L., Xu, Y., Oosterveer, P., Mol, A. P. (2016) Consumer trust in different food provisioning schemes: evidence from Beijing, China, *Journal of Cleaner Production*, 269–279. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.078>
- [8] Dania, W. A. P., Xing, K., Amer, Y. (2016) Collaboration and sustainable agri-food supply chain: a literature review, in: Jamari, J., Handogo, R., Suryani, E. (Ed.s) *MATEC Web of Conferences*, Vol. 58, The 3rd Bali International Seminar on Science & Technology (BISSTECH 2015), Bali, Indonesia, 02004, <https://doi.org/10.1051/mateconf/2016802004>



- [9] Cavaliere, A., Peri, M., Banterle, A. (2016) Vertical Coordination in Organic Food Chains: A Survey Based Analysis in France, Italy and Spain, *Sustainability*, 8(6), 569. <https://doi.org/10.3390/su8060569>
- [10] Reynolds, N., Fischer, C., Hartmann, M. (2009) Determinants of sustainable business relationships in selected German agri-food chains, *British Food Journal*, 111(8), 776–793. <https://doi.org/10.1108/00070700910980919>
- [11] Sufiyan M., Haleem A., Khan S., Khan M. I. (2019) Analysing Attributes of Food Supply Chain Management: A Comparative Study, Shanker K., Shankar R., Sindhvani R. (Ed.s) *Advances in Industrial and Production Engineering*, Springer, pp. 515–523. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-6412-9\\_50](https://doi.org/10.1007/978-981-13-6412-9_50)
- [12] Hingley, M. K., Sodano, V., Lindgreen, A. (2008) Differentiation strategies in vertical channels: a case study from the market for fresh produce, *British Food Journal*, 110(1), 42–61. <https://doi.org/10.1108/00070700810844786>
- [13] Burgess, K., Singh, P. J., Koroglu, R. (2006) Supply chain management: a structured literature review and implications for future research, *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 703–729. <https://doi.org/10.1108/01443570610672202>
- [14] Gajdić, D., Mesić, Ž., Petljak, K. (2021) Preliminary Research about Producers' Perceptions of Relationship Quality with Retailers in the Supply Chain of Organic Food Products in Croatia // *Sustainability*, 13 (2021), 24; 1-41. <https://doi.org/10.3390/su132413673>
- [15] Wilding, R., Humphries, A. S. (2006) Understanding collaborative supply chain relationships through the application of the Williamson organisational failure framework, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(4), 309–329. <https://doi.org/10.1108/09600030610672064>
- [16] Bezuidenhout, N. C., Bodhanya, S., Brenchley, L. (2012) An analysis of collaboration in a sugarcane production and processing supply chain, *British Food Journal*, 114(6), 880–895. <https://doi.org/10.1108/00070701211234390>
- [17] Aji, J. M. M. (2016) Exploring Farmer-Supplier Relationships in the East Java Seed Potato Market, *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 9, 83–94. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.130>
- [18] Schulze, B., Spiller, A. (2006) Determinants of Trust between Buyers and Suppliers in Agribusiness: Empirical Evidence from the German Pork Sector, Paper prepared for presentation at the 99th EAAE Seminar "Trust and Risk in Business Networks", January 8-10, Bonn, Germany, available at: <https://ideas.repec.org/p/ags/eaae99/7719.html>
- [19] Fischer, C., Gonzalez, M. A., Henchion, M. M., Leat, P. M. (2006) Factors influencing trust-supporting mechanisms in European agri-food chains, Paper prepared for presentation at the 99th EAAE Seminar "Trust and Risk in Business Networks", Bonn, Germany, February 8–10.
- [20] Lu, H., Feng, S., Trienekens, J. H., Omta, S. W. F. (2012) Network strength, transaction-specific investments, inter-personal trust, and relationship satisfaction in Chinese agri-food SMEs, *China Agricultural Economic Review*, 4(3), 363–378. <https://doi.org/10.1108/17561371211263374>
- [21] Doney, P. M., Cannon, J. P. (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51. <http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>
- [22] Viitaharju, L., Lähdesmäki, M. (2012) Antecedents of trust in asymmetrical business relationships, *Marketing Intelligence & Planning*, 30(5), 567–587. <https://doi.org/10.1108/02634501211251061>
- [23] Juan Ding, M., Jie, F. A., Parton, K. J., Matanda, M. (2014) Relationships between quality of information sharing and supply chain food quality in the Australian beef processing industry, *The International Journal of Logistics Management*, 25(1), 85–108. <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2012-0057>
- [24] Laeequddin, M., Sahay, B. S., Sahay, V., Abdul Waheed, K. (2010) Measuring trust in supply chain partners' relationships, *Measuring Business Excellence*, 14(3), 53–69. <https://doi.org/10.1108/13683041011074218>
- [25] Batt, P. J. (2003) Building trust between growers and market agents, *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/13598540310463378>
- [26] Puspitawati, E., Guyau, A., Stringer, R., Umberger, W. J. (2011) Determinants of Trust in the Indonesian Potato Industry: A Comparison Between Groups of Potato Farmers, *Journal of Agribusiness, Agricultural Economics Association of Georgia*, 29(1), <https://doi.org/10.22004/ag.econ.260160>
- [27] Fritz, M., Fischer, C. (2007) The Role of Trust in European Food Chains: Theory and Empirical Findings, *International Food and Agribusiness Management Review*, 10(2), 1–24. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.8185>
- [28] Kottila, M.-R. (2009) Knowledge sharing in organic food supply chains, *Journal on Chain and Network Science*, 9(2), 133–144. <https://doi.org/10.3920/JCNS2009.x168>
- [29] Sako, M. and Helper, S. (1998) Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387–417. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(97\)00082-6](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(97)00082-6)
- [30] Kühne, B., Gellynck, X., Weaver, R. D. (2013) The influence of relationship quality on the innovation capacity in traditional food chain", *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(1), 52–65. <https://doi.org/10.1108/13598541311293177>
- [31] Chen, I. J., Paulraj, A., Lado, A. A. (2004) Strategic purchasing, supply management, and firm performance, *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.002>
- [32] Kottila, M.-R., Rönni, P. (2008) Collaboration and trust in two organic food chains, *British Food Journal*, 110(4/5), 376–394. <https://doi.org/10.1108/00070700810868915>
- [33] Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., Zacharia, Z. G. (2001) Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- [34] Lee, H. L., Padmanabhan, V., Whang, S. (1997) Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect. *Management Science*, 43(4), 546–558. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.4.546>
- [35] Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [36] Mutonyi, S., Beukel, K., Gyau, A., Hjortsø, C. N., Griffith, C. (2016) Price satisfaction and producer loyalty: the role of mediators in business to business relationships in Kenyan mango supply chain, *British Food Journal*, 118(5), 1067–1084. <http://dx.doi.org/10.1108/BFI-09-2015-0319>
- [37] Lobo, A., Leckie, C., Li, C. (2013) The impact of guanxi, xinyong and buyer collaboration on the loyalty and financial performance of vegetable farmers in China, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(5), 745–764. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2013-0018>

- [38] Dania, W. A. P., Xing, K., Amer, Y. (2018) Collaboration behavioural factors for sustainable agri-food supply chains: A systematic review, *Journal of Cleaner Production*, 186 (June), 851–864. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.148>
- [39] Wu, I.-L., Chuang, C.-H., Hsu, C.-H. (2014) Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.016>
- [40] Capaldo, A., Giannoccaro, I. (2015) Interdependence and network-level trust in supply chain networks: A computational study. *Industrial Marketing Management*, 44, 180–195. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.001>
- [41] Hobbs, J. E. (1996) A transaction cost approach to supply chain management, *Supply Chain Management*, 1(2), 15–27. <https://doi.org/10.1108/13598549610155260>
- [42] Aramyan, L. H., Oude Lansink, A. G. J. M., van der Vorst, J. G. A. J., van Kooten, O. (2007) Performance measurement in agri-food supply chains: a case study, *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(4), 304–315. <https://doi.org/10.1108/13598540710759826>
- [43] Ghosh, A., Fedorowicz, J. (2008) The role of trust in supply chain governance, *Business Process Management Journal*, 14(4), 453–470. <https://doi.org/10.1108/14637150810888019>
- [44] Van der Vorst, J. G. A. J. (2000) Effective food supply chains: generating, modelling and evaluating supply chain scenarios, PhD-thesis Wageningen University, <https://edepot.wur.nl/121244>
- [45] Gunasekaran, A., Patel, C., Tirtiroglu, E. (2001) Performance measures and metrics in a supply chain environment, *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 71–87. <https://doi.org/10.1108/01443570110358468>
- [46] Singh, R. K. (2014) Assessing Effectiveness of Coordination in Food Supply Chain: A Framework, *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 7(3), 104–117. <https://doi.org/10.4018/ijisscm.2014070105>
- [47] Jie, F., Parton, K. A., Cox, R. J. (2013) Linking supply chain practices to competitive advantage, *British Food Journal*, 115(7), 1003–1024. <https://doi.org/10.1108/BJFJ-10-2010-0181>