

MAREK ZIELIŃSKI

ZAUFANIE W RELACJACH BUSINESS-TO-BUSINESS

PERSPEKTYWA DYNAMICZNA

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

MAREK ZIELIŃSKI

ZAUFANIE W RELACJACH BUSINESS-TO-BUSINESS

PERSPEKTYWA DYNAMICZNA

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Poznań 2019

KOMITET REDAKCYJNY

Szymon Cyfert, Elżbieta Gołata (przewodnicząca), Jacek Lisowski, Ewa Małuszyńska, Eliza Szybowicz (sekretarz), Krzysztof Walczak, Ryszard Zieliński

RECENZENCI

Iga Rudawska, Dariusz Siemieniako

PROJEKT OKŁADKI

Boobry Group

Marta Brzóstowicz

REDAKCJA

Anna Grześ

KOREKTA

Deal

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Poznań 2019



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

ISBN 978-83-7417-996-6; e-ISBN 978-83-66199-90-3
<https://doi.org/10.18559/978-83-66199-90-3>

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55

www.wydawnictwo.ue.poznan.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.poznan.pl

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: Wydawnictwo eMPI²

Reginaldo Cammarano

Druk: Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Towarowa 53, 61-836 Poznań, tel. 61 854 38 06

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
1. Podejście relacyjne w sferze business-to-business	13
1.1. Istota interakcji społecznych	13
1.2. Podejście interakcyjne w naukach o zarządzaniu	16
1.3. Koncepcja relacji business-to-business	21
1.4. Wartość relacji business-to-business	30
1.5. Miejsce zaufania w koncepcji relacji business-to-business	35
Podsumowanie	38
2. Zaufanie w teorii nauk o zarządzaniu	40
2.1. Natura zaufania: przegląd koncepcji teoretycznych	40
2.2. Poziomy zaufania	54
2.3. Zaufanie kognitywne i afektywne	60
2.4. Metody i wyzwania w badaniach zaufania w relacjach biznesowych	63
Podsumowanie	73
3. Dynamika zaufania w relacjach business-to-business	75
3.1. Determinanty zaufania	75
3.2. Destruktry zaufania a nieufność	83
3.3. Wyzwania w obszarze odbudowy zaufania	86
3.4. Modelowe ujęcia dynamiki zaufania	87
Podsumowanie	100
4. Konsekwencje zaufania w relacji business-to-business	101
4.1. Pozytywne konsekwencje zaufania w relacji business-to-business	101
4.2. Negatywne konsekwencje zaufania w relacjach business-to-business	107
Podsumowanie	118
5. Istota zaufania w świetle badań eksploracyjnych	120
5.1. Metodyka badań	120
5.2. Interpretacja zaufania w relacjach biznesowych: perspektywa dostawcy	122
5.3. Rola zaufania w relacjach biznesowych	126
5.4. Budowanie i rozwój zaufania	130
Podsumowanie	134
6. Konceptualizacja uwarunkowań, dynamiki i efektów zaufania	137
6.1. Modelowe ujęcie i propozycja modelu oraz hipotezy	137
6.2. Środowisko projektowe jako kontekst badawczy	141

6.3. Operacjonalizacja konstruktów	142
6.4. Metodyka badania	148
6.5. Metody pozyskiwania danych i charakterystyka badanej próby	152
6.6. Metody analizy danych	156
Podsumowanie	157
7. Dynamika zaufania business-to-business w ujęciu empirycznym	158
7.1. Ocena uwarunkowań zaufania	158
7.2. Zaufanie a rozwój relacji	161
7.3. Zmiana zaufania: wymiar interpersonalny i organizacyjny	167
7.4. Wpływ kondycji relacji na efekty relacyjne a dynamika zaufania	173
Zakończenie	181
Aneks	187
Bibliografia	205
Summary	228

WSTĘP

Zaufanie od lat przyciąga uwagę badaczy reprezentujących zróżnicowane dziedziny naukowe. Również w naukach o zarządzaniu należy wskazać na wzrost naukowego zainteresowania rolą zaufania w zarządzaniu organizacją, ze szczególnym wskazaniem na obszar partnerstwa strategicznego (Sankowska, 2011). Zaufanie jest bowiem postrzegane jako istotne dla współpracy pomiędzy jednostkami i organizacjami, a takie zjawiska jak globalizacja, tempo innowacji i kryzysy, które budzą obawy społeczne i gospodarcze, sprawiają, że zainteresowanie istotą i rolą zaufania rośnie (Hardin, 2009; Ryciuk, 2016; Van Zeeland-van der Holst i Henseler, 2018).

Niniejsza monografia, poprzez przyjęcie za główny przedmiot badań zaufania w relacjach między przedsiębiorstwami, wpisuje się w nurt relacyjny w zarządzaniu strategicznym. Organizacje nie stanowią autonomicznych podmiotów, a ich funkcjonowanie cechuje współzależność od innych przedsiębiorstw, z którymi budują i rozwijają relacje. Podejście relacyjne zostało zapoczątkowane na dużą skalę przez badaczy skupionych w grupie IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) w latach 70. XX wieku. Wypracowany przez nich nurt badawczy zyskał uznanie za pionierskie koncepcje relacji biznesowych, sieci biznesowych i interakcji i jest traktowany jako wysoce wpływowy nie tylko w dziedzinie badań dotyczących marketingu i zakupów na rynkach biznesowych (Vargo i Lusch, 2008), ale również w badaniach dotyczących innowacji i polityki gospodarczej.

Zaufanie pozostaje jednym z najczęściej używanych i jednocześnie najmniej zrozumianych konceptów w naukach społecznych (Huang i Wilkinson, 2013). W dużej mierze, ze względu na wąski punkt widzenia ograniczony daną dyscypliną, ten intensywny wysiłek wkładany w zrozumienie zjawiska zaowocował jedynie skumulowanym budowaniem teorii. Złożony, kontekstowy i wielowymiarowy charakter zaufania sprawia, że badacze sięgają do zróżnicowanych podejść teoretycznych. Z jednej strony interdyscyplinarne ujęcie tematu pozwala na szersze spojrzenie na to zjawisko, z drugiej – utrudnia wypracowanie spójnych fundamentów teoretycznych, a rezultaty prac są trudno porównywalne (Krot i Lewicka, 2016). Tworzenie kolejnych definicji, modeli i skal w żaden sposób nie wyeliminowało niepewności i zamieszania związanego z koncepcją zaufania. Mimo znaczącej liczby publikacji na temat zaufania dorobek ten nie oferuje zintegrowanych ram dla badań nad naturą, cechami, treścią, procesem, determinantami i konsekwencjami zaufania (Li, 2007; Dietz i Den Hartog, 2006). Lindenberg (2000) wskazuje wręcz na „dżunglę

konceptyjną”, która powstała wokół tego zjawiska, a Child (2001) podkreśla, że pojęcie zaufania jest niedostatecznie zrozumiane i zbadane, co skutkuje brakiem spójności teoretycznej.

Zaufanie, które jest istotnym składnikiem wszystkich związków międzyludzkich (Das i Teng, 2004), jest jednocześnie postrzegane jako strategiczny zasób relacyjny dla organizacji. Drucker (1995) twierdzi, że największe zmiany w sposobie prowadzenie biznesu dotyczą wzrostu relacji opierających się na partnerstwie zamiast własności. Zainteresowanie badaczy oraz przedstawicieli praktyki zjawiskiem zaufania i jego roli w funkcjonowaniu organizacji wynika przede wszystkim z obserwacji jego pozytywnych efektów dla relacji. Stосуje się wręcz, choć dyskusyjnie, termin „zarządzanie zaufaniem” (Paliszkievicz, 2013; Grudzewski, Hejduk, Sankowska i Wańtuchowicz 2009; Krot i Lewicka, 2016), który należałoby rozpatrywać w dwóch płaszczyznach: budowania własnej wiarygodności, określane przez Paliszkievicz (2013) zarządzaniem procesem kreowania zaufania, oraz oceny wiarygodności innych. Zaufanie jest uważane za tak istotne, że jest postrzegane wręcz jako reguła organizacyjna (McEvily, Perrone i Zaheer, 2003) służąca skupieniu się na relacjach celem zapewnienia ciągłej i efektywnej współpracy (Grudzewski i in., 2009).

Analiza dotychczasowego stanu wiedzy i badań w literaturze nauk o zarządzaniu relacjami biznesowymi pozwala na wskazanie istotnych luk. Po pierwsze, prezentowane w literaturze podejście do zaufania jest często uproszczone. Większość badaczy przedstawia to zjawisko jako niezależne od sytuacji oraz punktu widzenia badanej jednostki. Pojawiają się jednak postulaty, by zaufanie oceniać z uwzględnieniem jego kontekstu (La Rocca, Leszczyński, Snehota i Zieliński, 2016). Zaufanie, będąc efektem interakcji, podlega bowiem interpretacji i pomimo dwustronnego charakteru jego rozumienie i ocena przez strony relacji nie muszą być tożsame, a odczuwany poziom zaufania nie ma charakteru ciągłego.

Po drugie, badania nad zaufaniem w relacjach business-to-business mają najczęściej charakter statyczny. Badacze próbują ustalić poziom zaufania i określić jego współzależność z wybranymi zmiennymi na dany moment lub też na poziomie ogólnym. Takie podejście jest krytykowane przede wszystkim z powodu ograniczonych możliwości wnioskowania, bowiem udzielane opinie wymagają od respondentów uśrednienia oceny zaufania na całą relację. Tymczasem w poszczególnych fazach relacji inaczej kształtuje się współpraca, inny jest poziom zaangażowania współpracujących ze sobą stron, ale również oczekiwań oraz warunków współpracy. Relacje biznesowe należy postrzegać jako złożony system adaptacyjny, w którym cała organizacja, atmosfera i struktura relacji, w tym również rodzaje i poziomy zaufania wraz z innymi wymiarami relacji, zmieniają się i ewoluują wraz z upływem czasu, w wyniku bieżących doświadczeń i interakcji. Zmiana poziomu zaufania może zatem moderować zależność konstruktyw relacyjnych i efektów osiągniętych ze współpracy (Jap i Ganesan, 2000). W literaturze można znaleźć próby rozumienia zmieniającej się roli zaufania w czasie (m.in. Dwyer, Schurr i Oh, 1987;

Jap i Ganesan, 2000; Terawatanavong, Whitwell i Widin, 2007), jednak nieliczni badacze próbują określić, w jaki sposób dynamika zaufania wpływa na jakość relacji i jej efekty (Akrouit i Diallo, 2017). W literaturze przedmiotu podkreśla się konieczność ujmowania zjawisk społecznych w obszarze B2B w ujęciu czasowym, czego przykładem mogą być publikacje odnoszące się do dynamiki i relacyjności lojalności (Siemieniako, 2015b). Zaufanie, podobnie jak lojalność, jest z natury związane z czasowością, a ustanowienie *status quo* nie wystarczy, aby osiągnąć długoterminowe korzyści (Geiger i Kleinaltenkamp, 2015).

Po trzecie, prezentowany w literaturze punkt widzenia skupia się na sytuacji, w której to dostawca (sprzedawca) wkłada wysiłek w zdobycie zaufania nabywcy (kupca), a badania wykorzystują monadyczne dane dotyczące jednej ze stron relacji (Ashnai, Henneberg, Naudé i Francescucci, 2016). Tymczasem nie ma pewności, że interpretacja relacji i zjawisk, w tym zaufania, będzie tożsama dla obu stron. Dla pełnego zrozumienia funkcjonowania relacji business-to-business właściwe jest przyjęcie podejścia diadycznego. Na relację i konstrukty z nią związane wpływa perspektywa zarówno nabywcy, jak i dostawcy, stąd też tylko badanie i integracja obu stron umożliwi weryfikację dwustronnego i wzajemnego charakteru zaufania (Kumar, Heide i Wathne, 2011; Palmatier, Scheer, Evans i Arnold, 2008). Ze względu na trudności w gromadzeniu danych diadycznych większość badań dotyczących relacji nabywca-dostawca opiera się jednak na danych monadycznych. Wyzwaniem stają się badania diadyczne, w których podmiotem badawczym jest relacja (Ashnai i in., 2016).

Kolejną luką badawczą jest kwestia samej dynamiki zaufania. Nieliczne prace ujmujące zaufanie z perspektywy dynamicznej ukazują zmianę struktury zaufania w czasie (np. Akrouit i Diallo, 2017; Dietz i den Hartog, 2006) oraz przyjmują, z racji uśredniania uzyskanych wyników, jako jedyny kierunek zmiany jego poziomu wzrost (np. Schilke i Cook 2013) lub spadek (np. Laeequddin i Sardana, 2010). Tymczasem Huang i Wilkinson (2013) podkreślają występowanie „entropii relacyjnej” i wskazują na możliwość spadku i wzrostu zaufania i w konsekwencji brak pewności partnerów co do kierunku i siły zmiany tego zjawiska. Jonker, Schalken, Theeuwes i Treur (2004) podkreślają, że zmiana poziomu zaufania będzie wynikiem oceny interpretacji zdarzeń i pozytywnych bądź negatywnych doświadczeń z interakcji, które mają miejsce w ramach wymiany. Brakuje jednak opracowań, które skupiałyby się na samej naturze zmiany zaufania i mechanizmach z nią związanych.

Ostatnia luka badawcza wynika ze zróżnicowanego podejścia do postrzegania zaufania i jego relacji z innymi czynnikami i wymiarami relacji. Dirks i Ferrin (2001) identyfikują dominujący nurt badawczy, w którego ramach podkreśla się bezpośredni wpływ zaufania na zjawiska wewnątrz – i międzyorganizacyjne, takie jak: komunikacja, zarządzanie konfliktem, procesy negocjacyjne, satysfakcja czy wydajność. Natomiast mniej zbadana perspektywa dotyczy kontekstu tworzącego zaufanie dla funkcjonowania relacji. W ramach tego kontekstu zaufanie kreuje lub

wzmocnia warunki, takie jak pozytywna interpretacja zachowań innych, sprzyjające osiągnięciu efektów organizacyjnych, wśród których wskazać można między innymi na współpracę czy wyższą wydajność. Takie podejście jest rzadko spotykane w literaturze przedmiotu i wymaga lepszego poznania.

Identyfikacja powyższych luk prowadzi do powstania pytań, które w niniejszej monografii układają się w pytania badawcze. Jak zmienia się struktura zaufania w relacji business-to-business? Jak zmiany te są interpretowane przez strony relacji? W jaki sposób dynamika zaufania wpływa na postrzeganie relacji i jak kształtuje kondycję relacji i osiągnięte efekty relacyjne?

Tak postawione pytania badawcze i w konsekwencji przyjęcie dynamicznej perspektywy zaufania wymagało postawienia tezy, w myśl której zaufanie nie jest zjawiskiem jednorodnym, a interpretacji podlega zarówno jego struktura, jak i dynamika. Niekorzystanie z tożsamyh ocen zaufania przez współpracujące ze sobą strony może prowadzić do zróżnicowanych mechanizmów zachodzących pomiędzy wymiarami relacji a osiąganymi efektami.

Rozważania w niniejszej monografii koncentrują się na dwóch zjawiskach: relacji business-to-business oraz zaufaniu. Kluczowe w koncepcji relacji biznesowych są interakcje, które są najbardziej pierwotnymi elementami jej struktury, a za ich pomocą definiuje się zarówno procesy, jak i obiekty (Håkansson i Snehota, 2017; Ford, Gadde, Håkansson, Snehota i Waluszewski, 2008). Relacja jest rozumiana jako konfiguracja będąca układem czynników w czasie i przestrzeni, które ją kształtują. Natomiast zaufanie będzie postrzegane w niniejszej monografii jako zjawisko, które zespala tę konfigurację i tym samym wpływa na kształt relacji. Jest więc spoiwem relacji (Krot i Rudawska, 2016) oraz swoistym „smarem”, dzięki któremu mechanizmy relacyjne działają lepiej (Seppänen, Blomqvist i Sundqvist, 2007). W tym miejscu należy wskazać na cztery istotne cechy zaufania, które wpłynęły na kształt niniejszej pracy: zaufanie jest zorientowane na przyszłość (La Rocca i in., 2006; Sztompka, 2007) i jest dynamiczne (Akrout i Diallo, 2017), a ponieważ jest wynikiem interakcji, ma charakter dyskretny i podlega interpretacji. Zatem korzystając z wcześniejszej analogii do „smaru” – zaufanie może zmieniać swoją konsystencję, barwę oraz lepkość. Co się zatem stanie ze wspomnianą konfiguracją czynników relacyjnych, gdy „smar” ulegnie zmianie? Zmiana zaufania będzie rozpatrywana z perspektywy cyklu życia relacji. Przy czym przyjęto, że punktem wyjścia dla oceny poziomu zaufania na danym etapie relacji jest poziom zaufania z etapu poprzedniego.

Wśród przesłanek podjęcia tematu zaufania w relacjach biznesowych należy wskazać, poza powyżej zidentyfikowanymi lukami, na obszar relacji business-to-business, który ciągle pozostaje słabo rozpoznany, a wiedza o relacjach między przedsiębiorcami z perspektywy dostawcy i nabywcy wymaga ciągłego pogłębiania w związku z rosnącą złożonością samych relacji biznesowych (Leszczyński, 2014), globalizacją biznesu czy też wyzwaniem społecznymi, do których można zaliczyć złożoność społeczeństwa, systemów instytucjonalnych, organizacyjnych

i technicznych (Sztompka, 2007), współzależność w ramach funkcjonowania społeczeństw (Giddens, 2008) oraz coraz większy zbiór dostępnych możliwości do dyspozycji (Gambetta, 1998a; Sztompka 2016). Zaprezentowany w pracy materiał w warstwie teoretycznej i empirycznej ma na celu zmniejszenie tej luki w wiedzy w sposób przyrostowy (Nicholson, Al-Abdin i Khan, 2015).

Ostatnie lata zaowocowały podjęciem badań nad zaufaniem w obszarze nauk o zarządzaniu w Polsce, które dotyczą zróżnicowanych aspektów związanych z tym zjawiskiem. Autorzy przyjmują perspektywę wewnątrzorganizacyjną (Grudzewski i in., 2009; Sankowska, 2011) bądź analizują zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw (Ryciuk, 2016), szukają bezpośredniego związku z wynikami przedsiębiorstwa (Paliszkievicz, 2013) oraz z poziomem innowacyjności (Krot i Lewicka, 2016). Perspektywę makroekonomiczną uwzględniającą kapitał społeczny omawiają Błaszczuk, Fazlagic i Skikiewicz (2017) oraz Strzyżewska (2011). Natomiast problemy metodologiczne w badaniu zaufania do organizacji porusza Wierzbński (2009).

W niniejszej monografii skupiono się na wieloaspektowych zagadnieniach związanych z zaufaniem w relacjach business-to-business, ze szczególnym uwzględnieniem podstaw teoretycznych. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Zaprezentowano w niej stan i kierunki rozwoju wiedzy w zakresie miejsca i roli zaufania w relacjach business-to-business oraz wyniki autorskich badań w tym obszarze.

W pracy przyjęto trzy główne cele, wynikające z luk badawczych. Pierwszym z nich było wzbogacenie wiedzy dotyczącej zaufania w relacjach biznesowych poprzez systematyzację aspektów teoretycznych w tym obszarze. Co prawda zaufanie było przedmiotem licznych rozważań, jednak zaprezentowane w monografii aspekty były w nich omawiane w niewielkim zakresie. Dodatkowo należy podkreślić, że prezentowany punkt widzenia dotyczy najczęściej wyłącznie jednej strony relacji, co prowadzi do braku możliwości uchwycenia kluczowych dla relacji zjawisk współzależności oraz wzajemności. Kolejnym celem poznawczym było określenie charakteru zmian zaufania z uwzględnieniem perspektywy nabywcy i dostawcy oraz identyfikacja wpływu dynamiki zaufania na funkcjonowanie relacji business-to-business i osiągniętych efektów. W warstwie metodycznej celem było rozwinięcie metody pomiaru zaufania w ujęciu dynamicznym oraz konceptualizacja i operacjonalizacja kluczowych pojęć. Autor pracy identyfikuje i analizuje mechanizmy związane z dynamicznym charakterem zaufania.

Poprzez skupienie się na relacji, rozumianej jako powiązanie dwóch przedsiębiorstw, rozważania w pracy są osadzone w problematyce zarządzania dotyczącej rozumienia procesów zachodzących w przedsiębiorstwach i pomiędzy nimi (Krzyżanowski, 1999). Przyjęty nurt relacyjny w niniejszej monografii zakłada osadzenie społeczne działań biznesowych, możliwość osiągnięcia renty relacyjnej (Czakon, 2007) oraz uwarunkowanie działań podmiotów strukturami relacji międzyorganizacyjnych i emocjami ich uczestników (Czakon, 2011). Z racji

multidyscyplinarnego charakteru zaufania konieczne było sięgnięcie do źródeł ze zróżnicowanych dyscyplin (socjologia, psychologia, ekonomia, zachowania organizacyjne), z których czerpią zazwyczaj badacze tego zjawiska. Istotną rolę odegrały prace grupy IMP, które na gruncie relacji biznesowych doprowadziły do powstania podejścia interakcyjnego i relacyjnego. Zaufanie jest traktowane w pracy jako zmienna sytuacyjna, będąca efektem doświadczeń i interakcji wynikających z wymiany pomiędzy współpracującymi stronami. Opowiedzenie się za podejściem interakcyjnym skutkowało przyjęciem założenia konieczności badania relacji i zjawisk zachodzących pomiędzy dostawcą i nabywcą, zamiast skupienia się na jednostce. Goffman (2006) uważa, że wszystkie interakcje na pewnym poziomie ogólności są takie same. Z drugiej strony założenia badawcze grupy IMP podnoszą kwestię kontekstowości. Na potrzeby niniejszej pracy założono, że relacje biznesowe są określone w czasie i miejscu. Nie mają więc charakteru uniwersalnego, ale są silnie osadzone w kontekście, na który składają się podmioty relacji, branża, aspekty społeczne i ekonomiczne. Taka perspektywa lokuje rozważania w nurcie postpozytywistycznym.

Podejście to miało swoje konsekwencje również w przyjętej metodyce badawczej. Zaufanie w relacjach business-to-business jako zjawisko złożone, dynamiczne i wielowymiarowe nie jest łatwe do pomiaru (Sankowska, 2011). Badacze wypracowali wprawdzie wiele rzetelnych narzędzi pomiarowych: od prostych skal ujmujących niezawodność, przewidywalność i uczciwość po rozbudowane wielowymiarowe skale mierzące wymiary afektywne i kognitywne zaufania. Wyzwaniem badawczym pozostaje również kontekstowość zaufania (Wierziński, 2009). Na potrzeby monografii zaprojektowano i przeprowadzono badania z wykorzystaniem zróżnicowanych metod badawczych: eseje, indywidualne wywiady pogłębione, badania ankietowe (CATI). Bogaty materiał empiryczny uzyskano z badań prowadzonych w kontekstualnym środowisku projektów. Wnioski z badania, w którego ramach zebrano informacje od 260 podmiotów reprezentujących stronę popytową i podażową (relacje diadyczne w odniesieniu do zidentyfikowanych projektów), pozwoliły na wzbogacenie wiedzy o zjawiska związane z dynamiką zaufania w relacjach o zdefiniowanym czasie trwania. Jednostką w badaniach, niezależnie od strony relacji (popytowa/podażowa), zawsze była osoba odpowiedzialna za zarządzanie relacjami z kluczowymi klientami lub dostawcami. Celowo dobrane jednostki do przeprowadzenia badania stanowiły organizacje w ramach portfela powiązań sieci (Ritter, Wilkinson i Johnston, 2004; Światowicz, 2006) działające w branży budowlanej, a dynamika relacji została odzwierciedlona przez kolejne fazy współpracy stron w ramach projektów budowlanych. Należy w tym miejscu podkreślić, że powyższy zabieg miał na celu ujednoczenie kontekstu badawczego, dzięki czemu możliwe było przyjęcie założenia o tożsamej interpretacji otoczenia przez respondentów. Celem autora nie było zatem określenie wpływu zaufania na relacje business-to-business w branży budowlanej, bowiem branża i jej uwarunkowania nie podlegały analizie.

Kluczowe było, by respondenci reprezentowali jeden sektor. Natomiast decyzja o badaniu współpracy w ramach relacji projektowych była podyktowana wyzwaniem badawczymi stojącymi przed przyjętą w pracy dynamiczną perspektywą zaufania. Relacje biznesowe nie podlegają ścisłym cyklom życia i badania dynamiki z perspektywy cyklu życia relacji są krytykowane za deterministyczny charakter (m.in. Ritter i Geersbro, 2007). Badanie relacji projektowych, które są ograniczone w czasie i posiadają zdefiniowane etapy współpracy, miało na celu ułatwienie respondentom ocenę zmiany dzięki jasno określonym ramom dla początku i końca danej fazy relacji. Dynamika zaufania jest bowiem w niniejszej monografii rozumiana przez pryzmat właśnie zmiany wywołanej przez interakcje (Medlin, 2004).

Część teoretyczna pracy powstała na podstawie krytycznego, pogłębionego i interdyscyplinarnego przeglądu literatury. Większość materiału źródłowego stanowią artykuły publikowane w anglojęzycznych czasopismach naukowych. Należy podkreślić, że w przypadku zaufania w wielu sytuacjach bezpośrednie tłumaczenie było trudne. Angielskie słowo *trust* narzuca pewną terminologię, która nie znajduje właściwego odpowiednika w języku polskim. Jako przykład mogą posłużyć określenia stron, pomiędzy którymi występuje zjawisko: *trustor* (strona, która ufa) i *trustee* (strona obdarzona zaufaniem). W obu przypadkach konotacje z zaufaniem są naturalne. W przypadku języka polskiego stronami będą powiernik (ufający) i obdarzony zaufaniem. Z drugiej strony termin zaufanie jest pojęciem bardzo pojemnym, co dodatkowo utrudnia jego konceptualizację przy jednoczesnym intuicyjnym i powszechnym rozumieniu (Światowiec-Szczepańska, 2012). Podczas gdy w języku polskim funkcjonuje słowo *wiarygodność*, odpowiednikami w języku angielskim będą *credibility*, *reliability* czy *trustworthiness*. Chociaż aspekt kulturowy zaufania wykracza poza zakres niniejszej monografii, kwestia ta nie powinna pozostać niezauważona, zwłaszcza w sytuacji postrzegania zaufania jako zjawiska „kolektywnego” i środowiskowego.

Monografia składa się z siedmiu rozdziałów, z których pierwsze cztery mają charakter teoretyczny. Omówiono w nich miejsce interakcji i relacji w naukach o zarządzaniu oraz koncepcję relacji business-to-business. Prezentowana w literaturze wiedza na temat zaufania, jego istoty, uwarunkowań i konsekwencji jest zróżnicowana, fragmentaryczna i eklektyczna. Stąd też rozdział drugi stanowi syntezę rozległej literatury na temat zaufania, która skupia się na kluczowych z perspektywy przyjętej problematyki aspektach: istocie i naturze zaufania oraz jego wymiarach i poziomach. W kolejnym rozdziale zaprezentowano aspekty dynamicznego ujęcia zjawiska zaufania. Omówiono determinanty zaufania oraz wskazano na wyzwania w zakresie jego rozwoju i odbudowy. Ukazano modelowe ujęcia dynamiki zaufania. Rozdział czwarty został poświęcony przedstawieniu konsekwencji zaufania. Obok szeroko omawianych w literaturze pozytywnych efektów zaufania w relacji biznesowej zidentyfikowano również ciemne strony zaufania, które mają negatywny wpływ na funkcjonowanie relacji.

Na część empiryczną niniejszej monografii składa się w pierwszej kolejności prezentacja wyników badań eksploracyjnych dotyczących istoty zaufania i jego uwarunkowań. Wnioski z przeglądu literatury oraz badań eksploracyjnych stanowiły podstawę do konceptualizacji uwarunkowań, dynamiki i efektów zaufania. W kolejnych rozdziałach omówiono wyniki badań ilościowych wykonanych wśród współpracujących ze sobą menedżerów z opartej na projektach branży budowlanej. Zebrany materiał empiryczny pozwolił na identyfikację różnic pomiędzy nabywcami i dostawcami w interpretacji zaufania i jego wymiarów. Natomiast zaobserwowana dynamika zaufania umożliwiła uchwycenie zróżnicowanych współzależności kondycji relacji i osiągniętych ze współpracy efektów.

Monografię wieńczy zakończenie, w którym zaprezentowano wynikające z rozważań implikacje dla nauki o zarządzaniu. W aneksie zawarto scenariusze i kwestionariusz wykorzystane w badaniach oraz szczegółowe dane i testy statystyczne.

Niniejsza monografia nie powstałaby bez wsparcia i życzliwości wielu osób, które wpłynęły na ostateczny jej kształt. Podziękowania pragnę skierować do Profesora Ivana Snehoty, którego krytyczne uwagi podczas prezentacji koncepcji na seminarium naukowym w Lugano pozwoliły na ukierunkowanie problemu badawczego. Dzięki współpracy z Profesorem Ivanem Snehotą oraz Doktor Antonellą LaRoccią zrozumiałem, jak daleko może zaprowadzić badacza ciekawość naukowa i jak istotny jest upór w dążeniu do zrozumienia. Profesorowi Grzegorzowi Leszczyńskiemu należą się podziękowania za zadawanie trudnych pytań, wsparcie merytoryczne oraz dyskusje nad tym, co ważne. Dziękuję Profesorowi Sylwestrowi Białowąsowi i Doktorowi Piotrowi Gaczkowi za konsultacje metodyczne, a Profesorowi Piotrowi Zmyślonemu za umiejętność słuchania i ściągania na ziemię, kiedy była taka potrzeba. Profesor Bognie Pilarczyk pragnę podziękować za motywację. Osobne podziękowania należą się Doktorowi Januszowi Signetzkiemu, który wsparł projekt badawczy i wraz z zespołem zaangażował się w jego realizację.

Najbliższej rodzinie dziękuję za cierpliwość. I za zaufanie.

1. PODEJŚCIE RELACYJNE W SFERZE BUSINESS-TO-BUSINESS

Relacje między przedsiębiorstwami są przedmiotem licznych rozważań osadzonych w różnych perspektywach teoretycznych. Warto podkreślić, że nie istnieje jedna uniwersalna teoria dotycząca współpracy między przedsiębiorstwami. W związku z funkcjonowaniem licznych podejść do problematyki relacji business-to-business konieczne jest oparcie rozważań na konkretnych założeniach i pojęciach podstawowych. Przyjęcie perspektywy relacyjnej wymaga omówienia zjawiska interakcji, które są osadzone społecznie i są centralnym procesem relacji. Dlatego celem rozdziału jest przybliżenie istoty interakcji między podmiotami na rynku oraz ukazanie podstaw teoretycznych dla przyjęcia paradygmatu relacyjnego w sferze współpracy międzyorganizacyjnej.

1.1. ISTOTA INTERAKCJI SPOŁECZNYCH

Prace przedstawicieli klasycznego podejścia do socjologii były ukierunkowane na wykrycie praw społecznych bądź też skupiały się na społecznie uwarunkowanych działających jednostkach. Podejście systemowe, nazwane przez Sztompkę (2016) „socjologią pierwszą”, dominowało do połowy XX wieku i dopiero w drugiej połowie XX wieku zaczęło ustępować socjologii działania („socjologia druga”). „Socjologia pierwsza”, wywodząca się z prac Comte’a, Spencera i Marksa, oparta na analogii do organizmu, badała zbiorowości społeczne (społeczeństwa) i postrzegала społeczeństwo jako nierozzerwalną całość. Natomiast „socjologia druga”, której źródła należy szukać w pracach Webera, Pareto i Meada, zakładała powiązanie prawidłowości i praw społecznych z poziomem ludzkich działań, a przedmiotem badań była działająca jednostka (*social actor*) – człowiek i jego działania. Socjologia z nauki o organizmie społecznym przerodziła się w naukę o elementach (Znanięcki, 1967). Metaforycznie można stwierdzić, że tłem „socjologii pierwszej” jest organizm, a „socjologii drugiej” – atom, cząstka elementarna społeczeństwa.

Na przełomie XX i XXI wieku na wadze zyskało kolejne podejście („socjologia trzecia”), której podwaliny stworzył Georg Simmel w połowie XX wieku (Sztompka,

2016). Do opisania tej koncepcji używa się metafory zaczerpniętej z matematyki – geometrii. Przyjęto bowiem, że analiza może dotyczyć nie całości bądź też poszczególnych elementów, lecz relacji między elementami. Oznacza to możliwość odejścia i abstrahowania od konkretnych osób czy grup społecznych i próbę opisu relacji międzyludzkich – w jaki sposób tworzona jest „geometria społeczna”.

Sztompka (2016) wskazuje cztery tezy ontologiczne, stanowiące podstawę trzeciej socjologii:

- ludzie żyją i działają w relacjach z innymi,
- treścią życia jest odniesienie do innych,
- dzięki coraz nowszym konfiguracjom relacji międzyludzkich przestrzeń międzyludzka nieustannie się zmienia,
- całości społeczne istnieją tak długo, jak między ich członkami występują relacje i wzajemne odniesienia.

Definicja społeczeństwa, które „w najbardziej fundamentalnym sensie opiera się na interakcjach” (Crossley, 1996) sprowadza się zatem do „poła międzyludzkich relacji w nieustannym procesie stawania się [...], to suma zdarzeń dziejących się w przestrzeni międzyludzkiej” (Sztompka, 2016). Podstawą istnienia społeczeństwa są więc relacje społeczne tworzone przez interakcje. Również jednostka jest efektem relacji społecznych i składa się z interakcji z innymi. Jednostka funkcjonuje w przestrzeni, na które oddziałują przeszłe, obecne i przyszłe relacje (Elias, 2008). Interakcje przebiegają w otoczeniu zewnętrznych (normy społeczne, role społeczne) oraz wewnętrznych (postawy, przekonania, percepcja) uwarunkowań, które ich nie determinują, jednak mogą sprzyjać bądź hamować rozwój interakcji. Realny wymiar relacjom międzyludzkim nadaje kontekst, w jakim odbywają się interakcje. Turner (2002) kontekst relacji postrzega przez pryzmat kultury, pozycji społecznych, organizacji przestrzeni, w której interakcje się toczą, oczekiwań, psychologicznych uwarunkowań (podkreśla rolę zaufania, które daje poczucie bezpieczeństwa i przewidywalności) oraz emocji (wstyd, poczucie winy i niesprawiedliwość).

Z interakcjami wiążą się rytuały, czyli swoiste gotowe szablony działań i zachowań, posiadające symboliczną wymowę (Goffman, 2006). Natomiast Collins (2004) rytuały postrzega jako łańcuchy lub sekwencje powiązanych ze sobą interakcji i wskazuje na efekty uczestnictwa w łańcuchach rytualnych interakcji (wzrost solidarności grupowej, pojawienie się energii emocjonalnej i odczuć moralnych, afirmacja symboli).

Simmel (1975) postuluje, by w badaniach skupiać się wyłącznie na interakcjach, bowiem to one nadają dynamikę i zmienność zarówno jednostkom, jak i łączącym je sieciom społecznym.

W kontekście tematu niniejszej pracy warto odwołać się do trzech teorii interakcji: teorii symbolicznego interakcjonizmu, teorii dramaturgicznej oraz teorii wymiany.

W teorii symbolicznego interakcjonizmu postrzega się interakcję jako komunikację. W procesie interakcji między ludźmi mają znaczenie działania ludzkie

i przekazy komunikacyjne (Blumer, 1986). Interakcja pomiędzy stronami polega na komunikowaniu (wysyłaniu, odbieraniu i interpretowaniu) symboli. Stąd też warunkiem interakcji jest wspólna platforma symboliczna oraz wzajemność polegająca na ciągłym definiowaniu i interpretowaniu obustronnych działań podczas interakcji. Podczas interakcji dochodzi do wymiany symbolicznych znaczeń. Owa wymiana ma miejsce pomiędzy świadomymi partnerami, którzy nieustannie interpretują sytuację partnera. Mead (1975) zakłada, że w ramach interakcji jednostka potrafi się postawić w roli drugiej strony, dzięki czemu postrzega świat oczami innych, planuje i analizuje swoje działania oraz pełni różnorodne role. Interakcje mogą się łączyć w różne konfiguracje i sieci interakcyjne, w których komunikuje się większa liczba ludzi.

W myśl teorii dramaturgicznej interakcje są powszechne oraz uniwersalne, a kieruje nimi zbiór jawnych i ukrytych reguł stanowiących „porządek interakcyjny” (Goffman, 2006). Motywacją jednostki (*aktora*) do interakcji jest dążenie do dobrej autoprezentacji w ramach danej sytuacji (*na scenie*) i wywołanie dobrego wrażenia na jednostkach (*publiczności*) będących z nim w interakcji. Stąd też znegowana została tożsamość jednostki na rzecz odgrywanych ról przez aktora społecznego w zależności od kontekstu sytuacyjnego. W tym miejscu warto przywołać wprowadzone przez Goffmana (2006) pojęcie interakcji strategicznych (metafora „gry”), w których ramach aktor posiada określony cel, do którego dąży poprzez interakcje z innymi lub kosztem innych. Pomimo że postępuje racjonalnie, jego działania cechuje niepewność, bowiem nie jest w stanie w pełni poznać strategii i zamiarów partnera.

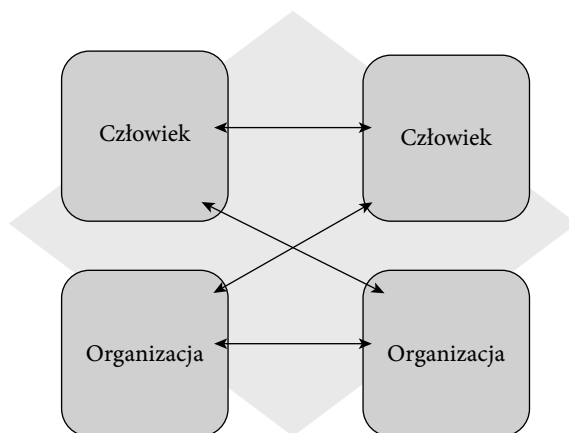
Przedstawiciele teorii wymiany obok interakcji między ludźmi wprowadzają interakcje między organizacjami. W myśl tej teorii interakcje to przede wszystkim transakcje polegające na wzajemnej wymianie wartości oraz dóbr (materialnych i niematerialnych) pomiędzy uczestniczącymi jednostkami. Wymiana może mieć charakter subinstytucjonalny bądź instytucjonalny, odbywać się w ramach mikro – lub makrostruktur (Szacka, 2008). Interakcje społeczne (transakcje) wiążą się z kosztami i korzyściami z nich płynącymi, które podlegają analizie przez wzajemnych partnerów. Przewaga kosztów prowadzi do zakończenia lub zawieszenia relacji, a interakcje przynoszące zysk są kontynuowane. Przedstawiciele teorii wymiany zakładali również sytuacje konfliktowe, bowiem równowaga w jednej relacji może wpływać negatywnie na równowagę w innej (Turner, 2002).

Omawiając temat interakcji społecznych, warto uwzględnić również perspektywę instytucjonalną. Pomijając rozumienie organizacyjne, w definiowaniu pojęcia instytucji należałoby się odwołać do nurtu behawioralnego (powtarzalne zachowanie, odtwarzane według podobnych schematów), aksjo-normatywnego (utrwalone wzory i normy postępowania oraz wartości) oraz funkcjonalnego (role i sieci ról powiązanych ze sobą, zespoły działań, norm i reguł dotyczące tych działań na rzecz grupy czy szerszego środowiska). Instytucje są zatem

ustalonymi działaniami (Durkheim, 1999) lub też zorganizowanymi interakcjami (Mead, 1975), które określają ramy dla funkcjonowania relacji. North (1991) natomiast określa instytucje mianem restrykcji, ograniczeń bądź też przymusów, które strukturalizują interakcje. Z kolei Berger i Luckmann (1966) wskazują w związku z powyższym na przechodzenie działań powtarzalnych w ramach relacji w nawyk i rutynę, co pozwala na przewidywalność interakcji oraz poczucie bezpieczeństwa.

1.2. PODEJŚCIE INTERAKCYJNE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Opisane podejścia do roli i znaczenia interakcji w relacjach społecznych znalazły swoje odzwierciedlenie również w naukach o organizacjach. W ujęciu socjologicznym jednostkami, pomiędzy którymi odbywa się interakcja, są ludzie, natomiast w przypadku nauk o zarządzaniu interakcje mogą zachodzić również pomiędzy organizacjami oraz na linii człowiek-organizacja (rysunek 1)¹.



Rysunek 1. Wymiary interakcji w relacjach business-to-business

Źródło: Na podstawie: (Czakon, 2005a).

¹ Rozwój technologii, integracja internetu rzeczy z procesami biznesowymi oraz coraz szersze zastosowanie sztucznej technologii (AI) doprowadziły do powstania nowych konfiguracji interakcji, w których jedną ze stron pozostaje maszyna. Obszar ten wykracza poza zakres merytoryczny niniejszej pracy.

Podstawowym pojęciem opisującym sferę business-to-business jest interakcja, która zachodzi między podmiotami rynku jako mechanizm wymiany, ale również oddziałuje na podmioty w niej uczestniczące (Håkansson i Snehota, 2017). Według Szackiego (2002) organizacje powstają i funkcjonują dzięki wymianie między jednostkami. Interakcje stają się kluczowym elementem teorii wymiany społecznej, która powstała na gruncie socjologii i psychologii jako podstawa do badania zjawisk na rynku przedsiębiorstw, i opiera się na następujących podstawowych założeniach (Lambe, Wittmann i Spekman, 2001):

- podmioty dokonują wymiany w ramach interakcji, a rezultatem wymiany mogą być zarówno korzyści ekonomiczne, jak i społeczne,
- korzyści z wymiany są zestawiane z innymi źródłami wymiany w celu ustalenia uzależnienia od danej relacji,
- odnoszenie korzyści w dłuższym okresie prowadzi do zaufania i zaangażowania partnerów,
- korzystne interakcje pozwalają na wypracowanie norm relacyjnych.

Leszczyński (2014), wychodząc poza socjologię, wskazuje na prace ze zróżnicowanych dziedzin, które miały wkład w rozwój podejścia interakcyjnego w zarządzaniu (tabela 1).

Tabela 1. Geneza podejścia interakcyjnego w zarządzaniu

Obszar	Autor	Założenia	Konsekwencje dla nauk o zarządzaniu
Społeczne relacje/ współzależność	Emerson (1962)	skupienie się w badaniach na wzajemnej zależności jednostek, które wchodzą w interakcję	pojęcie zależności, dominacji i władzy w relacjach biznesowych; asymetria relacji
Wymiana społeczna	Bagozzi (1975)	odejście od koncentracji na transakcjach na rzecz analizy wymiany o charakterze niematerialnym i symbolicznym w ramach interakcji i relacji	podstawa paradygmatu relacyjnego w marketingu
Ekologia organizacyjna (ekologia populacyjna)	Hannan i Freeman (1977)	zasoby nie mają charakteru unikatowego, mogą być odtworzane (analogia do ekosystemu) lub współtworzone	alternatywa dla perspektywy adaptacyjnej; wprowadzenie koncepcji cyklu życia relacji
Psychologia społeczna	Simon (2007)	brak racjonalności w procesach decyzyjnych	rozwój badań nad wymiarami relacji: zaufaniem, zaangażowaniem i satysfakcją
Teoria kontraktów	MacNeil (1985)	rozdzielenie wymiany transakcyjnej i relacyjnej	podstawy dla opracowania rodzajów transakcji w marketingu oraz podziału orientacji na transakcyjną i relacyjną w marketingu

Źródło: Na podstawie: (Leszczyński, 2014).

Do rozwoju podejścia interakcyjnego w zarządzaniu przyczyniły się również prace z obszaru ekonomii i zarządzania. W pierwszym przypadku były to: teoria kosztów transakcyjnych, teoria gier, informacyjna teoria przedsiębiorstwa oraz koncepcja dźwigni zasobowej, natomiast w drugim – teoria systemów, teoria przewagi zasobowej, koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw oraz teoria otwartych innowacji, o czym szerzej pisze Leszczyński (2014).

Wypracowane i przyjęte przez nauki o zarządzaniu podejście zasobowe silnie akcentuje interakcje i relacje przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia (Håkansson i Snehota, 1993). Interakcje pomiędzy współpracującymi stronami znajdują się na podstawowym poziomie teorii służących zrozumieniu relacji biznesowych. Rynek, traktowany jako scena, jest miejscem licznych interakcji pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami. W przypadku analizy interakcji wielu podmiotów mówi się o podejściu sieciowym.

Do rozwoju podejścia interakcyjnego/sieciowego najbardziej się przyczyniła (i wciąż się przyczynia) grupa Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP). Dzięki niej rośnie rola i uznanie dla podejścia interakcyjnego oraz teorii relacji. W klasycznym podejściu panował transakcyjny pogląd na wymianę rynkową, który według przedstawicieli grupy IMP nie oddawał realiów rynku B2B. Rynek ten jest dużo bardziej złożony niż rynek B2C, a sukces polega na ustanowieniu i utrzymaniu wzajemnych relacji. Stąd też tradycyjne podejście do marketingu business-to-business prezentowane w latach 70. XX wieku zostało odrzucone przez grupę IMP. Krytykowano wówczas przede wszystkim założenia związane z charakterystyką i dynamiką rynku oraz postrzeganiem transakcji pomiędzy organizacjami jako nieciągłych, odrębnych i niezależnych. Zaproponowane nowe podejście do marketingu B2B skupiające się na percypowaniu wymiany gospodarczej przez pryzmat interakcji pomiędzy podmiotami (aktorami), w ramach których, obok wymiany produktów/usług oraz przepływów finansowych i informacji, ma miejsce wymiana społeczna. Stąd też kluczowym pojęciem opisującym sferę business-to-business jest interakcja, będąca centralnym procesem relacji. Do interakcji dochodzi między organizacjami, ale również pomiędzy członkami tych organizacji. Dodatkowo podkreślono występowanie wzajemnych współzależności pomiędzy podmiotami gospodarczymi (Håkansson, 1982). Działania oraz posiadane zasoby są ciągle rozwijane i dopasowywane do potrzeb drugiej strony, a korzyści dla przedsiębiorstwa są uzależnione od posiadanych przez partnerów zasobów i ich działań. Wzajemność oraz ciągle interakcje prowadzą do zbudowania długotrwałych relacji (Valla i Salle, 1997).

Należy jednak podkreślić, że termin „relacja” nie dotyczy pojedynczych interakcji, które nie zawsze prowadzą do powstania relacji, a opierają się na wymianie transakcyjnej (Blois, 1972; Ford i in., 2008). Wymiana może się odbyć bez istotnego zaangażowania stron, w sytuacji gdy partnerzy posiadają niezbędną wiedzę o przedmiocie wymiany. Interakcje (pojęcie w literaturze przedmiotu stosowane

wymiennie z terminami *epizod* bądź *wydarzenie*) dotyczą działań podejmowanych przez konkretne podmioty w danym czasie i mogą się sprowadzać do wymiany produktowo-usługowej czy też informacyjnej. Interakcje niebudujące relacji mają charakter wyłącznie transakcyjny (Małys, 2013). Relacja z założenia dotyczy dłuższego czasu i jest tworzona poprzez interakcje, z drugiej strony – wpływa jednocześnie na interakcje, bowiem określa role partnerów i ich wzajemne zachowania (Easton i Axelsson, 1992).

Ford wraz z zespołem (2008) postrzegają interakcje biznesowe jako istotny proces zachodzący pomiędzy podmiotami gospodarczymi, za którego pośrednictwem zmieniają się wszystkie aspekty biznesu: materialne, finansowe i ludzkie, oraz kształtują się elementy działalności gospodarczej: aktorzy, działania i zasoby. Według Håkanssona i Snehoty (2017) interakcje oznaczają wzajemne dopasowywanie się współpracujących ze sobą aktorów i podejmowanie wspólnych zobowiązań. W ten sposób interakcje bezpośrednio kształtują rozwój relacji, a tym samym również efekty współpracy zaangażowanych w relację stron.

W pierwszym modelu interakcji, zaproponowanym przez Håkanssona z zespołem (1982), procesy interakcji, jej uczestnicy, otoczenie i atmosfera stanowią główne elementy. Wymiana produktów, usług, informacji, finansów i kwestii społecznych była początkowo definiowana jako epizody procesu interakcji. Sam proces posiada dwa wymiary: krótkookresowy (dotyczy wymiany informacyjnej, produktowo-usługowej, pieniężnej i społecznej) oraz długookresowy. W wymiarze długookresowym, poprzez pojawiające się procesy, interakcje prowadzą do powstania relacji. Te procesy to: adaptacja (wzajemne dopasowywanie procesów i efektów wymiany), rutynizacja (kreowanie praktyk i reguł w ramach relacji oraz instytucjonalizacja relacji), interakcja społeczna (procesy wymiany) oraz współpraca lub konflikt (rywalizacja o podział korzyści oraz tworzenie korzyści) (Snehota i Håkansson, 1995). Kontekst interakcji jest wyrażony w modelu poprzez środowisko i atmosferę relacji. Atmosfera relacji jest postrzegana jako kluczowy czynnik w rozwoju stosunków między organizacjami oraz w kształtowaniu właściwości tego związku w czasie.

W kolejnym modelu interakcji, modelu A-R-A (*activities-resources-actors*), autorzy skupiają się na treści, która wpływa na ludzi i rzeczy zaangażowane w interakcje (Snehota i Håkansson, 1995). Model A-R-A stanowi koncepcyjną bazę dla badania procesu i rezultatów interakcji. W wypracowanym w perspektywie A-R-A modelu interakcji biznesowych (Ford i in., 2008) trzy określone wcześniej warstwy zostały osadzone w czasie i przestrzeni. Interakcje odgrywają kluczową rolę w procesie kreowania wiedzy, wartości oraz dają poczucie stabilności. Najważniejsze w podejściu interakcyjnym jest przeniesienie uwagi z zasobów przedsiębiorstwa na to, co zachodzi pomiędzy nimi. Istotna staje się zatem treść interakcji, która może podlegać badaniu w takim samym stopniu jak efekty interakcji u jej uczestników.

Z powyższego wynika, że interakcje mogą być rozumiane jako proces konfrontacyjny, który występuje pomiędzy przedsiębiorstwami i który tworzy, zmienia

i kształtuje posiadane przez podmioty zasoby, ich działania, a także same podmioty biorące udział w interakcji (Ford i in., 2008). Im większe zaangażowanie przedsiębiorstwa w daną interakcję, tym większy będzie wpływ na jej działania i zasoby. Interakcje nie są jednak procesem w układzie diadycznym, bowiem przedsiębiorstwa jednocześnie wchodzą w interakcje z innymi organizacjami. W ten sposób interakcje oddziałują na siebie wzajemnie i prowadzą do modyfikacji działań, zasobów oraz samych przedsiębiorstw, nie są jednak w pełni kontrolowane przez żadnego z partnerów. Wchodząc w interakcję, każdy z aktorów ma wyobrażenie o własnych zasobach i działaniach, które chciałby wprowadzić w odpowiedni sposób. Podobnie każda ze stron ma wyobrażenie co do zysków z interakcji. Niemożliwe jest jednak założenie, że owe wizje będą tożsame, nawet w przypadku interakcji rutynowych. Stąd też aktorzy mają na początku procesu pewną kontrolę nad zasobami i działaniami, jednak one się zmieniają pod wpływem interakcji z drugą stroną. Zatem interakcje, jako proces zakorzeniony w czasie, prowadzą do zmian i dynamiki w przedsiębiorstwach, a także do współpracy i stabilności oraz tworzenia wartości (Ford i in., 2008). Jednak nie każda interakcja ma charakter krytycznego zdarzenia, wiodącego do zmiany. Część interakcji można określić mianem „rutynowych”, mogą one prowadzić do rozwoju formalnych i nieformalnych reguł panujących między przedsiębiorstwami.

Interakcje przyjmują zróżnicowane formy zależne od zakresu i form współpracy, oczekiwań obu stron, liczby osób zaangażowanych, przyjętych norm, wagi problemu, którego dotyczą itp. Mogą posiadać strukturę, mogą być zautomatyzowane, zaplanowane i ujednolicone lub też być nieformalne, spontaniczne i krótkotrwałe. La Rocca i Snehota (2011) wskazują na dwie istotne cechy interakcji, które będą miały swoje konsekwencje dla ich percepcji i interpretacji. Po pierwsze – interakcje są emergentne; po drugie – są kontekstowe i właściwe dla danej relacji.

Według podejścia interakcyjnego marketing i zakupy są postrzegane jako proces interakcji pomiędzy dwoma partnerami, który zachodzi w danym środowisku (Håkansson, 1982). W literaturze przedmiotu wskazuje się na cztery kluczowe elementy związane z interakcją i ją kształtujące:

- 1) środowisko,
- 2) uczestnicy interakcji,
- 3) atmosfera relacji,
- 4) proces interakcji, na który składają się transakcje pomiędzy przedsiębiorstwami dotyczące jednego z czterech typów wymiany.

Håkansson i Waluszewski (2013) wskazują na sześć typów interakcji, jakie mogą mieć miejsce w przypadku współpracy pomiędzy partnerami na rynku business-to-business:

- 1) czysta wymiana,
- 2) wymiana z pewnymi elementami społecznymi,
- 3) kupowanie i sprzedawanie,

- 4) produkcja i używanie,
- 5) współpraca,
- 6) współpraca sieciowa.

W modelu interakcji biznesowych (Ford i in., 2008) zakłada się osadzenie relacji w wymiarach czasu oraz przestrzeni i jako punkt wyjściowy przyjmuje się opisany wcześniej model A-R-A. Działania i zasoby każdego z partnerów oraz sami aktorzy ulegają modyfikacjom i kształtowaniu przez określony proces interakcji. W modelu uwzględnia się również fakt, że każda aktywność, zasób oraz aktor stanowią część szerszego schematu działań, konstelacji zasobów i sieci podmiotów. Stąd też forma poszczególnych elementów w danym momencie jest wynikiem wcześniejszych interakcji i częścią stałej ewolucji. Interakcje umożliwiają partnerom tworzenie kontekstu współpracy oraz stanowią podstawę dla stabilności i przewidywalności ich działań.

Jednym z istotnych procesów związanych z interakcją jest interpretacja. Interakcje bowiem mogą dawać takie same lub różne efekty dla jej uczestników, których rozumienie i ocena nie muszą być tożsame. Przykładem może być umowa sprzedaży, która będzie stanowić pozytywne doświadczenie epizodu dla sprzedającego, ale negatywne dla nabywcy, postrzegającego wynik jako negatywny z przyczyn nieistotnych dla sprzedającego. Przykładem asymetrycznych percepcji interakcji będzie sytuacja groźby ze strony kupującego, który będzie ją widzieć w pozytywnym świetle, bowiem potwierdza pewne oczekiwania. Sprzedający może natomiast postrzegać to negatywnie jako przejaw asymetrii siły.

1.3. KONCEPCJA RELACJI BUSINESS-TO-BUSINESS

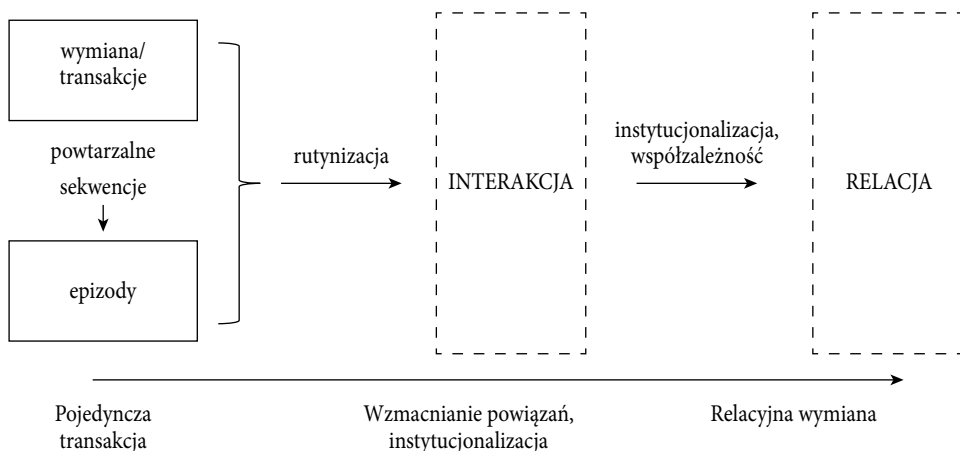
Prowadzone w latach 80. XX wieku prace w obszarze marketingu B2B zaowocowały pojawieniem się partnerskiego czy też relacyjnego paradygmatu marketingu. Uwzględnienie sfery interakcji pomiędzy kupującym i sprzedawcą doprowadziło do skupienia się na relacjach biznesowych oraz powiązaniach sieciowych przedsiębiorstw (Leszczyński, 2014). Zwrócono uwagę na heterogeniczność podmiotów, wielopoziomowe i wzajemne powiązania między organizacjami, współzależność i wzajemne oddziaływanie podmiotów oraz wchodzenie w długoterminowe relacje (Ford i in., 2008). Wypracowane w tym nurcie podejście relacyjne stało niejako w opozycji do tradycyjnych podejść w zarządzaniu: strategicznego i zasobowego, które zakładały autonomiczność, racjonalność i postrzegały rynek atomistycznie. Tymczasem Czakon (2005a), identyfikując luki poznawcze w zakresie badań nad przewagą konkurencyjną, wskazuje na relacyjne podejście do niej. Umożliwia ono osiągnięcie renty relacyjnej, definiowanej za Dyerem i Singhem (1998) jako „po-

nadprzeciętne przychody osiągnane wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć osobno, a które są możliwe do osiągnięcia wyłącznie poprzez idiosynkratyczny wkład konkretnych partnerów”.

Relacja business-to-business jest definiowana jako proces, w którym dwa przedsiębiorstwa lub inne typy organizacji tworzą silne i rozległe powiązania społeczne, ekonomiczne, usługowe i techniczne z zamiarem obniżenia całkowitych kosztów i (lub) zwiększenia wartości, a tym samym uzyskania wzajemnych korzyści (Anderson i Narus, 1990). W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania autorzy określają relacje między przedsiębiorstwami jako hybrydową formę kooperacji, w której partnerzy biznesowi nie są „ani przyjaciółmi, ani obcymi” (Lorenz, 1988), a struktura oraz jakość relacji są ukonstytuowane „pomiędzy rynkiem a hierarchią” (Williamson, 1985). W naukach o organizacji i zarządzaniu termin relacja jest stosowany zamiennie ze stosunkiem (Krzyżanowski, 1994), a samo pojęcie przejmowane za pierwotne i jest kategorią uważaną za niedefiniowalną, dającą się wyjaśnić przez egzemplifikację. Pszczołowski (1978) proponuje, by relacje rozumieć jako „jakąkolwiek zależność, związek zachodzący pomiędzy przedmiotami dowolnego rodzaju, np. ze względu na podobieństwo, zachodzący związek przyczynowy, wzajemne oddziaływanie, ustosunkowanie wielkościowe, przestrzenne, czasowe”. Podkreśla występowanie w teorii organizacji relacji i więzi pomiędzy osobami i jednostkami organizacyjnymi, przy czym zaznacza, że „wszystkie więzi są relacjami, ale nie wszystkie relacje organizacyjne są więziami”.

Relacje mogą być formowane na rynku z podmiotami różnego typu. Jednak w niniejszej pracy relacje dotyczyć będą współpracy pomiędzy nabywcą a dostawcą (kupcem a sprzedawcą). Relacja między tymi dwoma podmiotami (stronami, aktorami) może być rozumiana jako wzajemne postrzeganie behawioralnych i operacyjnych parametrów, które kształtują zaangażowanie obu podmiotów, chęć kooperacji oraz operacyjne powiązanie między obiema stronami (Prahinski i Benton, 2004).

Bodi-Schubert (2014) podkreśla, że punktem startowym relacji jest transakcja bądź wymiana. Håkansson (1982) proponuje określenie „epizod”, na który składają się powtarzalne wymiany: wymiana produktów i usług, finansów, informacji oraz wymiana społeczna. Szereg epizodów między uczestnikami rynku rozwija się w strukturę, której żadna ze stron nie jest w stanie kontrolować i którą nie jest w stanie zarządzać (Ford i in., 2008). Prowadzi to do interakcji, a więc procesów generowanych przez stronę wymiany, w których ramach dochodzi do rutynizacji epizodów i instytucjonalizacji procesów interakcji. Dzięki temu zmniejszany jest dystans pomiędzy organizacjami i współpracującymi ze sobą osobami i lepiej są rozumiane wzajemne role oraz oczekiwania. Pojawia się adaptacja i rozwija współzależność, spadają koszty transakcyjne i wzmacnia się relacja pomiędzy stronami (rysunek 2).



Rysunek 2. Systemowe podejście do relacji biznesowej

Źródło: (Bodi-Schubert, 2014).

Czakon (2005a), podkreślając społeczno-gospodarczy charakter przestrzeni współpracy organizacji, wskazuje na zachodzenie relacji między ludźmi, między ludźmi a organizacjami oraz między organizacjami, a także na fakt braku formalizacji wielu więzi. Natomiast Kawa (2017), omawiając relacje sieciowe, odwołuje się do koncepcji społecznego osadzenia działań gospodarczych (Granovetter, 1985) opartego na następujących założeniach:

- wszelkie działania gospodarcze podejmowane przez jednostki są osadzone w konkretnych relacjach interpersonalnych,
- nowe relacje są osadzone w innych funkcjonujących już relacjach,
- ludzie wolą wchodzić w interakcje z osobami, które znają,
- istniejące relacje kształtują rozwój nowych relacji.

Relacje mają charakter bilateralny, a więc wymagane jest uczestnictwo dwóch stron. Natomiast w przypadku relacji sieciowych, które pozostają poza obszarem zainteresowań w niniejszej monografii, obok bezpośredniej relacji występuje również relacja o charakterze pośrednim. Zatem minimalna liczba podmiotów tworzących relację sieciową to trzy (Kawa, 2017).

Anderson, Håkansson i Johanson (1994) do cech relacji zaliczają natomiast wymianę (inną niż transakcja), zaangażowanie (wielowymiarowe zjawisko, rozumiane jako pogłębianie i poszerzanie istniejącej relacji wymiany) oraz wzajemność (zjawisko zachodzące pomiędzy względnie niezależnymi podmiotami, wyrażone w postaci tzw. umów relacyjnych, charakteryzujące się wysokim poziomem współpracy, wspólnego planowania, wzajemnej adaptacji do potrzeb partnera) (Lambe, Spekman i Hunt, 2000).

Warunkiem podstawowym istnienia relacji jest wymiana, bez której przedsiębiorstwa byłyby samowystarczalne. Wymianie podlegają rzeczy materialne,

informacja oraz energia. Dodatkowo dla wystąpienia relacji konieczne jest zaistnienie wzajemnego zaangażowania, które może przyjąć następujące formy: operacyjne, informacyjne, społeczne oraz inwestycyjne (Dyer, 1997; Czakon, 2005b).

Relacje są zjawiskiem dynamicznym, bowiem podlegają rozwojowi, a ich cechy, znaczenie i postrzeganie zmienia się w czasie. Relacje są więc określone w czasie. Czynnikiem ten dotyczy zarówno przeszłych (historia współpracy), jak i przyszłych interakcji (oczekiwana współpraca), których rezultaty są przewidywane dzięki przeszłym wydarzeniom. Zatem relacje są długotrwałe i złożone, a ich aktualna forma jest zależna od wcześniejszych interakcji pomiędzy aktorami (organizacjami bądź osobami). Relacje charakteryzuje ciągły rozwój, zmiana oraz interakcje, które się powtarzają (Wilkinson i Young, 2013). Tym samym relacje, jak również interakcje, mogą być różnie interpretowane przez współpracujących ze sobą aktorów. Na percepcję relacji będą bowiem wpływać równocześnie zachodzące interakcje z innymi partnerami.

Dynamika relacji jest rozpatrywana zarówno przez pryzmat procesów interakcji oraz wymian pomiędzy stronami, jak i etapów rozwoju relacji i opisanych wcześniej procesów im towarzyszących. Interakcje w ramach relacji wpływają na doświadczenie, redukcję niepewności oraz zaangażowanie i jednocześnie są przez nie kształtowane (Awaleh i Harrison, 2009). Ford (1980) oraz Dwyer, Schurr i Oh (1987) proponują spojrzenie na zarządzanie relacjami z uwzględnieniem ich dynamiki oraz faz, przez które ona przechodzi. Cykl życia relacji rozpoczyna się wraz z jej inicjacją, a kończy jej rozwiązaniem. Ford (1980) proponuje pięciostopniowy model cyklu życia relacji obejmujący fazę poszukiwania, nawiązywania współpracy, rozwoju współpracy, długoterminowej współpracy oraz stabilizację. Podobnie Dwyer i współbadacze (1987) zidentyfikowali pięć etapów: świadomość, poszukiwanie, ekspansję, zaangażowanie i rozwiązanie. Należy w tym miejscu podkreślić, że podejść do faz cyklu życia relacji (konceptyjnych oraz zweryfikowanych empirycznie) jest znacznie więcej i nie ma wypracowanej wspólnej koncepcji dotyczącej powyższego zagadnienia (Zhang, Watson, Palmatier i Dart, 2016). Zróżnicowane postrzeganie faz cyklu życia relacji wynika m.in. z przyjęcia różnych zmiennych charakteryzujących jej etapy. Przyjęty w niniejszej monografii temat zawężył rozważania do prac autorów uwzględniających zaufanie wśród zmiennych istotnych dla rozwoju współpracy (tabela 2). Ritter i Geersbro (2007) podkreślają ważność modeli ukazujących zmianę relacji w czasie i zwracają uwagę na zróżnicowane przejawy tej zmiany, które wraz z rozwojem współpracy będą miały odmienne znaczenie i będą różnie interpretowane oraz doświadczane.

Spośród zaprezentowanych w tabeli 2 podejść w literaturze przedmiotu najczęściej cytowana jest koncepcja zaproponowana przez Dwyer, Schurr i Oh (1987). Należy podkreślić, że w zaprezentowanych w tabeli modelach rozwój

Tabela 2. Fazy cyklu życia relacji

Autorzy	Liczba etapów	Zmienne charakteryzujące fazy relacji	Cykl życia relacji
Dwyer, Schurr i Oh (1987)	5	zaufanie, zaangażowanie, zależność, normy	świadomość – poszukiwanie – ekspansja – zaangażowanie – rozwiązanie
Ring i Van de Ven (1994)	4	zaufanie, zależność, normy	negocjacje – umowa – wykonanie – ocena – rozwiązanie
Wilson (1955)	5	zaufanie, zaangażowanie, więzi społeczne, satysfakcja, współpraca	wybór partnera – definiowanie celów – tworzenie granic relacji – kreowanie wartości relacji – utrzymywanie relacji
Rousseau i in. (1998)	3	zaufanie	budowa – stabilność – rozwiązanie
Hibbard, Kumar i Stern (2001)	4	zaufanie, zaangażowanie, zależność, komunikacja, współdzielone wartości	kwartyl 1 (1–96 miesięcy) – kwartyl 2 (97–160 miesięcy) – kwartyl 3 (161–236 miesięcy) – kwartyl 4 (powyżej 237 miesięcy)
Jap i Anderson (2007)	4	zaufanie, zależność, normy, poszukiwanie ryzyka	eksploracja – rozwój – dojrzałość – spadek

Źródło: Na podstawie: (Zhang i in., 2016).

relacji jest ujmowany w sposób liniowy. Wilkinson (2010) postuluje, by na rozwój relacji patrzeć jak na ciągły proces dostosowawczy pomiędzy stronami relacji, na którą wpływają inne podmioty, i proponuje ewolucyjny model jej rozwoju. Uwzględnia w nim procesy relacyjne oraz strukturę relacji, które są determinowane przez początkowe warunki powstania relacji. Procesy interakcji tworzą doświadczenia, dzięki którym możliwa jest ocena i w efekcie modyfikacja oraz adaptacja struktur relacji i procesów interakcji. W tym skomplikowanym systemie adaptacyjnym organizacja, atmosfera i struktura relacji, w tym rodzaje i stopnie zaufania oraz pozostałe wymiary relacji, ulegają ciągłej zmianie: pojawiają się i ewoluują wraz z upływem czasu w samoorganizujący się sposób (Huang i Wilkinson, 2013; Iacobucci i Hibbard, 1999). Ritter i Geersbro (2012), by oddać złożoność rozwoju relacji, używają wręcz określenia entropia relacyjna, bowiem cykl życia relacji jest bardzo zróżnicowany, osadzony w kontekście branżowym i organizacyjnym, a zachodzące zmiany będą występować ze zróżnicowaną intensywnością.

W tym miejscu warto wskazać, że pojęcie deterministycznego cyklu życia relacji nie pozostaje bez krytyki. Badacze tego obszaru sugerują, że współpraca między organizacjami nie zawsze będzie się rozwijać zgodnie z ustalonymi etapami, a jej fazy mogą nie być ściśle sekwencyjne, relacja może ponownie wracać do wcześniejszych etapów lub nie przejść do późniejszych. Dodatkowo identyfikują formy biznesu (na przykład franczyzę), których etapy będą się różniły pod względem

konceptualnym od przedstawianych w tradycyjnych cyklach biznesowych (Dowell, Heffernan i Morrison, 2013).

Wyjątkową formę stanowią relacje biznesowe funkcjonujące w ramach projektów, w których zdefiniowane są początek i koniec. Tymczasowe formy współpracy, takie jak projekty, stają się coraz bardziej powszechne w wielu branżach (np. w budownictwie, IT, usługach finansowych, reklamowych czy sztuce filmowej) (Bakker, 2010). Projekt charakteryzują: występowanie określonych ograniczeń czasowych i zasobów, rzadka powtarzalność oraz jasno określone cele (Vaaland i Håkansson, 2003). Projekt to „zadanie składające się z charakterystycznego celu, niskiej częstotliwości, z określonymi z góry ograniczeniami czasowymi i zasobowymi, stanowiące element procesu innowacji, zwykle związane z transakcją finansową” (Jalkala, Salminen i Pekkarinen, 2007). Z założenia projekty mają zatem charakter niepowtarzalny, choć stopień wyjątkowości, który jest osadzony w celach, zadaniach i kontekście, będzie się różnił w zależności od ich rodzaju (np. projekty budowlane może cechować zarówno powtarzalność, jak i wyjątkowość). Projekty zazwyczaj dotyczą ryzyka, złożoności, niepewności oraz dynamicznego środowiska (Ekambaram, 2001) i mogą być realizowane w różnych formach, jednak z racji celu i charakteru tej monografii rozważania będą dotyczyć wyłącznie projektów międzyorganizacyjnych. Jak podkreśla Światowiec-Szczepańska (2012), funkcjonuje stosunkowo niewiele koncepcji, które ułatwiają zrozumienie metod koordynacji i zarządzania w warunkach niepewności tym typem projektów.

Tymczasowy charakter organizacji projektu, ograniczenia czasowe, aktywne strony trzecie i duża liczba współzależności stwarzają kolejne wyzwania dla relacji między sprzedawcą projektu a kupującym (Vaaland i Håkansson, 2003), stąd też w środowisku projektowym konflikt i współpraca funkcjonują jednocześnie, przez co interakcje biznesowe cechuje niejednoznaczność i brak jasności.

Niepewność zachowania partnerów jest zwłaszcza istotna w przypadku projektów międzyorganizacyjnych, co tłumaczy teoria gier (Axelrod, 1984). W sytuacji znanej liczby interakcji, która wynika z ograniczenia czasowego projektu, bardziej opłacalne dla uczestników wymiany mogą się okazać zachowania oportunistyczne, ukierunkowane na krótkookresowe jednostronne korzyści. Do niepewności behawioralnej i braku możliwości przewidzenia zachowań partnerów w ramach wymiany odnosi się koncepcja ryzyka relacyjnego, które obok ryzyka gospodarczego powiązanego z niepewnością stanu otoczenia (brak możliwości przewidzenia uwarunkowań przyszłej współpracy w momencie podpisywania kontraktu) stanowią istotne wyzwania w zakresie koordynacji i zarządzania projektami (Światowiec-Szczepańska, 2012).

Koncentrując się na dynamice prac projektowych, Engwall (2003) sugeruje, aby projekty rozpatrywać przez pryzmat ich powiązania z historią i kontekstem. Oznacza to, że w ramach projektu stosuje się „konglomerat procedur i praktyk o różnym pochodzeniu”. Niektóre z nich mogą być stosowane po raz pierwszy,

inne zostały wcześniej wykorzystane, a niektóre są specjalnie dostosowane do projektu. Ponadto mogą one być zgodne ze standardowymi procedurami otoczenia organizacyjnego. Stąd też Jones i Lichtenstein (2008) podkreślają rolę osadzenia sieciowego w koordynacji współpracy poprzez wzory i struktury relacji. W sytuacji gdy projekty międzyorganizacyjne wiążą się ze złożonymi zadaniami wymagającymi interakcji wielu stron w celu ukończenia projektu lub usługi, zwiększa się prawdopodobieństwo osadzenia strukturalnego. Ponieważ projekty są tymczasowe, aktorzy współpracują z różnymi partnerami w ramach różnych projektów. W branżach opartych na projektach, zwłaszcza krótkotrwałych, podmioty będą miały i rozwijały nie tylko bezpośrednie relacje (osadzenie relacyjne), ale również pośrednie z aktorami, z którymi wystąpienie interakcji przy kolejnych projektach jest wysoce prawdopodobne. Jest to efekt wzajemnej komunikacji pomiędzy uczestnikami branży, w której sieci współpracy są gęste. W ten sposób podmioty zdobywają wiedzę w sposób pośredni na temat procedur działania, systemów czy też wiarygodności innych organizacji, dzięki czemu łatwiejszy staje się wybór właściwego partnera. Dochodzi więc do wypracowywania rutyny i standardów, co wpływa na koordynację współdziałania. Z drugiej strony powtarzalne interakcje w ramach sieci współpracy z różnymi partnerami prowadzą do powstania „normatywnych, symbolicznych i kulturowych struktur”, które kształtują zachowania organizacji (Granovetter, 1992). Wzajemne rozumienie się zostaje przyjęte za oczywiste i wraz ze współdzielonymi normami i zasadami prowadzi do powstania tzw. makrokultur w branży. Takie zinstytucjonalizowanie wzajemnego zrozumienia oraz rozwój wspólnych wartości, norm i kultur prowadzi z kolei do zaufania i wzmocnienia oczekiwań. Wynika to z faktu, że aktorzy rozpoczynający współpracę z nowymi podmiotami wierzą, że z racji wypracowanych reguł w branży procesy wymiany i wspólne działania będą realizowane zgodnie z oczekiwaniami. Partnerzy, którzy nie mają wcześniejszej historii, będą chcieli oprzeć pracę nad projektem na współdzielonych regułach składających się na makrokulturę branży. Powyższe zjawiska wzmocniają koordynację prac w ramach projektu².

Przedsięwzięcia działające w środowisku projektowym wykorzystują zazwyczaj tymczasowe rozwiązania organizacyjne w swojej działalności (Bresnan i Marshall, 2000). Ustanowienie struktur społecznych w ramach projektu jest jednak wyzwaniem w związku z nieciągłością popytu oraz unikalnością każdego projektu w obszarze technicznym, finansowym i społeczno-politycznym oraz złożonością wynikającą z zaangażowania wielu podmiotów. Zarządzanie relacjami biznesowymi w przypadku prac projektowych odnosi się do dwóch poziomów. Pierwszy poziom to zarządzanie relacjami związanymi z poszczególnymi projektami od początku do końca ich trwania. Drugim jest „poziom wielu projektów”, który obejmuje

² W przypadku analiz sieci współpracy koordynacja projektu będzie wynikała jeszcze z osadzenia pozycyjnego, bowiem pozycja w sieci wpływa na zachowania aktora (Polidoro i in., 2011). Z racji ograniczenia rozważań w niniejszej monografii powyższy aspekt został pominięty.

relacje w trakcie (dłuższego) okresu wielu działań projektowych, w tym możliwe okresy, w których aktorzy nie są zaangażowani w projekty, a relacja pozostaje „uśpiona” (Jalkala, Salminen i Pekkarinen, 2007). W niniejszej monografii zarządzanie relacjami w ramach projektów będzie się odnosiło do pierwszego poziomu, a więc do tożsamesgo postrzegania ram projektu i ram relacji. Pozwoli to, z racji jasno określonych etapów projektu, na dynamiczne ujęcie badanych zjawisk, co w przypadku drugiego podejścia byłoby trudne, podobnie jak w przypadku relacji nieograniczonych czasowo.

Budowaniu relacji i zarządzaniu nimi podczas pracy nad projektem, często analizowanych w kontekście projektów IT bądź projektów budowlanych, towarzyszą nieco inne wyzwania niż w przypadku relacji długotrwałych. Relacje między członkami zespołów projektowych będą z założenia, jak już wspomniano, ograniczone czasem trwania projektu i jego celem. W literaturze podkreśla się wysoką potrzebę współpracy oraz współzależność, które wymagają zaufania zidentyfikowanego jako istotny komponent pracy zespołowej. Presja czasu, z jaką borykają się zespoły projektowe, utrudnia wzajemne poznanie się oraz możliwość udowodnienia wiarygodności. Stąd też na relację będzie wpływać historia interakcji i wcześniejsze doświadczenia między uczestnikami, o ile takowe miały miejsce (Poppo, Zhou i Ryu, 2008). W sytuacji gdy osoby pracowały już razem w ramach innych projektów, ich wzajemne doświadczenia najprawdopodobniej doprowadzą do lepszego zrozumienia i wzajemnej znajomości motywów, preferencji oraz pomogą wypracować rutynę. Jednak w ramach projektu członkowie zespołu często nie mają wcześniejszych doświadczeń w zakresie współpracy, na których mogliby oprzeć swoje oczekiwania i przewidywania (Gulati, 1995).

W przypadku współpracy w ramach wielu projektów cechą relacji jest nieciągłość przy jednoczesnej długotrwałej zależności. W związku z powyższym część badaczy traktuje każdy pojedynczy projekt jako epizod w ramach relacji kupiec-sprzedawca, który kształtuje relację, a szereg prac badawczych koncentruje się na badaniu nieciągłego charakteru relacji wynikającego z braku ekonomicznych transakcji w okresie pomiędzy projektami (Jalkala, Salminen i Pekkarinen, 2007).

Mainela i Ulkuniemi (2013) podkreślają rolę interakcji w projektach biznesowych, które łączą zarządzanie relacjami i zarządzanie projektami w czasie. Autorzy postrzegają interakcje jako część relacji biznesowych na trzech poziomach interakcyjnych. Na poziomie osoba-osoba interakcja koncentruje się na wymianie wiedzy ukrytej, wartości społecznych i tworzeniu zaufania. Na poziomie relacji interakcje są sposobem sprzedaży pomysłów w początkowej fazie projektu, redukcji dystansu podczas planowania projektu oraz budowaniem i utrzymaniem relacji pomiędzy projektami. Na poziomie społeczności przedstawiciele przedsiębiorstw wykorzystują interakcję, aby zaangażować się w sieci informacyjne i nawiązywać kontakty towarzyskie w środowisku (np. uczestnictwo w spotkaniach branżowych), co również sprzyja podtrzymaniu relacji w okresie pomiędzy projektami.

Ograniczenie czasowe projektu stwarza badaczom możliwość obserwacji cyklu życia relacji o jasno zdefiniowanym początku i końcu, co jest często trudne do uchwycenia w przypadku relacji długotrwałych. Halinen i Tahtinen (2002), wyróżniając relacje ciągłe, zgubne i epizodyczne, wskazują, że w przypadku pierwszego typu nie można określić daty ich zakończenia i żadna ze stron nie planuje do tego dążyć. Stąd też zakończenie takich relacji jest wynikiem decyzji menedżera podjętej pod wpływem zróżnicowanych czynników i może być ona wybrana, wymuszona bądź naturalna (choć często w tym przypadku mówi się o fiasku współpracy). W przypadku relacji zgubnej współpracujące ze sobą strony chcą ją zakończyć jak najszybciej. W relacjach epizodycznych, które charakteryzują środowisko projektowe, cykl życia jest determinowany przez czas oraz cel, dzięki czemu poszczególne etapy są łatwe do zidentyfikowania i analizowania (Westland, 2006). Oczywiście relacja może się zakończyć przed finalizacją projektu w sposób wymuszony bądź wybrany, jak również może trwać po zakończeniu projektu lub przejść w stan uśpienia (Jalkala, Salminen i Pekkarinen, 2007). Nie zmienia to faktu, że analiza relacji w środowisku projektowym pozwala na łatwe zrozumienie procesów i praktyk relacyjnych, ocenę efektów relacji, jej struktury oraz identyfikację czynników wpływających na nie.

Na zakończenie tej części rozważań, dla lepszego zrozumienia podejścia relacyjnego, warto wskazać różnice pomiędzy marketingiem relacji a podejściem relacyjnym, które nie są tożsame. Marketing relacji (partnerski) został wprowadzony przez Berry'ego (1983), według którego zadaniem i rolą tego podejścia jest tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem, a pozyskanie nowego klienta stanowi tylko pierwszy krok w procesie marketingu. Badania tego autora koncentrowały się na długoterminowym podejściu do prowadzonych działań marketingowych przedsiębiorstw. Harker (1999) tłumaczy, że podstawowym zadaniem koncepcji marketingu relacji jest tworzenie, rozwój i utrzymanie relacji, interaktywność, długoterminowość, kontekst emocjonalny oraz opłacalność transakcji. Marketing relacji tworzą cztery nurty badawcze, z których dwa (zarządzanie kanałami marketingowymi i podejście interakcyjne/sieciowe) dotyczą sfery business-to-business, a dwa (marketing usług, marketing interaktywny) odwołują się do relacji z klientem indywidualnym (Eiriz i Wilson, 2006). Dodatkowo marketing relacji skupia się na perspektywie dostawcy, a nie samej relacji, i zakłada jednostronny charakter działań w odróżnieniu od perspektywy relacyjnej, opartej na interakcji (Leszczyński, 2014).

Podejścia relacyjnego nie należy traktować jako jednej z możliwości dla obecnych koncepcji w naukach o zarządzaniu. Ma ono wobec nich komplementarny charakter, a dzięki skupianiu się na zróżnicowanych aspektach relacji wzbogaca stan wiedzy na temat współpracy między przedsiębiorstwami. Wypracowane koncepcje oraz modele, w których autorzy skupiają się na relacjach i rencie relacyjnej, poszerzają możliwości zrozumienia osiągnięcia źródeł przewagi konkurencyjnej oraz przyczyn i zasadności współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami (Rudawska,

2010). Jak podkreśla Światowiec-Szczepańska (2012), dokonując przeglądu teorii uzasadniających współpracę przedsiębiorstw, nie istnieje jedna dominująca metateoria dotycząca współdziałania organizacji i potrafiąca wyjaśnić kompleksowo to zjawisko. Autorka wręcz sugeruje, że dla lepszego zrozumienia omawianego zjawiska konieczne jest działanie na styku różnych perspektyw.

Niniejsza praca, wpisując się w nurt reprezentowany przez grupę IMP, będzie się odwoływać przede wszystkim do podejścia relacyjnego. W związku z powyższym realizowane będą założenia metodyczne sformułowane w postulatach Håkanssona (1982), dotyczące badań wśród podmiotów działających na rynku dóbr przemysłowych:

- prace badawcze powinny dotyczyć relacji (bliskich, złożonych i długotrwałych) pomiędzy dostawcą i nabywcą;
- pomiędzy przedsiębiorstwami dochodzi do interakcji i procesów, które powinny być przedmiotem badań;
- struktury rynków cechuje stabilność, więc obie strony relacji (kupujący i sprzedający) znają się wzajemnie i mają wiedzę o sobie nawzajem;
- aby zrozumieć relację między kupującym i sprzedawcą (w szerszej perspektywie – zrozumieć funkcjonowanie rynku przemysłowego), należy badać obie współpracujące ze sobą strony – dostawcę i nabywcę.

1.4. WARTOŚĆ RELACJI BUSINESS-TO-BUSINESS

W związku z rozwojem podejścia relacyjnego klienci zainwestowali w narzędzia oceny wyników dostawców oraz programy rozwoju dostawców. W ten sposób chcą zrozumieć i zaplanować, jak budować i zarządzać portfelem relacji z dostawcami, aby zwiększyć ogólny zwrot z relacji (Gummesson, 2004). Wielu dostawców z kolei zauważa rosnącą tendencję standaryzacji produktów i poszukuje nowych sposobów różnicowania się poprzez poprawę interakcji z klientami (Vandenbosch i Dawar, 2002). W konsekwencji dostawcy muszą również zrozumieć, w jaki sposób mogą tworzyć i dostarczać wartości w relacjach między przedsiębiorstwami, a nie tylko sprzedawać produkty.

Spojrzenie na marketing przez pryzmat wymiany jest oparte na koncepcji wartości. Autorzy podejmujący tą tematykę w równym stopniu wiążą różne znaczenia z koncepcją wartości relacji business-to-business (Mandjak i Durrieu, 2000). Wartość jest opisywana jako przewaga bądź postrzegana korzyść (Anderson, Narus i Naryandas, 2009), jako różnica pomiędzy postrzeganymi korzyściami a wydatkami (Ravald i Grönroos, 1996), jako element przyczyniający się do poprawy wyników (Walter, Ritter i Gemünden, 2001) oraz jako zdolność relacji do osiągnięcia zysków (Holm, Eriksson i Johanson, 1999). Wartość relacji biznesowych odgrywa istotną

rolę motywacyjną, bowiem jest przyczyną wchodzenia przez współpracujące strony w relacje i rozwijania ich. Według Wilsona (1995) relacje biznesowe tworzą wartość, bowiem dzięki nim wzrasta konkurencyjność partnerów.

Co prawda literatura zawiera wiele definicji podkreślających różne aspekty koncepcji wartości, można jednak zidentyfikować cztery powtarzające się cechy (Ulaga i Eggert, 2006):

- wartość jest koncepcją subiektywną i właściwą dla relacji,
- jest rozumiana jako kompromis między korzyściami (połączenie korzyści ekonomicznych, technicznych, usługowych i socjalnych (Anderson i in., 1994) lub korzyści gospodarczych, strategicznych i behawioralnych) oraz strat (w kategoriach finansowych),
- korzyści i straty mogą być wielopłaszczyznowe,
- postrzeganie wartości jest relatywne i związane z konkurencją oraz innymi relacjami.

Z racji wielopoziomowego charakteru relacji business-to-business perspektywa jej wartości może być indywidualna bądź kolektywna (Mandjak i Simon, 2004). Wartość może być rozumiana przez strony relacji zgodnie z ich własnymi interpretacjami i percepcją, a zatem może się różnić zarówno w odniesieniu do przedmiotu, jak i znaczenia. Relacje biznesowe są zatem z jednej strony procesem tworzenia wartości, z drugiej strony zapewniają rozkład wartości między partnerami, choć, jak podkreślają Håkansson i Snehota (2017), liczne efekty relacji są zróżnicowane i „miękkie”, przez co są również trudne do zmierzenia, a co za tym idzie, trudno je podzielić między zaangażowane podmioty.

Ravald i Grönroos (1996) wyróżniają wartość na poziomie relacji oraz wartość interakcji, bowiem uważają, że w kontekście bliskiej relacji klient nie będzie oceniał wartości przez pryzmat transakcji, a skupi się na relacji jako całości. Mandjak i Simon (2004) dodatkowo wyróżniają wartość na poziomie sieci. Na potrzeby niniejszej pracy w dalszej części tekstu wartość będzie omawiana z perspektywy relacji.

Wartość relacji biznesowych jest zasadniczo wzajemną wartością współtworzoną i współdzieloną przez obie strony (Anderson, 2001). Oznacza bezpieczeństwo i wiarygodność, które budują wzajemne zaufanie pomiędzy partnerami, redukując tym samym odczuwalną stratę nabywcy, zwiększając lojalność oraz powodując powstanie i rozwój wzajemnie korzystnych relacji dla dostawcy i klienta (Ravald i Grönroos, 1996).

Wychodząc z założenia, że „wszystkie relacje posiadają wartość, ale niektóre z nich mają większą wartość niż inne” (Ford i McDowell, 1999), badacze proponują liczne modele do konceptualizacji i pomiaru wartości relacji klient-dostawca poprzez określenie wymiarów relacji biznesowej, głównie przez pryzmat korzyści oraz wyrzeczeń, które ponoszą współpracujące ze sobą strony. Na wartość relacji business-to-business można spojrzeć również przez pryzmat wymiarów ekonomicznego i społecznego (nieekonomicznego), które wpływają odpowiednio na ocenę

użyteczności oraz poziom motywacji pozostania i rozwijania relacji (Mandjak, Henseler, Simon i Szalkai, 2012). W odróżnieniu od elementów społecznych wymiar ekonomiczny ma charakter obiektywny i może być mierzony i wyrażany w pieniądzu.

Z racji subiektywnego postrzegania wartości konieczne jest rozróżnienie punktu widzenia kupującego oraz sprzedającego. W opinii Bouzdine-Chameeva, Durrieu i Mandjaka (2001) interpretacja wartości relacji przez sprzedawcę i kupca zmienia się w czasie. O ile na poziomie interakcji istotniejszą rolę będą odgrywać elementy ekonomiczne, o tyle na poziomie relacji (jak i na poziomie sieci) wartość relacji jest postrzegana w większym stopniu przez pryzmat elementów społecznych.

Omawiając wartość relacji w kategoriach obiektywnych wyników, McEvily i Zaheer (2006) stwierdzają, że „wyniki finansowe są najważniejszymi i najbardziej przekonującymi wskaźnikami międzyorganizacyjnymi wydajności relacji”. Wymiar ekonomiczny wartości relacji biznesowej wynika z zysków i oszczędności dokonywanych dzięki relacji. W przypadku poziomu relacji wymiar ten jest rozumiany szerzej niż kalkulacja korzyści wynikających z technicznych i ekonomicznych aspektów produktu i jego ceny, bowiem wiąże się z ogólną rentownością relacji, obniżeniem kosztów transakcyjnych, potencjałem dostawcy w zakresie dostarczania zakupów na preferowanych warunkach oraz potencjalnym przychodem dla dostawcy. Innym sposobem pomiaru efektów relacji biznesowych jest poświęcony czas, który jest szczególnie istotny w relacje opartych na projektach (Lui i Ngo, 2004). Natomiast wymiar społeczny obejmuje poczucie łatwości relacji wynikającej z procesów rutynizacji, pewność i bezpieczeństwa relacji oraz kompetencje partnera (kupca bądź sprzedawcy) (tabela 3).

Tabela 3. Koncepcja wartości relacji business-to-business

	rentowność relacji	różnica pomiędzy wydatkami związanymi z relacją a oszczędnościami dokonanymi dzięki relacji
Wartość ekonomiczna	obniżenie kosztów transakcyjnych	możliwość obniżenia kosztów związanych z dokonywanymi transakcjami
	potencjał	możliwość przyszłych korzystnych zakupów pochodzących od dostawcy bądź potencjalny przychód uzyskany dzięki korzystnej sprzedaży
	„łatwość” relacji	rozwój procedur, dzięki którym relacja staje się bardziej transparentna i przewidywalna
Wartość społeczna	bezpieczeństwo relacji	wzajemna pewność, szczerść, zaufanie i dotrzymywanie obietnic
	kompetencje partnera	profesjonalizm i możliwość rozwiązania problemów zgłaszanych przez partnera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Mandjak i Simon, 2004).

Podobnie badania w obszarze zarządzania relacjami z klientami wykazały, że rentowność klienta zależy od wszystkich pieniężnych i pozafinansowych kosztów oraz korzyści, jakie relacja z klientem generuje w czasie (m.in. Payne i Frow, 2005).

Badacze jednak nie są zgodni co do sposobu pomiaru wartości – na ile jest to wymiar subiektywny, a na ile obiektywny. Kluczowe staje się określenie punktu odniesienia.

Dyer i Singh (1998) wprowadzają pojęcie renty relacyjnej. Wychodzą z założenia, że można określić korzyści, które powstały dzięki relacji, a które bez jej istnienia nie pojawiłyby się. Jak zauważa Leszczyński (2014), koncepcja ta jest abstrakcyjna, bowiem trudne lub wręcz niemożliwe jest postawienie jednoznacznej granicy pomiędzy relacją a jej brakiem.

Ulaga i Egert (2006) wartość relacji sprowadzają do subiektywnej oceny korzyści i kosztów relacyjnych w stosunku do innej relacji. Gassenheimer, Houston i Davis (1998) odnoszą wartość relacji (ekonomiczną i społeczną) do wzorców zachowań (względna współzależność, wzajemna zależność, lojalność w utrzymywaniu relacji, zasady uczciwości i tolerancja wobec konfliktu). Połączenie wartości ekonomicznych i społecznych dwóch przedsiębiorstw pozostających w relacji dzięki wzorcom zachowań prowadzi do określonych rezultatów związanych z funkcjonowaniem relacji. Wilson i Jantrania (1994) również ujmują wymiar behawioralny w koncepcji wartości relacji, który rozumieją jako społeczne więzi, zaufanie oraz kulturę relacji.

Nieco inne spojrzenie na wartość relacji reprezentują Ritter i Walter (2012). Przyjmując punkt widzenia dostawcy, wskazali na występowanie pośrednich i bezpośrednich wymiarów relacji business-to-business, które rozpatrują przez pryzmat funkcji. Na wymiar bezpośredni składa się funkcja zysku (zapewnienie realizacji zysku), ilościowa i jakościowa (ekonomiczna wartość zakupu oraz współtworzenie wartości bądź wzrost produktywności) oraz ochronna (redukcja niepewności), natomiast wymiar pośredni jest związany z innowacjami (możliwość pozyskiwania wiedzy i pomysłów), rynkiem (dostęp do nowych rynków dzięki relacji), dostępnością (możliwość dotarcia dzięki relacji do nowych partnerów), motywacją własnych pracowników oraz informacją i promocją (dostęp do ważnych i wrażliwych informacji oraz wykorzystanie marki dostawcy bądź polecenia klienta).

Wartość relacji może być również rozumiana wyłącznie przez pryzmat wymiaru finansowego. Gumesson (2004) proponuje, by oceniać ją na podstawie zwrotu z relacji (*return on relationship*) rozumianego jako „długoterminowy wynik finansowy netto spowodowany ustanowieniem i utrzymaniem przez organizację sieci relacji” (Gumesson, 2015). Wartość relacji jest zatem sprowadzona wyłącznie do aspektów finansowych. Podobnie Kumar (2008) zaproponował, by wartość relacji odnosić do efektów i kosztów, które są przez nią generowane, dzięki czemu możliwe będzie odniesienie wartości przyszłych przepływów finansowych osiągniętych dzięki relacji z klientem.

Ocena efektów będzie szczególnie istotna w przypadku projektów, bowiem, jak podkreśla Trocki (2012), z założenia jest z nimi związane wysokie, często egzystencjonalne ryzyko. Brak jest jednego, szeroko akceptowanego systemu oceny projektów, natomiast funkcjonują wycinkowe koncepcje i metody wywodzące się z różnych dziedzin teorii i praktyki. W przypadku współpracy w środowisku

projektowym tradycyjnie sukces projektu był postrzegany przez pryzmat osiągnięcia celów związanych z czasem, budżetem i jakością. Tymczasem obecne podejście podkreśla, że efektywność projektu jest jednym z elementów oceny jego sukcesu. Przede wszystkim jest to kwestia zarządzania relacjami z zaangażowanymi podmiotami. Zatem obok wcześniej wspomnianych ekonomicznych aspektów projektu uwzględnia się również wymiar społeczny poprzez ocenę satysfakcji z przebiegu współpracy (Cova, Ghauri i Salle, 2002). Wydaje się jednak zasadne, by ocenę projektu uzupełnić również o efekty relacyjne (Lau i Rowlinson, 2010).

Powyższe spojrzenia na wartość relacji częściowo wpisują się w podejście reprezentowane przez grupę IMP, która próbuje łączyć aspekty finansowe z wymiarem nieekonomicznym, dzięki czemu możliwe jest ujęcie kwestii związanych z jakością relacji.

Natomiast w aspekcie tematu niniejszej pracy należy podkreślić zależność wartości relacji i zaufania, które najczęściej jest analizowane wspólnie z zaangażowaniem oraz satysfakcją. Zależność wartości relacji i zaufania nie jest jednoznacznie określona, a przyjęta perspektywa może wynikać nie tylko z teorii, ale również z kontekstu relacji bądź też etapu jej rozwoju.

Ryssel, Ritter i Gemünden (2004) uznają wpływ zaufania i zaangażowania na wartość relacji, a Golicic i Mentzer (2006) stwierdzają, że zaangażowanie i zaufanie to wymiary określające ważność relacji, która działa jako poprzednik wartości relacji. Natomiast Eggert, Ulaga i Schultz (2006) przyjmują zależność odwrotną. Opierając się na teorii uzasadnionego działania, Ajzen i Fishbein (2000) przyjmują, że zmienne kognitywne są zależne od konstruktywne afektywnych i prowadzą do rezultatów konatywnych. Stąd też przyjęli, że wartość relacji (konstrukt kognitywny, oparty na wynikach) powinna być rozpatrywana w relacjach biznesowych jako poprzedzająca zaufanie, zaangażowanie i satysfakcję. Sama wartość relacji nie wywiera istotnego wpływu na skłonność pozostania w relacji, chyba że przekłada się na jej wyższą jakość, która z kolei zmniejsza skłonność do opuszczenia relacji. Gwarancja wyższej wartości dla klienta jest niezbędnym, ale niewystarczającym warunkiem do ustabilizowania relacji biznesowych. Wartość relacji jest pozytywnie skorelowana z zamiarem rozszerzenia współpracy z dostawcą. Prowadzone przez Eggerta, Ulagę i Schultza (2006) badania ujawniają istotną rolę budowania zaufania w marketingu relacji. Satysfakcja z relacji będzie się przekładać na zaangażowanie wyłącznie w sytuacji, gdy relacja charakteryzuje się zaufaniem. Chociaż nie zaobserwowano bezpośredniego wpływu zaufania na postawy kupców (lojalność określana przez skłonność opuszczenia relacji bądź rozszerzenia współpracy), zaufanie okazało się decydującym składnikiem jakości relacji. Wychodząc z podobnych założeń, Gil-Suara, Frasset-Deltoro i Cervera-Taulet (2009) potwierdzają istotną rolę wartości relacji, która przyczynia się do generowania zaufania, zaangażowania i zadowolenia z relacji, a te zmienne pośrednio wpływają na przewidywanie lojalnych postaw. Badania jednak nie potwierdzają bezpośredniego wpływu zaufania na intencje behawioralne kupującego.

1.5. MIEJSCE ZAUFANIA W KONCEPCJI RELACJI BUSINESS-TO-BUSINESS

Liczni autorzy wskazują na istotną rolę zaufania w relacjach business-to-business. Niezależnie od przyjętej perspektywy teoretycznej miejsce zaufania i jego rola w kształtowaniu wyniku współpracy jest praktycznie niepodważalna. Warto przybliżyć, jak jest postrzegana jego pozycja w zróżnicowanych aspektach szeroko pojętych relacji business-to-business zarówno na poziomie makro (koncepcja kapitału społecznego), jak i mikro (kapitał relacyjny i wymiary relacji, kondycja i atmosfera relacji, kompetencje relacyjne).

Zdaniem Granovettera (1985), osadzenie społeczne biznesu oznacza, że działania gospodarcze podejmowane przez jednostki w gospodarce są osadzone w relacjach z innymi jednostkami (osadzenie relacyjne), a struktura społeczna wywiera bezpośredni wpływ na działania gospodarcze na rynku (osadzenie strukturalne). Wynika to z następujących powodów. Po pierwsze, sieć społecznych relacji odgrywa istotną rolę w przepływie informacji na rynku. Po drugie, sieci powiązań społecznych mogą stanowić ważne źródło nagród i kar za zachowania rynkowe. Po trzecie, sieci relacji społecznych są ważnym źródłem ufności (Grzebiuk, 2006).

Pojęciem ogólnie odnoszącym się do sieci relacji społecznych, dzięki którym jednostki łatwiej osiągają cele, jest kapitał społeczny, definiowany i operacjonalizowany w literaturze na poziomie jednostki, organizacji, porozumienia międzyorganizacyjnego i społeczeństwa (Srivastava, Shervani i Fahey, 1998). Kapitał społeczny może być rozumiany jako całość rzeczywistych lub potencjalnych zasobów, które tkwią w możliwościach dysponowania przez jednostki siecią powiązań, a działanie aktora w sieci powiązań jest zgodne z zasadą racjonalnego działania i jednocześnie wiąże się z jego społecznym kontekstem (Coleman, 2001). Jak wskazuje Stróżewska (2011), relacje między przedsiębiorstwami mogą stanowić ich kapitał społeczny. Stiglitz (2000) kapitał społeczny przyrównuje do niematerialnej wartości przedsiębiorstwa. Kapitał społeczny wymaga wysiłku i czasu do zdobycia, a także jest zbiorem sieci bądź grupą społeczną, w której ktoś się znajduje. Na kapitał społeczny składają się również reputacja oraz kapitał organizacyjny. Coleman (1988) rozróżnia trzy formy kapitału społecznego: informację od innych, zobowiązania i oczekiwania oraz normy i sankcje. Przegląd koncepcji kapitału społecznego Stróżewska (2011) podsumowuje wnioskiem, że badacze wśród kategorii konstytuujących to pojęcie zgodnie wskazują na: zaufanie, kooperatywne zachowania oraz sieci relacji między jednostkami i grupami, które stanowią istotę kapitału społecznego. Jednak należy zauważyć, że autorzy nie są zgodni co do roli zaufania w kapitale społecznym (tabela 4).

Tabela 4. Miejsce zaufania w kapitale społecznym

Autor	Definicja kapitału społecznego	Podejście do zaufania
Fukuyama (1995)	zdolność jednostek do współpracy, w grupach lub organizacjach, dla osiągnięcia wspólnych celów	zaufanie jest równoważnym pojęciem kapitału społecznego
Putnam (1993)	cechy organizacji społecznej, takie jak sieci relacji, normy, zaufanie, które ułatwiają działania i współpracę w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści	zaufanie jest źródłem kapitału społecznego
Coleman (1988)	właściwość struktury społecznej, która ułatwia działanie jednostkom wchodzącym w jej skład	zaufanie stanowi komponent kapitału społecznego
Lin (2002)	zasoby tkwiące w sieciach społecznych i wykorzystywane przez jednostki w ich działaniach	zaufanie to zbiorowy zasób, który jest efektem kapitału społecznego

Źródło: Na podstawie: (Stróżewska, 2011; Światowiec-Szczepańska, 2012).

Pojęciem bliskim kapitałowi społecznemu jest kapitał relacyjny, który wiąże się z długoterminowym nastawieniem partnerów do współpracy oraz ich afektywnym nastawieniem do współtworzonej relacji. Kapitał relacyjny jest determinowany przez zaufanie, historię współpracy oraz wzajemną komunikację (Światowiec-Szczepańska, 2012) i stanowi zakres, w jakim wymiana angażuje społecznego interakcje, wzajemne zaufanie i współdzielone normy bądź cele (Delerue-Vidot, 2006). Efektem wysokiego kapitału relacyjnego będzie reputacja.

Za Światowiec-Szczepańską (2012) kapitał relacyjny należy uznać za szeroki zbiór zasobów osadzonych w relacji będącej ich źródłem, które zapewniają stronom relacji osiągnięcie określonych korzyści ułatwiających i poprawiających efektywność bieżącej współpracy oraz przyszłych interakcji. Zaufanie jest efektem wcześniejszych doświadczeń z relacji i (lub) – w przypadku ich braku – reputacji (*zaufanie ex ante*) oraz obniża koszty transakcyjne związane z redukcją ryzyka relacyjnego. Zaufanie jest również efektem budowy i oddziaływania kapitału relacyjnego (*zaufanie ex post*).

Zaufanie wraz z kapitałem relacyjnym oraz normami relacyjnymi stanowią mechanizm relacyjny. Normy relacyjne wiążą się z oczekiwaniami wobec zachowań drugiej strony i można je postrzegać jako określone dopuszczalnymi granicami zachowania, które regulują długotrwałą wymianę partnerską i redukują oportuizm. Heide i John (1992) powyższe pojęcie określają przez pryzmat elastyczności (wzajemne oczekiwanie gotowości do adaptacji w sytuacji wystąpienia zmian), wymiany informacji (wzajemne oczekiwanie, że obie strony będą się proaktywnie dzielić przydatnymi informacjami) oraz solidarności (wzajemne oczekiwania wartości płynącej z relacji). Światowiec-Szczepańska (2012) podkreśla znaczenie norm relacyjnych dla funkcjonowania zintegrowanych dynamicznie, rozwijających się łańcuchów podaży oraz zarządzania ryzykiem w sieciach współpracy. Zmienność

i niepewność otoczenia wyklucza możliwość pełnego przewidywania zmian po stronie dostawcy i kupca, a tym samym zapewnienia kontroli współpracy w sposób formalny (kontrakt). Stąd też zachowania oparte na współdzielonych normach będą się przyczyniać do zrozumienia wzajemnych potrzeb, unikania zachowań oportunistycznych i nadużywania kontroli, efektywniejszego rozwiązywania konfliktów, wzajemnej koordynacji oraz współdzielenia celów.

Należy podkreślić, że wszystkie omówione wyżej elementy mechanizmu relacyjnego są współzależne wobec siebie. Ritter i Geersbro (2012) proponują, by spojrzeć na relację przez pryzmat jej wymiarów: struktury, jakości oraz funkcji. Struktura relacji odnosi się do jej zawartości. Natomiast jakość relacji wynika z przyjętego przez strony podejścia oraz z działań, które podejmują względem siebie. Funkcjonalny wymiar relacji łączy się z wartościami, jakie relacja dostarcza. Z punktu widzenia niniejszej monografii warto również przytoczyć koncepcję jakości relacji, która w badaniach jest najczęściej określana przez pryzmat trzech czynników: satysfakcji, zaufania i zaangażowania (Ulaga i Eggert, 2006; Naudé i Buttle, 2000; Ritter i Geersbro, 2012). Niektórzy autorzy proponują podejścia oparte wyłącznie na dwóch komponentach: zaufaniu i zaangażowaniu (Morgan i Hunt, 1994; Hewett, Money i Sharma, 2002) lub wyłącznie zaufaniu (Crosby, Evans i Cowlers, 1990).

Struktura i jakość relacji pozwalają określić jej kondycję. Lages, Lancaster i Lages (2008), postrzegając kondycję relacji przez pryzmat strukturalnych i jakościowych wymiarów, proponują pomiar w postaci skali B2B-RELPERF, która obejmuje: praktyki relacyjne, zaangażowanie, zaufanie, współpracę oraz satysfakcję z relacji. W ramach tej skali postrzegają zaufanie jako przekonanie, że obdarzony zaufaniem partner zachowa się zgodnie ze swoimi obietnicami oraz uwzględni cele, racje i interesy drugiej strony.

Mitręga (2008) proponuje strukturalny model relacji, rozpatrując go przez pryzmat determinant relacji, jej własności oraz skutków. Zaufanie nabywcy zalicza, obok zaangażowania, satysfakcji i zależności do własności relacji, które warunkują w sposób bezpośredni powstawanie określonych efektów trwałych relacji między współpracującymi ze sobą stronami.

Obie strony relacji są pod wpływem reprezentowanych przez nie organizacji (m.in. struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, poziomu technologii i dostępnych zasobów) oraz zmiennych na poziomie indywidualnym. Postawy, cele i doświadczenie poszczególnych osób wpływają na ich zachowanie w epizodach wymiany. W związku z powyższym Sutton-Brady, (2000), powołując się na model interakcji, wskazuje na występowanie atmosfery relacji, która jest zarówno efektem relacji, jak i środowiskiem kształtującym rozwój przyszłych relacji. Atmosfera pojawia się wraz z interakcją pomiędzy organizacjami i jest zmienną tłumaczącą różnice w postrzeganiu relacji przez strony (Ryan i Blois, 2010). Atmosferę relacji można uznać za kulturę hybrydową, która rozwija się między współpracującymi ze sobą przedsiębiorstwami i odzwierciedla elementy kultur obu organizacji, ale różni się

od kultur reprezentowanych indywidualnie przez obie strony relacji (Wilson, 1995). W ramach prac badawczych grupy IMP (1982) zidentyfikowano pięć komponentów charakteryzujących atmosferę relacji: siła/zależność, zaufanie/opportunizm, współpraca/konflikt, bliskość/dystans oraz oczekiwania. Zaufanie jest więc w tym przypadku traktowane jako zachowanie przeciwstawne do postaw oportunistycznych.

Iacobucci i Hibbard (1999), dokonując empirycznego uogólnienia na temat funkcjonowania relacji biznesowych, proponują model, który powstał w wyniku analizy wzajemnych powiązań pomiędzy konstruktami analizowanymi przez dziesięć lat rozwoju nauki na temat relacji biznesowych. Centralną rolę w modelu odgrywa zaufanie, które jest związane z wieloma wymiarami, zarówno jako zmienna objaśniająca, jak i zmienna zależna, i tworzy wraz z nimi złożony system interakcji. W licznych badaniach zaufanie w sposób pośredni, poprzez eliminowanie bądź minimalizowanie konfliktu, wpływa na efekty relacji i jednocześnie jest ich konsekwencją. Propozycja autorów wskazuje na złożoność i wielowymiarowość relacji, jednak poszczególne modele statystyczne, na których podstawie autorzy zbudowali swój model, nie odzwierciedlają tego, bowiem rozpatrują jednokierunkowe związki przyczynowe między zmiennymi (w tym również zaufaniem), nie ujmując efektu sprzężenia zwrotnego i mają charakter statyczny.

Zaufanie jest jednym z czynników współtworzących organizacyjne kompetencje relacyjne. Stępień i Sulimowska-Formowicz (2015) postrzegają je jako pakiet postaw, procedur organizacyjnych i umiejętności niezbędnych do nawiązywania relacji oraz tworzenia ram współpracy. Kompetencje relacyjne umożliwiają prowadzenie wspólnych działań i kontrolę ich efektów, zarządzanie procesem tworzenia wiedzy i jej wymianę między partnerami relacji oraz integrowanie relacji na poziomach: wewnątrzorganizacyjnym, interpersonalnym oraz między zespołami. Postawy, zachowania organizacyjne i realizowane procedury, które budują kompetencje relacyjne, są jednocześnie narzędziem zaufania ze względu na ich ważność dla oceny wiarygodności w oczach partnera relacji, a tym samym stanowią podstawę zaufania w relacjach business-to-business.

PODSUMOWANIE

Celem, jaki postawiono w pierwszym rozdziale, było ukazanie źródeł podejścia interakcyjnego oraz koncepcji relacji business-to-business. Zwrócenie uwagi na interakcje między organizacjami i relacje jako ich konsekwencje jest istotne dla postulatu paradygmatu relacyjnego w sferze business-to-business. W ten sposób możliwe jest szersze spojrzenie na przedsiębiorstwo, również przez pryzmat więzi z otoczeniem, a nie tylko z uwzględnieniem jego zasobów.

Badacze analizują relacje business-to-business z różnej perspektywy teoretycznej. Są one konstruktem złożonym i wielowymiarowym. W interdyscyplinarnym spojrzeniu na relacje między organizacjami istotne znaczenia ma koncepcja interakcji, która została zaakcentowana przez badaczy prowadzących prace w nurcie IMP. Relacje analizowane z perspektywy struktury i treści uwzględniają kategorię zaufania. Zaufanie przejawia się w wielu obszarach i aspektach relacji business-to-business z racji społeczno-gospodarczego wymiaru współpracy. Przegląd literatury w tym zakresie prowadzi do wniosku, że jest to zjawisko, które może poprzedzać, jak i stanowić konsekwencję procesów relacyjnych, kształtować doświadczenia oraz być ich efektem, wpływać na wartość relacji lub stać się jej konsekwencją, a także stanowić element ich jakości. Miejsce zaufania w koncepcji relacji business-to-business jest bezdyskusyjne. Szerokie stosowanie pojęcia „zaufania” w literaturze wymaga szczegółowego wyjaśnienia istoty tego zjawiska, procesów z nim związanych, jego determinant i konsekwencji oraz dynamiki.

2. ZAUFANIE W TEORII NAUK O ZARZĄDZANIU

W ostatnich dziesięcioleciach można zaobserwować rozwój koncepcji zaufania, która jest osadzona w różnych dyscyplinach naukowych. Pierwszy etap prac dotyczył próby definicji i konceptualizacji tego zjawiska w różnych obszarach. Badacze, chcąc określić znaczenie zaufania, identyfikowali składowe zaufania, jego źródła oraz konsekwencje. Wczesne szkoły postrzegały zaufanie przez pryzmat więzi interpersonalnych, przyjmując założenie, że zaufanie łączy się z postawami, które mogą dotyczyć wyłącznie osób. Następnie badacze, obserwując relacje biznesowe, skupili się na charakterystyce poziomów zaufania (międzyorganizacyjny i międzyludzki) oraz jego wymiarów (kognitywnym i afektywnym). Zaufanie będące złożonym i kontekstowym pojęciem, rozumianym intuicyjnie, jest trudne do zdefiniowania i w konsekwencji również do zmierzenia, ponieważ, podobnie jak szczęście, „dla zbyt wielu ludzi posiada zbyt wiele znaczeń” (Wierziński, 2009).

Powyższe etapy rozwoju badań nad zaufaniem zostały odzwierciedlone w strukturze niniejszego rozdziału, który otwiera przegląd koncepcji teoretycznych i definicji zaufania. Kolejna część tekstu dotyczy poziomów i wymiarów zaufania. Ostatni podrozdział został poświęcony wyzwaniom badawczym związanym z pomiarem zaufania.

2.1. NATURA ZAUFANIA: PRZEGLĄD KONCEPCJI TEORETYCZNYCH

Zaufanie było przedmiotem zainteresowań zróżnicowanych dziedzin nauki. Największe zainteresowanie badaczy tym zjawiskiem przypada na lata 90. ubiegłego wieku. Wówczas to studia nad zaufaniem w kontekście zarządzania i marketingu były prowadzone przede wszystkim z perspektywy koncepcyjnej (Castaldo, Premazzi i Zerbini, 2010). Powstałe w tym okresie prace do dziś stanowią podstawę rozważań badaczy analizujących zaufanie. W ostatnich latach ponownie wzrosła liczba publikacji dotyczących zjawiska zaufania, co potwierdzają badania bibliometryczne tekstów opublikowanych w czołowych czasopismach skupionych na tematyce relacji i marketingu B2B (Fulmer i Gelfand, 2012; Van Zeeland-van der Holst i Henseler, 2018).

Zaufanie jest konceptem multidyscyplinarnym oraz polisemicznym, stąd też autorzy nie są zgodni co do jego natury i znaczenia. Wśród badaczy panuje jednak konsensus, że koniecznymi warunkami istnienia zaufania są niepewność (*uncertainty*), wrażliwość (*vulnerability*) oraz możliwość uniknięcia ryzyka podjęcia decyzji opartej na ocenach (Blomqvist, 1997). By ufać, konieczne jest posiadanie pewnej ilości informacji. Zaufanie może być więc postrzegane jako funkcja informacji niedoskonałej (Oakes, 1990). W sytuacji dysponowania pełną informacją zaufanie jest zatem zbędne (Granovetter, 1992), a decyzja w takich okolicznościach będzie oparta na racjonalnej kalkulacji. W przypadku całkowitego braku informacji byłaby to kwestia wiary bądź hazardu.

Według niektórych autorów zaufanie jest wręcz nierozzerwalnie związane z ryzykiem – ma sens wyłącznie w sytuacji obciążonej ryzykiem, gdy adekwatna kontrola jest niemożliwa, co znajduje swoje odzwierciedlenie również w definicjach (Das i Teng, 2004; Deutsch, 1958). Nie wypracowano jednak konsensusu co do związku ryzyka z zaufaniem. Efektem decyzji o zaufaniu, które wiąże się z dobrowolnym narażaniem się na działania obdarzonego zaufaniem, jest ryzyko (Mayer, Davis i Schoorman, 1995), które pełni funkcję sensu i równocześnie testu istnienia zaufania (Światowicz-Szczeptańska, 2012). Zaufanie może być również postrzegane jako podklasa ryzyka lub jego „lustrzane odbicie”, ponieważ oba pojęcia dotyczą niepewności i prawdopodobieństwa (Das i Teng, 2004; Coleman, 1988). Niektórzy autorzy nie zgadzają się z tym i podkreślają, że zaufanie nie oznacza ryzyka *per se*, a jedynie chęć podjęcia ryzyka (Mayer, Davis i Schoorman, 1995), jest więc rozwiązaniem dla szczególnego rodzaju problemów związanych z ryzykiem (Luhmann, 1988), które we współpracy przedsiębiorstw dotyczy relacji i wykonania (Das i Teng, 1996). W aspekcie relacji odnosi się do możliwości i konsekwencji braku zaangażowania drugiej strony oraz zachowania niezgodnego z oczekiwaniami. Natomiast ryzyko wykonania jest określane przez prawdopodobieństwo konsekwencji braku osiągnięcia korzyści z relacji. W ostatnim podejściu do relacji ryzyka i zaufania sugeruje się, że ryzyko jest determinantą zaufania, bowiem potrzeba zaufania pojawia się wyłącznie w ryzykownych sytuacjach (Mayer, Davis i Schoorman, 1995).

Natomiast Li (2015) identyfikuje następujące sytuacje, w których zaufanie będzie miało znaczenie, gdy:

- relację (procesy, efekty) cechuje niepewność (np. złożoność i niejednoznaczność),
- nie jest możliwe objęcie wszystkich elementów współpracy umową i tym samym nie jest możliwa pełna kontrola lub współpraca odbywa się bez formalnej umowy,
- współpraca dotyczy wysokiej stawki (np. zysku w przypadku sukcesu lub potencjalnej straty finansowej w przypadku niepowodzenia),
- relację cechuje długotrwała współzależność.

Luhman (1979) wychodzi z założenia, że musi występować mechanizm, który redukuje niepewności oraz złożoności i jednocześnie pozwala budować oczekiwania

dotyczące przyszłego zachowania drugiej strony relacji. Jego istnienie stanowi warunek możliwości koordynacji interakcji społecznych. Takim mechanizmem jest zaufanie, będące jednak ryzykownym stanem, bowiem założenia na temat przyszłego zachowania aktora są oparte na ograniczonej informacji. Stąd też ufający jest zmuszony szukać powodów przekonania, że ryzyko, które jest gotów ponieść, jest niskie. Bez znalezienia powodów takiego założenia ufający porzuci stan zaufania i będzie unikać interakcji lub skupi się na poszukaniu innych możliwości zaufania (np. normy i regulacje prawne, które mogą rodzić podstawę zaufania). Jakość interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami zależy m.in. od otoczenia instytucjonalnego, do którego należą prawo handlowe, kontrakty oraz stowarzyszenia branżowe, standaryzacje produktów i procesów, polityka w zakresie ekonomii oraz system finansowy. Wszystkie te elementy składają się na instytucjonalną strukturę, której główną funkcją jest generowanie współdzielonej wiedzy ekonomicznej, technicznej, kulturowej i społecznej oraz wytworzenie wspólnie akceptowanych norm zachowań w biznesie. W ten sposób dochodzi do zmniejszenia ryzyka (pełne zniwelowanie ryzyka jest niemożliwe) do poziomu, który umożliwi zaufanie. Przekonanie, że struktury instytucyjne zapewniają uczciwość transakcji, określane jest mianem zaufania instytucjonalnego (Grudzewski i in., 2009). Takie podejście bardzo mocno akcentuje zatem kontekstowość zaufania.

Innym, obok zaufania, mechanizmem, który pozwala koordynować oczekiwania i kontrolować dynamikę relacji, jest siła. Oba mechanizmy mogą być postrzegane jako alternatywne względem siebie z racji spełniania tej samej funkcji (jednak niewykluczające się nawzajem). W przypadku więzi, które opierają się na zaufaniu interpersonalnym, a regulacje instytucjonalne są w nich obecne w małym stopniu, siła jest dominującym mechanizmem umożliwiającym kontrolę i koordynację relacji. Duże grono badaczy postrzega zaufanie przez pryzmat harmonijnej wizji, w której stosunki pomiędzy aktorami w ramach relacji biznesowej wypełnia życzliwość i altruizm. Inni odrzucają taki pogląd i uznają, że zaufanie jest szczególnie wyrafinowanym narzędziem do wywierania siły na słabszym partnerze biznesowym (Rainnie, 1993). Bliskie i stabilne relacje pomiędzy niezależnym kupcem i dostawcą opierają się na możliwości minimalizowania niepewności przez silniejszego partnera (najczęściej kupca reprezentującego większe przedsiębiorstwo) i systematycznego przesuwania ryzyka w kierunku słabszej strony (najczęściej dostawcy). Im silniejsza pozycja przedsiębiorstwa, tym łatwiej jest jej ufać swojemu partnerowi biznesowemu (Bachmann, 2001).

Ostatnim warunkiem występowania zaufania jest współzależność (Rousseau, Sitkin, Burt i Camerer, 1998), będąca immanentną cechą relacji biznesowej, która wynika z konieczności polegania na innych, by osiągnąć własne cele. Zaufanie będzie zatem właściwe dla danej relacji i uzależnione od kontekstu. W efekcie może przyjmować zróżnicowane formy oraz być różnie rozumiane, interpretowane i postrzegane przez zaangażowane strony w zależności od ich postaw, oczekiwań

i pozycji w ramach relacji oraz etapu samej relacji. Interpretacja zaufania będzie zatem uzależniona od sytuacji i kontekstu, przyjętego przez organizację systemu wartości, postrzegania niepewności oraz roli, jaką odgrywają aktorzy – np. istota i rola znaczenia jest różnie rozumiana i postrzegana przez sprzedawców i osoby odpowiedzialne za marketing (Zieliński, 2017).

Badacze w swoich pracach tworzą i powołują się na różne definicje, w zależności od przyjętego podejścia do zaufania, którego źródeł można się doszukiwać w psychologii, socjologii, ekonomii czy zarządzaniu. Każda z tych dyscyplin naukowych prezentuje wyjątkowe i unikatowe spojrzenie na naturę zaufania, definicje i procesy rozwoju. Interdyscyplinarne spojrzenie na zaufanie z jednej strony wzbogaca jego znaczenie, jednak z drugiej strony czyni je trudniejsze do zdefiniowania oraz określenia jego istoty, natury i uwarunkowań. Na konceptualizację zaufania wpływa dodatkowo, poza przyjętym zapleczem teoretycznym, podejście badawcze: poziom i jednostki analizy, relacje oraz kontekst, w którym to zaufanie, będące zależne od sytuacji, jest osadzone (Blomqvist, 1997). W związku z powyższym w literaturze przedmiotu podkreśla się fakt, że nie funkcjonuje jedna, generalna definicja zaufania. Podsumowując stan wiedzy na temat zaufania w relacjach biznesowych, można stwierdzić, że wyższy jest stan wiedzy na temat tego, „jak działa zaufanie”, niż „czym ono jest” (Castaldo, Premazzi i Zerbini, 2010).

Zaufanie jest jednym z najczęściej używanych konceptów i jednocześnie jednym z najmniej zrozumianych w naukach społecznych (Das i Teng, 2004). Jak zostało podkreślone wcześniej, różnice w rozumieniu zaufania wynikają przede wszystkim z dyscypliny naukowej, która jest wykorzystywana jako podstawa rozważań nad zjawiskiem. Podczas gdy ekonomiści postrzegają zaufanie w swoich pracach jako kalkulatywne (Williamson, 1993) lub instytucjonalne (Zucker, 1986), psychologowie skupiają się na atrybutach stron zaufania i wewnętrznych procesach poznawczych, które wynikają z cech osobistych (Rotter, 1967). Natomiast dla socjologów zaufanie jest osadzoną społecznie cechą relacji personalnych (Granovetter, 1985) lub instytucjonalnych (Zucker, 1986). Skutkuje to sytuacją, w której w ramach poszczególnych dyscyplin prowadzone są rozważania na temat zaufania na różnych poziomach: indywidualnym bądź grupowym (psychologowie), grupowym i społecznym (socjologowie) oraz indywidualnym i organizacyjnym (ekonomiści).

Według Światowicz-Szczepeńskiej (2012) utrudnieniem w badaniu zaufania w relacjach business-to-business jest fakt jego utożsamiania w większym stopniu z cechą więzi międzyludzkich niż organizacyjnych. Dlatego też początkowo wykształciły się dwie różne tradycje w badaniach nad zaufaniem, które postrzegały to zjawisko przede wszystkim przez pryzmat działań (zachowanie) bądź postaw jednostki (przekonanie):

1. Tradycja behawioralna zaufania, zgodnie z którą zaufanie jest postrzegane z jednej strony jako decyzja (intencja lub działanie), co można odnieść do ryzyka

związanego z ufaniem komuś. Z drugiej strony zaufanie to zgoda na uwrażliwienie się na działania drugiej strony i jednocześnie poleganie na partnerze wymiany. Zaufanie jest zatem zachowaniem wynikającym z racjonalnego wyboru, takiego jak decyzje o współpracy w ramach gry. Zgodnie z tym podejściem typową manifestacją zaufania są zachowania kooperacyjne. Natomiast nieufność jest powiązana z zachowaniem o podłożu konkurencyjnym. Istotą zaufania jest więc decyzja o współpracy bądź jej braku. Podejście behawioralne dotyczy zatem możliwych do zaobserwowania decyzji aktora w kontekście interpersonalnym. Kluczowymi pracami wpisującymi się w powyższą tradycję są prace m.in. Deutscha (1958), Arrowa (1974) oraz Axelroda (1984).

2. Psychologiczna tradycja zaufania, w ramach której próbuje się ująć i zrozumieć złożone wewnątrzosobowe stany powiązane z zaufaniem, takie jak: oczekiwania, emocje czy nastawienie bądź wiara w relację z drugą stroną, a zaufanie jest postrzegane jako postawa. Badacze skupiają się na procesach kognitywnych i afektywnych poprzez pogłębioną analizę motywów i emocji względem innych, postrzegania i atrybucji cech, intencji, możliwości oraz osobowości drugiej strony relacji. Zaufanie jest zatem „stanem umysłu”, subiektywnym przekonaniem na temat drugiej strony i relacji z nią, które prowadzi do założenia, że prawdopodobne działania partnera będą mieć pozytywne skutki. Chęć uwrażliwienia się (*willingness to be vulnerable*) wynika z oczekiwania wiarygodności powiernika. Postrzeganie zaufania jako postawy nie musi implikować konieczności współpracy, mogą bowiem nigdy nie zaistnieć warunki, by taką podjąć. Istotny wkład w rozwój tej tradycji wnieśli m.in. Rotter (1967), Mayer, Davis i Schoorman (1995), McAllister (1995) czy Rousseau wraz z współpracownikami (1998).

Reasumując, można przyjąć, że badacze reprezentujący podejście psychologiczne skupiają się na komponentach zaufania, które prowadzą do ufego zachowania, podczas gdy druga grupa adaptuje i postrzega jako integralne części zaufania takie zmienne, jak: inwestowanie w relację, redukcję oportunistycznego czy otwartość komunikacji. Li (2007) postrzega zaufanie jako zjawisko dualne. Proponuje, by w związku z tym rozróżniać zaufanie jako postawę (*trust-as-attitude*) o charakterze pasywnym oraz zaufanie jako decyzję (*trust-as-a choice*) o charakterze aktywnym.

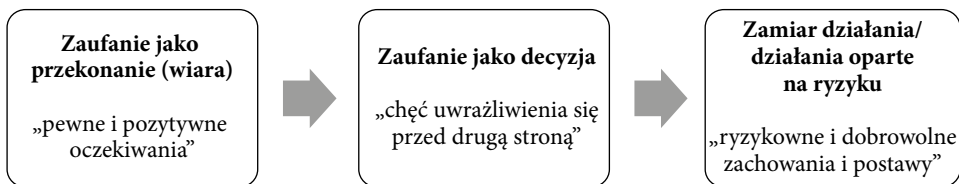
Akrouit i Akrouit (2011) dodatkowo wskazują na występowanie podejścia integracyjnego, w ramach którego badacze postrzegają zaufanie zarówno jako wiarę i (lub) oczekiwania i (lub) odczucia, jak i behawioralne intencje. Zaufanie może być określane przez pryzmat kognitywnych oczekiwań i afektywnych nastrojów i jednocześnie traktowane jako podejmowanie ryzyka lub chęć zaangażowania w ryzykowne zachowania. Pracami wpisującymi się w tę perspektywę są opracowania: (Moorman, Zaltman i Deshpande, 1992; 1993; Smith i Barclay, 1997; Moorman, Zaltman i Deshpande, 1988). W tabeli 5 zamieszczono przegląd wybranych autorów wpisujących się w omówione podejścia do zaufania.

Tabela 5. Zróżnicowane podejście do zaufania

Podejście do zaufania	Autorzy
Podejście psychologiczne (oczekiwania/wiara)	Deutsch (1958); Arrow (1974); Axelrode (1984); Anderson i Weitz (1989); Anderson i Narus (1990); Morgan i Hunt (1994); Kumar i in. (1995a); Mayer i in. (1995); Doney i Cannon (1997); Sako i Helper (1998)
Podejście behawioralne (intencje behawioralne)	Rotter (1967); Dwyer, Schurr i Oh (1987); Hardin (1993); McAllister (1995); Mayer, Davis i Schoorman (1995); Li (2015)
Podejście integracyjne	Swan i in. (1988); Moorman, Zaltman i Deshpande (1992); Andaleeb (1992); Smith i Barclay (1997)

Źródło: Na podstawie: (Akrouit i Akrouit, 2011).

Zbliżoną propozycją do powyższego podziału jest podejście Dietz i Den Hartog (2006), którzy uwzględniając realia relacji biznesowych, adaptują perspektywę Mayera i współautorów (1995) i identyfikują trzy podejścia do zaufania, które można rozważać w kategorii przekonania, decyzji bądź działania. Pierwsza perspektywa to zagregowany i subiektywny zestaw przekonań na temat drugiej strony i relacji z nią, które skutkują założeniem, że prawdopodobne działania drugiej strony przyniosą pozytywne rezultaty dla ufającego. Zaufanie może być postrzegane jako decyzja, aby rzeczywiście zaufać drugiej stronie. Ostatnia forma zaufania wiąże się z ufnymi działaniami, takimi jak podjęcie współpracy bądź chęć jej kontynuowania (rysunek 3).



Rysunek 3. Perspektywa zaufania

Źródło: (Dietz i Den Hartog, 2006).

Zróżnicowana optyka spojrzenia na zaufanie przyjmowana przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych sprawia, że zaufanie jest konstruktem trudnym do zdefiniowania. Wierziński (2009) podkreśla, że zaufanie jest pojęciem naturalnym i niemożliwe jest jego zdefiniowanie w sposób klasyczny. Babbie (2004) natomiast uważa, że wyjaśnianie takich pojęć jak „zaufanie” jest procesem nieskończonym.

Z reguły definicje są miękkie i mało precyzyjne (Rudzewicz, 2009). Zaufanie może być postrzegane jako złożona kompilacja ocen ufającego na temat różnych cech strony obdarzonej zaufaniem, a więc ocena wiarygodności drugiej strony (Dietz i Den Hartog, 2006). Stąd też badacze najczęściej skupiają się na cząstkowych elementach związanych z zaufaniem, takich jak: życzliwość, kompetencje, solidność,

otwartość, przewidywalność troskliwość czy otwartość. Celem zrozumienia natury zjawiska warto wskazać również na określenia, za których pomocą charakteryzuje się zaufanie: oczekiwania, przekonania, chęć, pewność, poleganie oraz postawy (Castaldo 2003). Zaufanie to tendencja, relacja, zjawisko bądź działanie (Rudzewicz, 2009). Rozważania nad naturą zaufania prowadzą również do wniosków, że dotyczy ono sytuacji związanych z ryzykiem (brak ryzyka oznacza brak potrzeby zaufania), odnosi się do przyszłości, a nacechowane nim oczekiwania są istotne z punktu widzenia podejmowanej decyzji (Sztompka, 2007). Zaufanie może być pojmowane jako zbiór przekonań dotyczących przyszłych zachowań drugiej strony (Czakon, 2007).

Jak wcześniej wskazano, koncept zaufania pojawia się w licznych dyscyplinach. O ile Blomqvist (1997) w sposób jednoznaczny przypisuje autorom perspektywy poszczególnych dziedzin (ekonomia, psychologia, marketing, socjologia czy filozofia), o tyle van Zeeland-Van der Holst i Henseler (2018) wskazują na występowanie podejść łączących dorobek dwóch dziedzin (podejście psychoekonomiczne oraz psychosocjologiczne).

Ekonomiści zwykli nie przywiązywać wagi do zaufania. W neoklasycznym podejściu do rynku, charakteryzującego się pełną informacją oraz występowaniem konkurencji doskonałej, nie postrzegano zaufania jako istotnego konceptu z racji roli mechanizmów rynkowych. Dopiero zwrot w kierunku rynków niedoskonałych ukazał rolę długotrwałych relacji i zaufania (Blomqvist, 1997), które jest traktowane jako wzajemna pewność, niejawna kontraktacja, w ramach której osoba lub organizacja ufa osobie bądź organizacji, że będzie postępować zgodnie z obietnicą (Zucker, 1986). Natomiast Ryciuk (2016) źródeł zainteresowania zaufaniem w ekonomii i naukach o zarządzaniu upatruje w rozwoju koncepcji kapitału społecznego oraz poszukiwaniu nowych koncepcji działania organizacji w warunkach nowej gospodarki.

Interpretacja ekonomiczna zaufania opiera się na racjonalnej i kalkulacyjnej analizie, która prowadzi do tzw. zaufania kalkulacyjnego. W dłuższym czasie bardziej opłacalne są zachowania kooperacyjne niż oportunistyczne (tradycja behawioralna zaufania), co jest widoczne w przypadku powtarzalnych gier, takich jak dylemat więźnia (Axelrod, 1984). Zgodnie z racjonalnością teorii gier otrzymuje się wskazówkę co do optymalnych dla drugiej strony zachowań. Pozwala to stwierdzić, że kooperacja jest w jej interesie oraz umożliwia ustalenie niezbędnych warunków, by racjonalny partner zdecydował się na wariant współpracy (Czakon, 2007). Podobnie Coleman (1988) interpretuje zaufanie w nurcie teorii racjonalnego wyboru. Wprowadzając pojęcie kalkulatywności zaufania, uważa, że zaufanie jest relacją wzajemnych kalkulacji pomiędzy ufającym i obdarzonym zaufaniem. Jeżeli stosunek szans wygranej do szans przegranej przewyższa stosunek strat do zysków, to racjonalną decyzją jest zaufać.

Z perspektywy ekonomicznej zaufanie można znaleźć również m.in. w teorii kosztów transakcyjnych, która duże znaczenie przypisuje oportunizmowi jako

wrodzonej cesze charakteryzującej zachowania ludzi. W myśl tej teorii ludzie bez skrupułów szukają sposobów, które służą ich własnemu interesowi, co sprawia, że nie można stwierdzić *a priori*, kto jest wart zaufania, a kto nie (Światowiec-Szczepańska, 2012). Osadzona w strukturze społecznej wymiana gospodarcza może się opierać na zaufaniu i wiarygodności organizacji. Jednak koncepcja zaufania nie została istotnie rozwinięta w ramach teorii kosztów transakcyjnych (Światowiec, 2006), w związku z przyjęciem oportunistycznego jako typowego zachowania decydentów i założeniu o wyłącznie negatywnej naturze człowieka. Zaufanie jest w tej teorii postrzegane jako substytut mechanizmów kontroli oraz koordynacji, może prowadzić do obniżenia kosztów transakcyjnych (Williamson, 1985; Dyer i Chu, 2003) i występuje jako alternatywa dla władzy (Powell, 2003) lub jako mechanizm komplementarny względem formalnych kontraktów, które poszerzają transparentność stron w relacji, ułatwiając procesy wzajemnego uczenia się i poszerzając grunt dla budowania zaufania (Poppo i Zenger, 2002; Mellewigt, Madhok i Weibel, 2007). Zaufanie stoi w opozycji do postaw oportunistycznych, co podkreślają w swojej definicji Bromiley i Cummings (1992), według których zaufanie to „oczekiwanie, że inna osoba lub grupa (1) będzie podejmować starania w dobrej wierze, by zachowywać się zgodnie z wszelkimi zobowiązaniami, zarówno tymi jawnie określonymi, jak i niejawnymi, (2) będzie uczciwa niezależnie od negocjacji poprzedzających te zobowiązania, (3) nie będzie wykorzystywać nadmiernej przewagi nad innymi, nawet jeżeli takowa jest dostępna”. Hardin (2009) proponuje trzy koncepcje zaufania oparte na ocenie wiarygodności drugiej strony. „Ufać komuś to znaczy wierzyć, że osobą tą kierują dobre intencje oraz że jest zdolna do tego, czego od niej oczekujemy”. Dobre intencje wobec ufającego i chęć bycia wiarygodnym mogą wynikać ze zróżnicowanych źródeł: postrzeganych korzyści, moralnych zobowiązań lub psychologicznych skłonności do bycia godnym zaufania. Dla niektórych ekonomistów zaufanie jest dobrem czy towarem o rzeczywistej wartości ekonomicznej, która zwiększa efektywność, jednak nie jest towarem, który może być przedmiotem obrotu na wolnym rynku (Zucker, 1986).

Rozważając psychologiczną perspektywę zaufania, zjawisko to jest postrzegane przez pryzmat indywidualnych oczekiwań bądź wiary w rzetelność drugiej strony (Hosmer, 1995). Owa wiara automatycznie sprawia, że decyzja o zaufaniu wiąże się z ryzykiem bycia narażonym na działania strony, którą się obdarzyło zaufaniem. Stąd też Rotter (1967), przedstawiciel perspektywy społeczno-poznawczej w psychologii, którego definicja zaufania była szeroko wykorzystywana i adaptowana przez badaczy w kolejnych latach, postrzega zaufanie jako decyzję o charakterze kognitywnego polegania na innych. W psychologii poznawczej zaufanie jest powiązane z wiarą, że można polegać na drugiej stronie, bądź z przekonaniem, że żadna ze stron wymiany nie wykorzysta słabości partnera przeciw niemu (Sabel, 1993) lub chęcią ufającego do bycia zależnym od działań drugiej strony relacji, opartą na oczekiwaniu, że powiernik zachowa się odpowiednio z punktu widzenia ufającego, niezależnie od możliwości

jego monitorowania lub kontrolowania (Mayer, Davis i Schoorman, 1995). Innym przykładem definicji zaufania wpisującej się w ten nurt jest definicja zaproponowana przez Swana i Nolana (1985), według której zaufanie to wiara klienta w słowa bądź obietnice sprzedawcy, na których można polegać, w sytuacji gdy wiarygodność sprzedawcy zostanie podważona i może spowodować problem dla klienta.

Doney i Cannon (1997) poszerzają podejście psychologiczne o perspektywę ekonomiczną, uzupełniając definicję o postrzeganie wiarygodności (*credibility*), czyli przekonania, że druga strona może i będzie zachowywać się zgodnie z obietnicami i okaże życzliwość (*benevolence*), uwzględni w swoich działaniach interesy ufającego i zatroszczy się o osiągnięcie wspólnych celów. Innymi słowy, zaufanie w relacjach biznesowych to poleganie na drugiej osobie wraz z przeświadczeniem o jej życzliwości (wchodząc w relację, ufam, że druga strona chce czynić dobro i uwzględni potrzeby i wartości ufającego).

W naukach socjologicznych zaufanie jest traktowane jako przyjęcie zakładu na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi (Sztompka, 2007)³. Zaufanie w socjologii wiąże się z wyrażeniem przekonania w działaniu („przyjęcie zakładu” w definicji Sztompki). W ten sposób nie ogranicza się wyłącznie do postawy, ale dotyczy również działania, bowiem staje się podstawą dla opracowania strategii radzenia sobie z niepewnością oraz niemożnością kontrolowania przyszłości. Wiążąc zaufanie z charakterem oczekiwań wobec partnerów, Sztompka (2002) wprowadza trzy kategorie oczekiwań: efektywnościowe (oczekiwanie odpowiednich kompetencji partnera, regularnego, prawidłowego i przewidywalnego działania), aksjologiczne (oczekiwanie postępowania etycznego, działania odpowiedzialnego, sprawiedliwego i uczciwego) oraz altruistyczne (oczekiwanie bezinteresowności).

Natomiast podejście psychosocjologiczne do zaufania (podejście integracyjne: Akrouit i Akrouit, 2011), obok przekonania o wiarygodności (wymiar psychologiczny), oferuje dodatkowo wymiar socjologiczny w postaci intencji bądź też zachowań (np. chęć polegania na drugiej stronie: Moorman, Zaltman i Deshpande, 1992). Perspektywa psychosocjologiczna wyrosła na bazie wskazanej wcześniej tradycji behawioralnej, zgodnie z którą zaufanie jest postrzegane jako wzajemna relacja, która ułatwia współpracę (Hawes, Mast i Swan, 1989), bądź też behawioralne poleganie jednej osoby na drugiej w sytuacji ryzyka (Currall i Judge, 1995). W związku z powyższym takie podejście jest uważane za właściwe w sytuacji, gdy analizie poddaje się zarówno poziom indywidualny, jak i organizacyjny, bowiem łączy w sobie osobiste przekonania połączone z doświadczeniem i zamierzonym zachowaniem jednostki wobec organizacji.

Tymczasem należy wskazać na jeszcze jedną istotną różnicę w podejściu do postrzegania zaufania na poziomie definicji. Perspektywa psychoekonomiczna

³ Również socjologowie przyjmują dla wyjaśnienia zaufania różne perspektywy teoretyczne (np. teorię racjonalnego wyboru, symboliczny interakcjonizm, teorię dramaturgii, kulturalizm, fenomenologię).

koncentruje się na pytaniu, czy strona obdarzona zaufaniem będzie działać z korzyścią na rzecz ufającego. Natomiast w podejściu psychosocjologicznym kluczowym zagadnieniem są postawy i zachowania osoby względem innych, których chce się obdarzyć zaufaniem. Podczas gdy optyka psychoekonomiczna skupia się na wrażeniach związanych z zachowaniem osób potencjalnie obdarzanych zaufaniem, w nurcie psychosocjologicznym zwraca się przede wszystkim uwagę na zachowanie strony, która chce ufać innym.

Skupiająca się na partnerskiej współpracy tradycja behawioralna nie upowszechniła się wśród akademików, mimo że wydaje się najbardziej dopasowana do obszaru marketingu B2B. W literaturze przedmiotu zaufanie najczęściej jest rozważane z perspektywy psychologii poznawczej (Akrouit i Akrouit, 2011; Van Zeeland-van der Holst i Henseler, 2018).

Spośród blisko 100 definicji zaufania, które wypracowali badacze marketingu, zarządzania oraz nauk o organizacji, większość powstała w latach 90. ubiegłego wieku (Castaldo i in., 2010). Zazwyczaj definicje zawierają określenie postawy, obiekt zaufania, zachowanie oraz pozytywne konsekwencje zaufania i kontekst relacji (np. niepewność bądź ryzyko). Dokonując przeglądu definicji zaufania, zauważa się rozmycie terminu oraz skalę zróżnicowania pojęć wykorzystanych w definicjach, którą Lindberg (2000) określa mianem „dżungli koncepcyjnej”⁴. Jak podkreśla Sprenger (2009), pomimo faktu, że zaufanie funkcjonuje od dawna w obszarze zarządzania, badacze nie byli w stanie uzgodnić jego jednolitej definicji.

W definicjach podmioty zaufania mogą mieć charakter bardzo ogólny (np. druga strona, aktor, agent, osoba, inny) bądź też szczegółowy (np. przedsiębiorstwo, klient, kupiec, sprzedawca, odpowiednik). Większość badaczy ogranicza zaufanie do komponentów związanych z postawami, które mogą być postrzegane przez pryzmat zachowań obdarzonego zaufaniem bądź pozytywnych rezultatów lub konsekwencji wynikających z jego działań. Oba wymiary są opisywane za pomocą szeregu pojęć. Zaufanie, jak wynika z wcześniejszych rozważań, jest konceptualizowane jako oczekiwania (*expectation*), wiara (*belief*), gotowość (*willingness*) bądź pewność (*confidence*). Przywoływane są również koncepty zaufania jako postawy (*attitude*), akceptacji ryzyka czy postrzeganie (*perception*). Akademicy odnoszą zaufanie do idiosynkratycznych cech aktorów (uczciwość, życzliwość, możliwości, prawość, kompetencje). Natomiast czynniki kontekstowe są opisywane przez takie pojęcia, jak: ryzyko, wymiana, kontekst, interesy bądź zależność (Castaldo i in., 2010; Castaldo, 2003; Blois, 1999; Blomqvist, 1997). Tabela 6 zawiera syntezę najbardziej powszechnych podejść do istoty zaufania.

⁴ Celem niniejszej pracy nie jest dokonanie pełnego przeglądu definicji zaufania, lecz wyłącznie ukazanie pewnych zjawisk związanych z teoretycznymi rozważaniami na temat tej koncepcji. Osoby zainteresowane przeglądem definicji znajdą takowe m.in. w opracowaniach: (Sankowska, 2011; Blomqvist, 1997; Akrouit i Akrouit, 2011).

Tabela 6. Wybrane koncepcje istoty zaufania

Istota zaufania	Autorzy
Oczekiwanie	Rotter (1967); Dwyer i in. (1987); Blomqvist (1997)
Wiara	Anderson i Weitz (1989); Anderson i Narus (1990); Zaheer, Mc Evily i Perrone (1998); Cummings i Bromiley (1996)
Gotowość	Deutsch (1973); Moorman i in. (1992); McAllister (1995); Mayer i in. (1995); McKnight, Cummings i Chervany (1998); Nootboom (2002)
Pewność	Deutsch (1962); Morgan i Hunt (1994); Kumar, Scheer i Steenkamp (1995b)
Postawa	Luhmann (1988)
Akceptacja ryzyka	Coleman (1990)
Percepcja	Doney i Cannon (1997)

Dalsze rozważania zostaną ograniczone do najpopularniejszych koncepcji związanych z oczekiwaniami, wiarą, gotowością i pewnością.

Oczekiwanie najczęściej wiąże się z chęcią dotrzymywania obietnic i wypełniania obowiązków przez obdarzonego zaufaniem. Oczekiwanie dotyczy łatwego do przewidzenia, etycznego i ukierunkowanego na współpracę zachowania, które w efekcie daje korzystny efekt dla ufającego (Dwyer i in., 1987; Hosmer, 1995; Zaheer i in., 1998).

Podobnie wiara odnosi się do rzetelności obietnic obdarzonego zaufaniem oraz do spełniania obowiązków w sposób przewidywalny. Różnica polega na przyjęciu w większym stopniu postaw heurystycznych, a w mniejszym na ekonomicznej kalkulacji. Wiara niekoniecznie musi odnosić się do konkretnej sytuacji czy zachowania, ale dotyczy bardziej ogólnego, abstrakcyjnego podejścia (Castaldo, 2003). Takie spojrzenie na nastawienie jest chętnie wykorzystywane przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych (psychologia, socjologia, nauki o zarządzaniu), które określają definicje zaufania oparte na wierze i przekonaniach jako centralnych aspektach ludzkiego zachowania.

Gotowość odnosi się przede wszystkim do gotowości ufającego na uwrażliwienie się na działania drugiej strony (Mayer i in., 1995) lub narażania się na ryzykowne sytuacje (Andaleeb, 1992). Ufający wykazuje zatem gotowość polegania na drugiej stronie, bowiem w momencie, w którym decyduje się zaufa, zgadza się na ryzyko wystąpienia oportunistycznych zachowań drugiej strony (Moorman, Zaltman i Deshpande, 1992).

Pewność jest zazwyczaj związana z rzetelnością i uczciwością partnera zaangażowanego w relację (Morgan i Hunt, 1994). Zaufanie tak postrzegane to stopień, w jakim osoba jest przekonana i gotowa do działania po uwzględnieniu słów, czynów i decyzji innego podmiotu (McAllister, 1995).

Na gruncie nauk o zarządzaniu najczęściej przywołuje się definicje zaproponowane przez Moormana i współpracowników (1992) oraz Morgana i Hunta (1994). W pierwszym przypadku autorzy postrzegają zaufanie jako chęć polegania na partnerze, z którym odbywa się wymiana i co do którego ma się pewność. Definicja

ta obejmuje zarówno obszar związany z przekonaniem, jak i zachowania, które odzwierciedlają możliwość polegania na partnerze. Natomiast Morgan i Hunt (1994) opisują zaufanie jako przekonanie danej organizacji, że druga strona będzie działać w sposób przynoszący jej pozytywne rezultaty (przekonanie na temat rzetelności), jak również nie podejmie nieoczekiwanych działań, które mogłyby mieć negatywny wpływ na jej wyniki (przekonanie na temat prawości). Obie definicje są oparte na klasycznym podejściu do zaufania zaproponowanym przez Rottera (1967), zgodnie z którym zaufanie to „uogólnione oczekiwania jednostki, że na słowach drugiej strony można polegać”. W obu podejściach jest podkreślana rola pewności. Różnica pomiędzy definicjami polega natomiast na braku komponentu behawioralnego w propozycji Morgana i Hunta, którzy intencje behawioralne postrzegają jako konsekwencje zaufania. Powyższe definicje obrazują opisaną wcześniej dyskusję, która toczy się wśród akademików i dotyczy braku zgody na temat postrzegania zaufania w kategorii postawy (tradycja psychologiczna, nieujmująca konsekwencji pozytywnych bądź negatywnych decyzji o zaufaniu) bądź decyzji (nurt behawioralny, w którym są podkreślane konsekwencje decyzji o zaufaniu, bezpośrednio skutkującej ufnym zachowaniem w warunkach niepewności i braku wiedzy) (Li, 2016).

Do najczęściej cytowanych definicji zaufania należy również zaliczyć propozycję Rousseau, Sitkin, Burt i Camerer (1998), według których „zaufanie to stan psychologiczny, obejmujący chęć zaakceptowania wrażliwości, na podstawie pozytywnych oczekiwań wobec intencji lub zachowania innych”. Innymi słowy, strona w relacji wierzy, że partner nie wykorzysta jej słabości.

Castaldo z zespołem (2010), opierając się na analizie powiązań sieciowych artykułów w debacie akademickiej dotyczącej zaufania w relacjach biznesowych, oprócz wspomnianych wcześniej definicji do najbardziej wpływowych zaliczyli dodatkowo prace Ganesana (1994) oraz Doney i Cannon (1997).

Obok koncepcyjnej natury i zachowań towarzyszących zaufaniu, kolejnym ujmowanym w definicjach obszarem jest „przedmiot”. Zaufanie jest ściśle związane z relacją występującą pomiędzy ufającym (*trustor*) oraz powiernikiem, czyli obdarzonym zaufaniem (*trustee*). Osoba ufająca zgadza się na bycie w niepewnej sytuacji, określanej jako wrażliwa (*vulnerable*), bowiem staje się zależna od działań i postaw drugiej strony. Osoba obdarzona zaufaniem posiada zatem możliwość wykorzystania słabości drugiej strony.

Funkcjonujące definicje zaufania można przypisać do dwóch nurtów związanych ze stronami relacji (Laequuddin i Sardana, 2010). Pierwszy nurt koncepcyjny opiera się na założeniu, że zaufanie jest osadzone w osobie ufającego i wynika z jego uczuć, emocji oraz procesów kognitywnych. Przykładem takiego podejścia jest podejście psychologiczne Rottera (1967) bądź też socjologiczne Young (1992) lub Frosta, Simpsona i Mahugana (1978).

Drugie podejście wynika z przyjęcia perspektywy obdarzonego zaufaniem, który niekoniecznie musi być osobą. W zależności od kontekstu powiernikiem zaufania

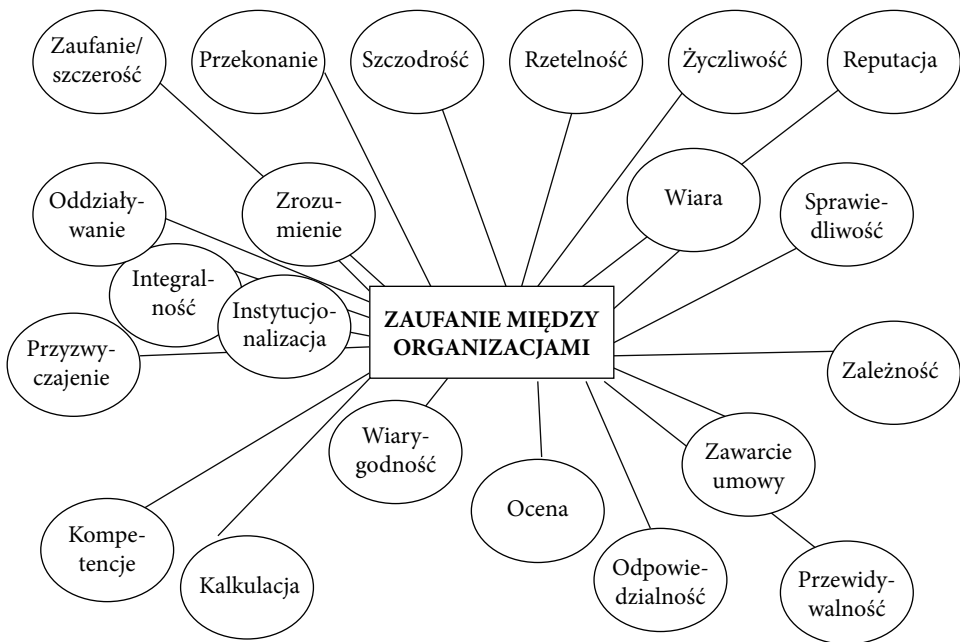
mogą być kompetencje, umiejętności, system instytucjonalny, marka itp. By ufać, konieczna jest ocena wiarygodności i życzliwości partnera, co wymaga posiadania informacji na temat drugiej strony (Doney i Cannon, 1997). Jednostki dokonują więc kalkulacji potencjalnych zysków, które mogą wynikać z ich decyzji o obdarzeniu zaufaniem innych (Coleman, 1990). Wiarygodne zachowanie jednostek może więc być efektem obawy przed konsekwencjami nadużycia zaufania (Shapiro, Sheppard i Cheraskin, 1992). W obu podejściach decyzja o zaufaniu ostatecznie leży jednak po stronie ufającego, choć nie określono dotychczas jednoznacznie, która strona (działania obdarzonego zaufaniem czy postawy ufającego) jest decydująca dla powstałego zaufania.

Liczni autorzy analizują studia przypadków, a wnioski z nich prowadzą do zróżnicowanej klasyfikacji zaufania. Przykładami są prace Sako (1992), który rozróżnia podział na zaufanie umowne (*contractual trust*), kompetencyjne (*competence trust*) oraz reputacyjne (*goodwill trust*), czy też Lewickiego i Bunkera (1995), według których można wyróżnić zaufanie oparte na kalkulacji, wiedzy oraz identyfikacji (*calculus-, knowledge-, identification-based trust*). Gulati (1995) wskazuje, że obok zaufania opartego na obawie (*deterrence-based trust*) występuje zaufanie oparte na wiedzy (*knowledge-based trust*). Pierwsze jest związane z przekonaniem, że partner będzie unikać zachowań oportunistycznych ze względu na sankcje, drugie natomiast pojawia się wraz z wzajemnym uczeniem się, poznaniem i rozwojem współdzielonych norm. Takich podziałów jest znacznie więcej (Castaldo, 2003). Można jednak zastanowić się, na ile klasyfikacje tego typu przybliżają do zrozumienia zjawiska zaufania, a na ile zaciemniają jego obraz.

W tym miejscu należy wskazać na jeszcze jeden rozdźwięk w postrzeganiu zaufania przez badaczy, którzy nie są zgodni co do jego wymiarowości (Swan i in., 1985), co dodatkowo utrudnia analizę zjawiska. Sankowska (2011), dokonując przeglądu aspektów zaufania pojawiających się w literaturze, identyfikuje 18 terminów wykorzystywanych do opisu zaufania, odzwierciedlających jego wymiary ekonomiczne oraz socjologiczno-psychologiczne. W zależności od reprezentowanego podejścia liczba wymiarów zaufania w ramach definicji waha się od jednego do aż dziesięciu. Nie ma również zgody wśród badaczy co do hierarchii elementów w ramach definicji (rysunek 4).

Podejście jednowymiarowe, najczęściej wykorzystywane przez badaczy (Akrouit i Akrouit, 2011), oznacza próbę włączenia do definicji zróżnicowanych aspektów zaufania. Morgan i Hunt (1994) czy Kumar, Scheer i Steenkamp (1995), pomimo początkowych prób odejścia od takiej perspektywy, po walidacji swoich modeli zgadzali się jednak ostatecznie z holistycznym konstruktem zaufania.

Koncepcja zaufania dwuwymiarowego oznacza najczęściej definiowanie tego zjawiska przez pryzmat życzliwości lub dobrej woli (oznaczających motyw, moralną odpowiedzialność i pozytywne intencje stron wymiany) oraz wiarygodności (oznaczającej uczciwość partnera oraz jego wiedzę i kompetencje).



Rysunek 4. Wielkowymiarowość zaufania w relacjach business-to-business

Źródło: (Seppänen, Blomqvist i Sundqvist, 2007).

Niektórzy autorzy (m.in. Sako, 1992; Clark, Scholder i Boles, 2010; Bachmann i Inkpen, 2011) preferują podejście trójwymiarowe do zaufania, zgodnie z którym zaufanie obejmuje wiarę w dobrą wolę/życzliwość drugiej strony (*benevolence*), wiarę w przestrzeganie standardów etycznych przez partnera/uczciwość (*integrity*) oraz wiarę w kompetencje organizacji i jej przedstawicieli (*competence*). Przy pryzmat tych trzech obszarów oceniana jest wiarygodność drugiej strony (Mayer i in., 1995).

Wiara w życzliwość jest rozumiana jako przekonanie, że partner będzie skłonny do wykonywania dodatkowych i nieprzewidzianych zadań w ramach relacji oraz będzie kierować się intencjami i motywami korzystnymi dla drugiej strony (Sako, 1992), a jednocześnie będzie działał zgodnie z umową (Światowiec-Szczepeńska, 2012). Ten obszar może być również definiowany jako zachowanie, w którym stawia się wyżej interesy partnera niż własne i które rozwija się w sytuacji, gdy partner zobowiązuje się do reagowania na prośby wychodzące poza ustalone wcześniej normy czy ramy (Sako, 1992). Jest to „pozytywne postrzeganie drugiej strony” (Mayer i in., 1995).

Wiara w uczciwość obejmuje przekonanie o przestrzeganiu przez drugą stronę konkretnych ustaleń pisemnych lub ustnych (Moorman i in., 1992). Zaufanie to, określane przez niektórych mianem zaufania kontraktowego, pojawia się w sytuacji, gdy partnerzy przestrzegają standardów etycznych i dotrzymują obietnic (Sako, 1992). Według Adamsa i Sartoriego (2006), którzy postrzegają zaufanie przez

pryzmat czterech elementów (obok wspomnianych wcześniej trzech pojawia się dodatkowo przewidywalność – *predictability*), życzliwość i uczciwość są ze sobą najsilniej skorelowane.

Wiara w kompetencje partnera oznacza oczekiwania, że druga strona posiada odpowiednie umiejętności, by wykonywać na określonym poziomie swoje działania/spełniać obietnice, które są istotne w ramach relacji dla budowania standardów wykonywania zadań. Ahmed, Patterson i Styles (1999) określają zaufanie do kompetencji jako zaufanie do posiadania przez partnera fachowej wiedzy, kwalifikacji i zdolności, dzięki którym będzie w stanie osiągnąć określone cele wynikające ze współpracy w sposób efektywny i rzetelny. Ten obszar zaufania jest określany przez niektórych badaczy jako najważniejszy w relacjach biznesowych (Mayer i in., 1995; Jap, 2001).

Nieco inne podejście trójwymiarowe do zaufania proponują Dyer i Chu (2000), którzy postrzegają je przez pryzmat niezawodności (*reliability*), sprawiedliwości (*fairness*) oraz dobrej woli (*good will*), a więc rezygnacji z możliwości wykorzystania przewagi w ramach relacji. Tak postrzegana dobra wola stoi w opozycji do oportunistycznego.

Badacze relacji biznesowych najczęściej sięgają po dwu – (Blomqvist, 1997; Akrouf i Akrouf, 2011) lub trójwymiarowe koncepcje (Mayer i in., 1995). Opracowania na temat zaufania, w których użyto więcej składników, są rzadziej przywoływane.

Jak wykazano, autorzy w swoich definicjach przyjmują różne nazwy dla określenia podobnych do siebie komponentów (Castaldo, 2003; Seppänen i in., 2007; Sankowska, 2011). Dokonany przegląd teoretycznych aspektów związanych z definicją zaufania skłania do wniosku, że nie istnieje jedna definicja, która obejmowałaby liczne aspekty związane z tym pojęciem. Brakuje konsensusu co do semantycznego znaczenia terminów, a wobec panującego pluralizmu teoretycznego w podejściu do zaufania badacze przyjmują koncepcje oraz wymiary z dużą swobodą i w arbitralny sposób. Większość przytoczonych definicji skupia się w sposób statyczny na jednokierunkowym związku i reprezentuje antropocentryczne podejście. Tymczasem organizacje są z natury wielopoziomowymi systemami, a zaufanie może występować na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Tak złożona koncepcja konstruktów zaufania stwarza wyzwania dla badacza, który podejmuje się jego analizy. Dla pełnego obrazu zjawiska zaufania konieczne zatem jest przyjrzenie się jego aspektowi wielopoziomowości i wielowymiarowości.

2.2. POZIOMY ZAUFANIA

Kategoria zaufania odnosi się do stosunków międzyludzkich, zatem jej podmiotem i przedmiotem jest człowiek (Czakon, 2007). Jednak w przypadku zaufania w relacjach biznesowych należy podkreślić, że organizacje z natury są systemami

wielopoziomowymi, co się przekłada na wielopoziomowość samych relacji. Procesy wymiany organizacyjnej odbywają się równolegle na dwóch poziomach, które angażują wzajemne relacje między organizacjami oraz interpersonalne interakcje pomiędzy przedstawicielami stron (Tellefsen, 2002). Stąd też w obszarze relacji business-to-business obie strony relacji mogą być reprezentowane przez różne poziomy analizy: jednostki bądź organizacji (Currall i Inkpen, 2002). Konceptyjnie przyjmuje się, że organizacje nie są w stanie ufać sobie nawzajem, bowiem jednostki (osoby) stanowią podstawę dla zaufania. To właśnie jednostka może obdarzyć zaufaniem inną jednostkę lub grupę osób (np. przedstawicieli organizacji). Jednakże osoby w organizacji mogą współdzielić nastawienie do osób w innej organizacji. Z tej perspektywy występuje zaufanie międzyorganizacyjne (organizacyjne), określane jako stopień, w jakim pracownicy przedsiębiorstwa posiadają wspólnie zaufanie w stosunku do organizacji, z którą współpracują (Zaheer i in., 1998). Takie podejście będzie odzwierciedlane w zróżnicowanych interpretacjach zaufania, jego uwarunkowaniach i konsekwencjach w zależności od poziomu, który Bachmann i Inkpen (2011) określają mianem makro (poziom organizacji) i mikro (poziom jednostki).

Różne konteksty relacyjne przyczyniają się do rozróżnienia poziomów zaufania. Badacze zauważają, że zaufanie do osoby i zaufanie do organizacji stanowią dwa odrębne stany. Stąd wyróżniają zaufanie organizacyjne, określane przez niektórych mianem zaufania rutynowego (*routine trust*), bowiem w ich opinii jest efektem długotrwałej i instytucjonalizowanej relacji (Noteboom, Berger i Noorderhaven, 1997). Halinen (1994) natomiast używa określenia zaufanie ogólne (*general trust*), które w odróżnieniu od zaufania konkretnego/właściwego (*specific trust*), wynikającego z osobistych doświadczeń wobec innych osób, jest manifestowane na poziomie organizacji i wynika z reputacji oraz posiadanych zasobów. Silne zaufanie pomiędzy osobistymi sieciami we współpracujących ze sobą organizacjach może prowadzić do zaufania między organizacjami.

Zaufania osobiste i organizacyjne mogą się wzajemnie łączyć, jak i różnić. Oportunistyczne zachowanie pojedynczego sprzedawcy może całkowicie zrujnować reputację wiarygodnej organizacji. Z drugiej strony powtarzalna wymiana oparta na zaufaniu pomiędzy pracownikami różnych organizacji może zbudować relacje na nim oparte pomimo braku występowania dotychczas zaufania pomiędzy organizacjami (Blois, 1999). W opinii Andersona i Narusa (1990) relacje międzyorganizacyjne są mniej intensywne i w mniejszym stopniu zaangażowane niż te między pracownikami.

Luhmann (1979) natomiast określa zjawisko zaufania do organizacji mianem zaufania systemowego (*system trust*), bowiem oczekuje się od systemu, że będzie działać w sposób przewidywalny. Zaufanie jest pokładane zatem w funkcje systemu (biurokratyczne sankcje oraz system prawny), a nie w ludzi.

Zaheer i współautorzy (1998) twierdzą, że zaufanie ma swoje podstawy w postawach jednostek, jednak jednostki mogą również współdzielić postawy względem

organizacji. Z tej perspektywy zaufanie na poziomie indywidualnym należy rozumieć jako zaufanie jednostki z jednej organizacji względem jej odpowiednika w organizacji partnerskiej (np. kupiec-sprzedawca). Zaufanie międzyorganizacyjne definiują jako stopień zaufania pracowników przedsiębiorstwa do partnerskiej organizacji (np. centrum zakupowe-dostawca) i odnoszą je do kolektywnej orientacji lub kultury zaufania, którą mają członkowie organizacji względem partnera. Podstawą zaufania są zatem jednostki, chociaż należy przyjąć, że jednostki w organizacji mogą mieć tożsamą orientację względem innej organizacji.

Zaufanie na poziomie międzyorganizacyjnym jest związane z procedurami, praktykami i rozwiązaniami strukturalnymi partnera. Powiązanie obu poziomów zaufania ma miejsce dzięki instytucjonalizacji i rutynizacji. Blois (1999) uważa, że co prawda organizacje posiadają reputację oraz rozwijają rutynę, procesy i kulturę, które unifikują zachowania swoich pracowników oraz odpowiedzi w kontaktach zewnętrznych, jednak ostatecznie to ludzie w organizacji ufają.

Badania empiryczne przeprowadzone przez Ganesana i Hessa (1997) ujmują perspektywę kupca i jego percepcję dwóch poziomów zaufania: zaufania do sprzedawcy (zaufanie interpersonalne) i zaufania do przedsiębiorstwa (zaufanie międzyorganizacyjnymi). Podobnie Doney i Cannon (1997) wykazują, że zaufanie personalne i zaufanie międzyorganizacyjnymi to dwa różne, aczkolwiek wzajemnie powiązane konstrukty. Oba poziomy wpływają na siebie wzajemnie, bowiem z jednej strony menedżerowie uczą się, jakie zachowanie jest nagradzane (lub karane) przez organizację. Kultura organizacyjna promuje (lub zniechęca) do podejmowania działań budujących wiarygodność i prowadzących do zaufania. Z drugiej strony postawa ukierunkowana na zaufanie w relacjach biznesowych menedżera może rozprzestrzenić się w organizacji i stworzyć podwaliny pod kulturę zaufania i zarządzania opartego na zaufaniu (Seppänen i in., 2007).

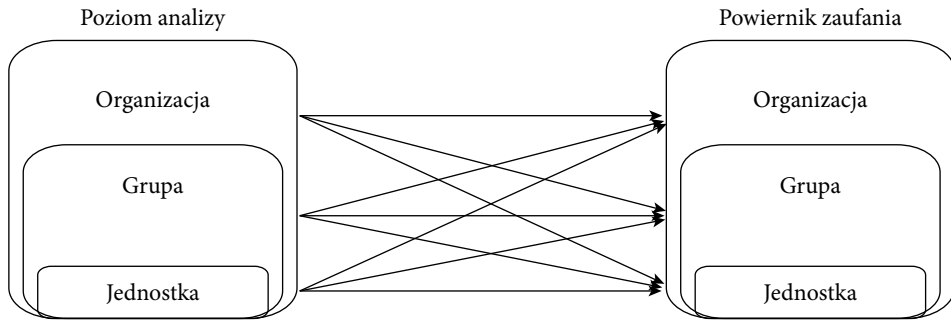
W literaturze z obszaru relacji biznesowych i zarządzania można również znaleźć podział na cztery typy zaufania (Ganesan i Hess, 1997): interpersonalne (np. pomiędzy nabywcą a sprzedawcą), organizacyjne (zaufanie pokładane przez przedstawiciela organizacji kupującej (lub dostawcy) w partnerską organizację), intraorganizacyjne (zaufanie pracownika do pracodawcy w ramach organizacji) oraz międzyorganizacyjne (zaufanie pokładane kolektywnie przez przedstawicieli danego przedsiębiorstwa do partnerskiej organizacji). W pierwszych trzech typach jednostką pozostaje (niezależnie czy mówi się o zaufaniu do osoby, czy organizacji) osoba. Natomiast w przypadku ostatniego typu zaufania jednostką, która ufa innej jednostce, jest organizacja. Zaufanie międzyorganizacyjnymi stoi niejako w sprzeczności do wcześniej opisanych antropocentrycznych podejść, w ramach których zaufanie może być udzielane wyłącznie przez osoby (Blois, 1999; Seppänen i in., 2007). Stąd też Mouzas, Henneberg i Naudé (2007) wyróżniają występowanie emocjonalnych więzi między osobami i jednocześnie istnienie relacji opartych na chłodnej kalkulacji pomiędzy organizacjami. Dodatkowo podkreślają aspekt

związany z ryzykiem wynikającym z bycia stroną w relacji biznesowej. W ich opinii podejście do zaufania powinno w większym stopniu uwzględniać aspekt wymiernych decyzji menedżerskich w stosunku do przedsiębiorstw, ponieważ organizacje są pozbawione emocji, a zaufanie może mieć wyłącznie charakter kalkulacyjny i wynikać z celów czysto ekonomicznych.

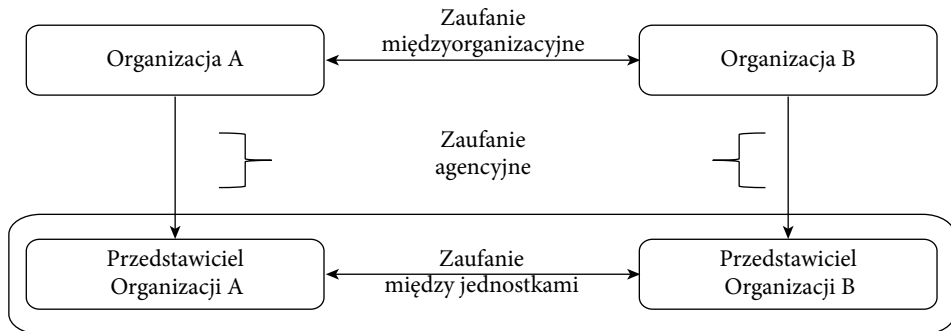
Ostatni typ zaufania, na poziomie organizacja-organizacja, jest określany mianem polegania organizacyjnego (*reliance*) celem uwypuklenia jego cech: racjonalnego i kalkulacyjnego charakteru oraz braku występowania wymiaru osobistego i związanych z tym postaw (wiary, sentymentów, intencjonalności). Autorzy definiują poleganie jako pozytywne oczekiwanie członków organizacji względem partnera w procesie wymiany, który dzięki potwierdzonym możliwościom będzie w stanie spełnić potrzeby ich organizacji (Mouzas, Henneberg i Naudé, 2007). Definicja ta wskazuje, że poleganie organizacyjne istnieje ze względu na sprawdzoną zdolność współpracowania, jaką organizacja wykazała się we wcześniejszych wymianach i dzięki której była w stanie zapewnić pozytywny wynik. Sprawdzona zdolność może budować pewność, że partner dostarczy to, co będzie wymagane w ramach przyszłej wymiany. W ten sposób próbuje się odejść od antropocentrycznego podejścia do zaufania reprezentowanego przez większość badaczy, a nie do końca oddającego istotę relacji biznesowych. Relacje między organizacjami mogą bowiem przetrwać pomimo zerwania relacji pomiędzy ich przedstawicielami (Jiang, Henneberg i Naudé, 2011a). W związku z powyższym można wyróżnić zaufanie interpersonalne, które jest bardziej afektywne w swojej naturze, i poleganie na organizacji, które z natury ma charakter bardziej kognitywny (Mouzas, Henneberg i Naudé, 2007).

Natomiast Fang wraz ze współpracownikami (2008) uważają, że zaufanie może istnieć miejsce pomiędzy organizacjami (*intraorganisational trust*), agentami (*agency trust*) oraz pracownikami współpracujących ze sobą przedsiębiorstw (*intraentity trust*).

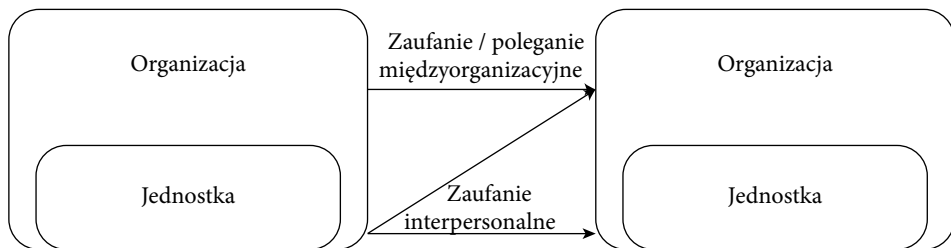
Problem wielopoziomowości zaufania nieco inaczej postrzegają Fulmer i Gelfand (2012), którzy rozróżniają zaufanie na różnych poziomach oraz zaufanie do różnych poziomów odniesień (*referents*) i proponują wielowymiarową i wieloreferencyjną konstrukcję zaufania. W kontekście relacji biznesowych obie strony zaufania mogą być postrzegane przez różne poziomy analizy: indywidualny bądź organizacyjny. Odnosząc poziomy zaufania do badawczego poziomu analizy, wyróżniają trzy poziomy: indywidualny, grupowy i organizacyjny. Natomiast mianem referenta zaufania określają powiernika zaufania, który może występować również na jednym z trzech poziomów (w ramach każdego poziomu analizy): interpersonalnym, grupowym i organizacyjnym. W opinii autorów zaufanie odbywa się w szerszym kontekście, niezależnie od przyjętego poziomu analizy czy też samego zaufania. Kontekst ten tworzy środowisko organizacyjne oraz zróżnicowane czynniki zewnętrzne. Zestawienie powyższych podejść ukazano na rysunku 5.



Źródło: (Fulmar i Gelfand 2013).



Źródło: (Fang i in. 2008).



Źródło: (Mouzas i in., 2007; Jiang i in. 2015).

Rysunek 5. Wielopoziomowość zaufania

Niezależnie od podejścia do liczby poziomów należy podkreślić brak występowania izomorfizmu, bowiem struktura konstrukcji zjawiska nie będzie tożsama na różnych poziomach jego występowania (Zaheer i Zaheer, 2006), co ma istotne konsekwencje przede wszystkim dla prowadzenia badań i analiz. Zatem teoria zaufania w relacjach biznesowych powinna wyraźnie odnosić się do różnych poziomów i ich wzajemnego oddziaływania. W dalszych rozważaniach w pracy zostanie przyjęty podział wpisujący się w koncepcję zaproponowaną przez zespoły prowadzone przez

Zaheera w współautorów (1998) oraz Mouzasa w współautorów (2007) uwzględniający występowanie zaufania interpersonalnego oraz międzyorganizacyjnego. Autor zgadza się z propozycją Blois (1999) oraz Mouzasa wraz ze współpracownikami (2007), by zaufanie pomiędzy organizacjami traktować jako poleganie. Stąd też terminy zaufanie międzyorganizacyjne oraz poleganie międzyorganizacyjne bądź poleganie na organizacji będą traktowane w niniejszej monografii zamiennie.

W tym miejscu warto podkreślić, że w badaniach relacji business-to-business badacze skupiali się na zaufaniu na różnych poziomach, jednak większość z nich analizowała zaufanie albo na poziomie indywidualnym, albo na poziomie organizacyjnym, nie uwzględniając ich wzajemnego oddziaływania na siebie. Nieliczne badania obejmowały oba poziomy oraz relacje między nimi. Niewiele uwagi poświęcono również włączeniu poziomów analizy bądź powiązaniu ich z konkretnymi etapami rozwoju relacji i samego zaufania (Schilke i Cook, 2013).

Zaufanie do osoby oraz zaufanie do organizacji fundamentalnie różnią się od siebie swoją strukturą, uwarunkowaniami oraz antecedensami (Ferrin, Bligh i Kohles, 2007). Oba typy zaufania współistnieją w relacji biznesowej, wpływają na siebie wzajemnie oraz ewoluują wraz z rozwojem relacji. Na przykład Swan i Nolan (1985) zaobserwowali, iż wiarygodność sprzedawców wpływała na zaufanie doświadczane przez organizację. Zachodzi tu również odwrotna relacja – jeżeli organizacja umiejętnie zarządza swoją reputacją, można oczekiwać, że jej przedstawiciele będą kompetentni i godni zaufania. Współzależność pomiędzy zaufaniem interpersonalnym i międzyorganizacyjnym jest dynamiczna (można zakładać, że np. pogorszenie się jednego poziomu będzie miało negatywny wpływ na drugi).

Powiązanie pomiędzy obydwojma poziomami wynika również z procesów instytucjonalizacji. Wraz z rozwojem relacji powtarzalne epizody pomiędzy dostawcą i kupcem przeradzają się w głębsze i bardziej stabilne ustalenia w zakresie współpracy. Pracownicy w ramach organizacji mogą się zmieniać, jednak role pozostają stabilne i trwałe. Normy w ramach więzi międzyorganizacyjnych ulegają internalizacji i są odtwarzane w ramach zaufania interpersonalnego jednostek. W tym samym czasie zaufanie interpersonalne zostaje zreinstytucjonalizowane i skodyfikowane i orientacja na zaufanie jednostek zaczyna z czasem być postrzegana przez partnerów jako gwarantowana przez organizację i element rutyny w relacji biznesowej. Stąd też wpływa na orientację i nastawienie pozostałych członków organizacji względem partnerskiej organizacji (Zaheer i in., 1998).

Powyższe rozważania prowadzą nie tylko do problemu powiązań pomiędzy oboma poziomami, ale również do wzajemnego oddziaływania w postaci transferu zaufania.

Przechodniość (transfer) zaufania została zakwalifikowana przez Doney i Cannon (1997) jako jeden z kluczowych procesów jego budowania i rozwijania. Opierając się na wcześniejszych pracach, stwierdzają, że zaufanie może podlegać transferowi z jednego, sprawdzonego źródła na inną osobę lub grupę, z którą ufający ma

niewielkie lub niebezpośrednie doświadczenie. Transferowi pomiędzy poziomami może podlegać również nieufność (Janowicz-Panjaitan i Krishnan, 2009).

Na rynkach B2B zachowanie sprzedawcy jest częściowo efektem kultury organizacyjnej, systemu nagród i programów szkoleniowych organizowanych przez dostawcę. Korzystna reputacja jest zatem stosunkowo łatwo przenoszona przez przedsiębiorstwo na sprzedawcę i zwiększa tym samym jego wiarygodność (Ganesan, 1994).

Transfer zaufania ma miejsce również w drugą stronę. Kupiec zakłada, że zachowania sprzedawcy odzwierciedlają wartości oraz nastawienie dostawcy. Dlatego nabywca, który nie ma bezpośrednich doświadczeń z organizacją, ale poznał przedstawiciela tej organizacji, ocenia ją i buduje zaufanie do niej na podstawie oceny wiarygodności sprzedawcy.

W przypadku przechodniości zaufania w relacjach biznesowych ufający będzie poszukiwać informacji ze sprawdzonych i wiarygodnych źródeł, które staną się podstawą do transferu zaufania do powiernika i jego organizacji.

Kwestię transferu zaufania pomiędzy poziomem interpersonalnym i międzyorganizacyjnym porusza m.in. Vanneste (2016). Autor proponuje podejście, w którym zaufanie między organizacjami powstaje z jednostek i ich postaw, dyspozycyjności, działań i obserwacji. Opierając się na regule pośredniej wzajemności, wskazuje na rolę osób, które stanowią „łącznik” między organizacjami i stają się źródłem opinii na temat drugiej strony.

Zakres przedmiotowy prowadzonych w tym obszarze prac dotyczy przeważnie relacji z perspektywy kupca wrażliwego wobec działań sprzedawcy, przez co opisywane zjawisko ma charakter jednostronny. Punkt widzenia dostawcy, którego sytuacja jest również obciążona ryzykiem i niepewnością, nie jest brany pod uwagę. Tymczasem można przyjąć założenie, że taka sytuacja pojawia się również w przypadku sprzedawcy i jego ocen na temat kupca i jego organizacji. Stąd też celem wzbogacenia wiedzy na temat zjawiska zaufania, jego wpływu na relację i jej efekty konieczne jest przyjęcie perspektywy obu współpracujących ze sobą stron.

2.3. ZAUFIANIE KOGNITYWNE I AFEKTYWNE

Zaufanie w przypadku jednorazowych transakcji wynika z kalkulacji zysków i strat oraz wagi postrzeganego ryzyka. Jednak w przypadku długotrwałych relacji kwestia ta powinna dotyczyć nie zakresu zaufania, a raczej sposobów jego budowania i utrzymywania oraz obszarów z nim związanych (Lewicki, Tomlinson i Gillespie, 2006). Stąd też konieczne jest przybliżenie zjawiska wielowymiarowości koncepcji zaufania.

Jak zostało wcześniej wspomniane, natura zaufania może być charakteryzowana przez dwa wymiary: kognitywny (oparty na opinii na temat drugiej strony) i afektywny (oparty na uczuciach i preferencjach) (Cummings i Bromiley, 1996; McAllister, 1995).

Co prawda badacze w XXI wieku są zgodni co do występowania kognitywnego i afektywnego wymiaru zaufania (Young, 2006), jednak próby podjęcia określenia wpływu obu tych wymiarów na decyzje menedżerskie są bardzo ograniczone. I o ile wymiar kognitywny zaufania był przedmiotem zainteresowań literatury z obszaru marketingu i najczęściej to właśnie ten wymiar jest badany i analizowany, wymiarowi afektywnemu zaufania, który jest szczególnie istotny na poziomie interpersonalnym, poświęcono znacznie mniej zainteresowania, a większość prowadzonych prac miała charakter koncepcyjny bądź była oparta na badaniach jakościowych (Young, 2006). Niewiele również zostało poczynione w zakresie jego konceptualizacji oraz wypracowania metod pomiaru (Dowell, Heffernan i Morrison, 2013).

Wymiar poznawczy odnosi się do racjonalnej treści zaufania. Zaufanie kognitywne polega na pewności bądź chęci polegania na kompetencjach i rzetelności drugiej strony w kontekście możliwych kosztów w sytuacji zachowań szkodliwych dla wzajemnego zaufania (Rousseau i in., 1998). Jest efektem zgromadzonej wiedzy z obserwacji zachowań drugiej strony relacji oraz z reputacji, jaką posiada druga strona z innych relacji. Dzięki temu możliwe jest dokonywanie założeń na temat zachowań w ramach relacji (Johnson i Grayson, 2005). Znajomość zakresu kompetencji powiernika umożliwia podjęcie decyzji dotyczącej zaufania, a wynikającej z racjonalnego procesu myślowego. Podobnie uważa Rousseau wraz z zespołem (1998), dla których zaufanie kalkulatywne (*calculus-based*) jest wynikiem racjonalnych wyborów opartych na wiarygodnej informacji dotyczącej intencji oraz kompetencji drugiej strony.

Zaufanie wynikające z procesów poznawczych było szeroko badane i opisywane, a liczni badacze wskazują na jego elementy składowe, które w zróżnicowany sposób wpływają na przebieg relacji business-to-business (Dowell, Heffernan i Morrison, 2013). Komponenty te są osadzone w procesach poznawczych, ponieważ są oparte na racjonalnych procesach myślowych i empirycznych dowodach. W zależności od konceptualizacji samego zaufania autorzy wskazują na różne kognitywne elementy. Koncepcja, najpełniej ujmująca wymiar kognitywny zaufania, obejmuje omówione wcześniej następujące elementy: uczciwość (*integrity*), kompetencje (*competency*) oraz życzliwość (*goodwill*) (Dowell, Heffernan i Morrison, 2013).

Tymczasem Lewis i Weigert (1985) uważają, że na zaufanie składają się również elementy emocjonalne, które są różne od poznawczych i jednocześnie komplementarne w stosunku do nich. Emocje pojawiają się w relacji business-to-business, ponieważ częste i długoterminowe interakcje prowadzą do sformułowania więzi opartej na wzajemnej trosce i opiece (McAllister, 1995). Stąd też drugi wymiar zaufania, afektywny (*affective-based*), jest powiązany z emocjami i umiejętnościami

społecznymi (Johnson-George i Swap, 1982). Zaufanie afektywne jest wypadkową poczucia bezpieczeństwa oraz postrzeganej siły relacji i przede wszystkim ogranicza się do osobistych doświadczeń z partnerem. Wymiar emocjonalny odnosi się do nastroju między stronami i do wzajemnego uczucia, na którym jest budowana relacja. Innymi słowy, odnosi się do własnego instynktu, intuicji lub uczuć, na ile osoba, grupa lub organizacja jest godna zaufania (Morrow, Hansen i Pearson, 2004). Wymiar afektywny wydaje się szczególnie istotny w sytuacji, gdy brakuje informacji i dowodów pozwalających na kognitywne oceny wynikające z percepcji wiarygodności, co mogłoby prowadzić do podejrzliwości.

Zdaniem McAllistera (1995), zaufanie afektywne jest synonimem ścisłej relacji między partnerami, angażującej bardzo często interakcje, które stanowią podstawę jego rozwoju. Pogląd ten wydaje się właściwy w kontekście relacji kupującego i sprzedającego oraz zawiera propozycje Andersena i Kumara (2006) dotyczące uwzględnienia stanów afektywnych i emocjonalnych w zaufaniu w obszarze marketingu.

Dowell, Heffernan i Morrison (2013) wyróżniają dwa komponenty zaufania afektywnego: relacyjny (*relational*) i intuicyjny (*intuitive*). Pierwszy, wynikający z powtarzalnych interakcji, odnosi się do norm wzajemności i swoistej wiary, że druga strona odwzajemni sposób traktowania, jakiego doświadczą w ramach relacji (McAllister, 1995). Zaufanie relacyjne obejmuje również przekonanie o niewystępowaniu negatywnych intencji (Lewicki i in., 2006). Drugim elementem jest zaufanie intuicyjne, które jest subiektywną oceną charakteru osoby wynikającą z nastroju oraz uczuć (Hansen, Morrow i Batista, 2002). Zestawienie komponentów obu wymiarów wraz z definicjami ukazane zostało w tabeli 7.

Tabela 7. Elementy zaufania kognitywnego i afektywnego

Zaufanie	Elementy	Definicja
Kognitywne	kompetencje	zdolność partnera do wykonywania oczekiwanych zadań związanych ze współpracą w sposób rzetelny i efektywny
	uczciwość	przestrzeganie i dostarczanie zgodnie z normami etycznymi tego, co zostało obiecane i zakontraktowane
	życzliwość	przekonanie, że partner kieruje się intencjami i motywami korzystnymi dla drugiej strony
Afektywne	relacyjność	wiara w normy wzajemności
	intuicja	przeczuć względem drugiej strony, wynikając z przyjaźni oraz z uczuć wobec innych

Źródło: Na podstawie: (Dowell, Heffernan i Morrison, 2013).

Wyniki McAllistera (1995) sugerują, że zaufanie oparte na poznaniu, powstające raczej w początkowych fazach relacji, poprzedza zaufanie oparte na emocjach. Jednak balans między tymi dwoma wymiarami może się przesuwac w odróżnieniu od interakcji i wcześniejszych doświadczeń między partnerami. Badania nad

strukturą zaufania są ciągle ograniczone i dotychczas niewiele uwagi poświęcono wpływowi poszczególnych wymiarów na efekty relacji biznesowej (Dowell, Morrison i Heffernan, 2015).

2.4. METODY I WYZWANIA W BADANIACH ZAUFANIA W RELACJACH BIZNESOWYCH

Postęp wiedzy w zakresie relacji biznesowych zależy w dużym stopniu od opracowania wiarygodnych metod pomiaru zmiennych oraz konstruktów charakteryzujących i kształtujących więź pomiędzy dwoma podmiotami. Na pomiar wpływa w dużym stopniu natura samych zjawisk, których zmienne są często ukryte (latentne), tzn. nie da się ich zaobserwować, a w konsekwencji bezpośrednio zmierzyć, co nie oznacza, że nie zachodzą niezależnie od stanu wiedzy i nie mają charakteru obiektywnego. Problem zmiennych nieobserwowalnych jest charakterystyczny dla nauk społecznych (Światowiec-Szczepeńska, 2012). Godfrey i Hill (1995), odrzucając stanowisko pozytywizmu logicznego, proponują zastosowanie krytycznego realizmu w naukach o zarządzaniu, w którym w większym stopniu kładzie się nacisk na wyjaśnianie, rozumienie oraz interpretację, a nie na odnajdywanie uniwersalnych praw. Stąd też teorie w krytycznym realizmie są oparte na strukturach, mechanizmach, zdarzeniach oraz doświadczeniach, a nie wyłącznie na empirycznych obserwacjach. Światowiec-Szczepeńska (2012), która postuluje badanie ryzyka partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw w nurcie krytycznego realizmu, podkreśla, że wszystkie elementy relacji mają charakter latentny, a ich istnienie i znaczenia wynikają wyłącznie z wypracowanych teorii. Stąd też badaniu podlegają specyficzne zmienne, które są powiązane z daną koncepcją teoretyczną, stanowiące wskaźniki zmiennej ukrytej. Podstawową kwestią pozostaje określenie powiązań między użytymi wskaźnikami (zmiennymi obserwowanymi) a zmienną ukrytą (Raimondo, 2000).

Zaufanie jest koncepcją abstrakcyjną i nieobserwowalną. Wiedza o konstrukcie wynika z przyjętego narzędzia do pomiaru. Tymczasem nie istnieje jedna przyjęta i uznana metoda pomiaru zaufania. W opinii Fulmera i Gelfanda (2012) pomiar zaufania jest jeszcze bardziej fragmentaryczny niż definicja zaufania. Z jednej strony mierzenie trudnego do określenia zjawiska, które jest osadzone w wielu teoriach, stanowi wyzwanie dla badaczy (DeVellis, 2016). Z drugiej badacze korzystają z różnych instrumentów pomiarowych dla osiągnięcia idiosynchronicznego celu danego badania, a narzędzia pomiaru są efektem przyjętej *ad hoc* definicji i konceptualizacji (McEvily i Tortoriello, 2011; Sankowska, 2011). Arbitralność i dobrowolność w tworzeniu i adaptowaniu skal sprawiła, że praktycznie niemożliwe jest porównywanie różnych wyników badań, które umożliwiłoby stworzenie

spójnej teorii zaufania organizacyjnego. Obecnie występuje duży stopień uogólnienia w badaniach dotyczących zaufania w relacjach biznesowych, jednocześnie nie ma szczegółowych wskazówek jak przeprowadzać badania.

W dalszej części zostaną zaprezentowane wyzwania o charakterze metodycznym związane z badaniem zaufania. Intencją autora nie jest dokonanie pełnego przeglądu skal, a wyłącznie omówienie niejasności i zawilości, na jakie może trafić badacz zajmujący się tematyką zaufania w relacjach business-to-business⁵. Analizę instrumentów do pomiaru zaufania międzyorganizacyjnego można znaleźć między innymi w pracach następujących autorów:

- Raimondo (2000): omówienie 17 skal z uwzględnieniem definicji zaufania, kontekstu badawczego, wymiarów zaufania oraz użytych metod statystycznych do analizy wyników;
- Dietz i Hartog (2006): omówienie i analiza 14 skal z lat 1995–2004 przez pryzmat rodzaju badanego zaufania (m.in. wiara, decyzja, zachowanie wynikające z zaufania), wymiarów zaufania, źródła zaufania (m.in. charakterystyka powiernika, ufający, relacja, wymuszenie sytuacyjne) oraz obiektu zaufania (m.in. kto został obdarzony zaufaniem?); wszystkie skale zostały zaprezentowane z uwzględnieniem autorów, wymiarów zaufania oraz rzetelności pomiaru;
- Sepänen, Blomqvist i Sundqvist (2007): analiza 15 wybranych prac z lat 1990–2003, skale omówione z uwzględnieniem kraju, w którym prowadzono badania, branży, typu relacji, zaplecza teoretycznego, konceptualizacji, wymiarów oraz operacjonalizacji zaufania;
- McEvily i Tortoriello (2011): identyfikacja 129 skal na podstawie analizy 171 artykułów opublikowanych na przestrzeni blisko 50 lat;
- Jiang, Shiu, Henneberg i Naude (2013): analiza 47 skal, wszystkie skale zaprezentowane z uwzględnieniem autorów, przyjętej definicji oraz wymiarów zaufania.

Sankowska (2011) identyfikuje cztery podejścia do pomiaru zaufania:

- laboratoryjne (analizie podlega kooperacja, nie zawsze oddaje sytuację zaufania, osoby są umieszczane w sztucznych scenariuszach i w rzeczywistości ich decyzja o kooperacji mogłaby być zupełnie inna);
- wystandaryzowane ankiety, które mierzą ogólną skłonność do zaufania (podejście stosowane w socjologii do określenia ogólnego poziomu zaufania w społeczeństwie);
- badania ankietowe z wykorzystaniem skal pomiarowych odnoszące się do danego kontekstu, konkretnej sytuacji oraz obiektów;
- ekspertyzy (analizie podlega profil zaufania, o znikomym znaczeniu w teorii zaufania).

⁵ Problemy metodologiczne związane z badaniem zaufania do organizacji omawia szczegółowo Wierziński (2009). Jednak przyjęta przez niego perspektywa dotyczy zaufania instytucjonalnego, stanowiącego element zaufania społecznego, rozumianego jako to, co mierzą odpowiedzi na pytania o stosunek do poszczególnych organizacji i instytucji w badaniach sondażowych.

Powyższą listę należałoby uzupełnić o studia przypadku oraz metody jakościowe. Co prawda nie można za ich pomocą określić poziomu zaufania, pozwalają jednak na kompleksowe spojrzenie na zjawisko, lepsze poznanie kontekstu oraz uchwycenie dynamiki zaufania. Choć trzecie podejście jest najczęściej prezentowane w literaturze, lecz liczni autorzy (m.in. Young, 2006; Sztompka, 2007; Huang i Wilkinson, 2013) podkreślają konieczność stosowania zróżnicowanych metod badawczych, które pozwolą nie tylko na określenie poziomu zaufania i jego relacji z innymi zmiennymi, ale przyczynią się też do zmiany stanu wiedzy na temat jego istoty oraz procesów i mechanizmów mu towarzyszących.

Zaufanie, które jest traktowane jako komponent kapitału społecznego (Putnam, 2000) lub jego operacjonalizacja (O'Connell, 2003), jest najczęściej używanym narzędziem do pomiaru kapitału społecznego. W badaniach wartości *world values survey* zaufanie społeczne jest mierzone poprzez stopień, w jakim ludzie uznają większość osób za godne zaufania (*most people can be trusted*). Ten indeks jest standardową miarą zaufania stosowaną w publikacjach dotyczących zaufania na poziomie krajowym, wykorzystywaną zarówno jako zmienna objaśniająca (Zak i Knack, 2001; Beugelsdijk, De Groot i Van Schaik, 2004), jak i jako zmienna zależna (Bjørnskov, 2006). Podobne podejście reprezentują Van Oorschot, Arts i Gellisen (2006), którzy zaufanie, będące obok sieci i społeczeństwa obywatelskiego kluczowym wymiarem kapitału społecznego, proponują mierzyć pytaniem „czy uważasz, że – ogólnie rzecz ujmując – większości ludzi można ufać lub też w kontaktach z innymi ludźmi nie należy być zbyt ostrożnym?”. Jest to pytanie zaczerpnięte z badań *general social survey* (GSS) prowadzonych przez National Opinion Research Center. Badanie, prowadzone od 1972 roku, jest podstawowym źródłem informacji na temat poziomu zaufania i kapitału społecznego w Stanach Zjednoczonych. Jak wskazują Glaeser, Laibson, Scheinkman i Soutter (2000), odpowiedzi na pytanie dotyczące zaufania w GSS są trudne do interpretacji. Różnorodność odpowiedzi może być spowodowana wieloma czynnikami, m.in. z powodu różnic w interpretacji określeń „większość ludzi” oraz zaufanie czy też różnic w przekonaniach odnośnie do wiarygodności zbiorowości. Podobnie uważa Hardin (2009), który podkreśla nieścisłość takich badań, a brak definiowania terminu „zaufanie” i pozostawienie jego interpretacji respondentom określa mianem „pojęciowej pustki”. Nieróżnicowanie znaczeń zaufania oraz pozbawienie go relacyjnego charakteru poprzez zadawanie ogólnych pytań nie daje wiarygodnych opinii. Z tym podejściem polemizuje Wierzbński (2009), który uważa, że respondenci bez trudu potrafią formułować opinie na temat obiektów abstrakcyjnych, takich jak „większość ludzi” czy „różne organizacje”. W swojej pracy skupia się natomiast na różnicach w odpowiedziach, jakie mogą wynikać z przyjętej formy pytania: „ufam instytucji” oraz „instytucja zasługuje na zaufanie”.

Badania zaufania społecznego w Polsce uszczegóławiają kategorię zaufania do ludzi i rozbijają ją na grupy (rodzina, przyjaciele, znajomi z pracy, sąsiedzi

i nieznajomi) (www.stat.gov.pl, 2016). Zaufanie jest mierzone na skali czterostopniowej (od „zdecydowanie nie mam zaufania” po „zdecydowanie mam zaufanie”). Natomiast w badaniach prowadzonych przez CBOS (www.cbos.pl, 2016) utworzono syntetyczny indeks zaufania, który opisuje zgeneralizowaną postawę w relacjach społecznych i uwzględnia przekonania dotyczące przyjmowania postaw ufnych i nieufnych w relacjach społecznych (zaufania do nieznajomych, z którymi ma się styczność w różnych sytuacjach, oraz zaufania do partnerów w interesach).

W przypadku „pomiarów” zaufania w relacjach biznesowych okazuje się to również skomplikowane jak zdefiniowanie samego konceptu. Teoria zaufania jest w fazie ciągłego rozwoju, o czym świadczy rosnąca liczba artykułów w czołowych periodykach z obszaru zarządzania i marketingu B2B (Fulmer i Gelfand, 2012; Van Zeeland-Van der Holst i Henseler, 2018). W dotychczas prowadzonych badaniach przyjmowano zróżnicowane podejścia w zależności od przyjętych założeń teoretycznych oraz empirycznego kontekstu (Rousseau i in., 1998). Pomimo szerokiego zakresu badań nie podjęto próby kompleksowego spojrzenia na zaufanie. Wręcz wskazuje się, że pojęcie to jest „przeteoretyzowane”, a jego mechanizmy ciągle słabo zrozumiałe (Child, 2001; Huang i Wilkinson, 2013). Prowadzone badania z wykorzystaniem szeregu skal są fragmentaryczne i pokazują związek zaufania z różnymi zmiennymi (należy jednak podkreślić, że skale te nie uwzględniają prawdopodobieństwa wystąpienia pożądanych efektów), przez co można mieć wrażenie, że wiedza na temat działania zaufania jest znacznie większa od tego, czym właściwie zaufanie jest (Castaldo i in., 2010). Dotychczasowe prace nad pomiarem zaufania nie były w stanie uchwycić samego zjawiska i jego natury, gdyż jest ono właściwe dla kontekstu i sytuacji, subiektywnie oceniane przez różne jednostki posiadające własne doświadczenia i historię.

Zaufanie jest zjawiskiem uzależnionym od wielu elementów, przez co badacz nigdy nie będzie miał pewności, na ile cechy wynikające z danej sytuacji wpływają na poczucie zaufania (Van Zeeland-van der Holst i Henseler, 2018). Stąd też w procesie badawczym konieczne jest eliminowanie złożoności otoczenia (np. poprzez badanie jednej branży zamiast badań przekrojowych, a nawet skupienie się na relacjach w ramach jednego studium przypadku). Dokonany przegląd literatury z obszaru zaufania w relacjach business-to-business przez Seppänen i współautorów (2007) ukazuje szereg elementów, które utrudniają spójne spojrzenie na badania zaufania. Zaufanie badano zarówno w wertykalnych, jak i horyzontalnych relacjach biznesowych, większość badań prowadzono na poziomie narodowym (wyjątek stanowią m.in. badania Dyer i Chu (2000) na temat zaufania w branży samochodowej w Stanach Zjednoczonych, Japonii i Korei, które wykazały zróżnicowane poziomy zaufania w tych krajach), w różnym otoczeniu biznesowym (często w branży technologicznej bądź budowlanej, które są mocno powiązane z ryzykiem, co automatycznie determinuje inną rolę zaufania). Również kontekst relacyjny w większości przypadków był różny, bowiem przyjmowano perspektywę

marketingu business-to-business, zarządzania sprzedażą oraz zarządzania kanałami dystrybucyjnymi.

Ostatnim elementem jest zaplecze teoretyczne, które stanowi podstawę dla rozważań nad konceptem zaufania. Autorzy badań źródeł teoretycznych szukali w psychologii i psychologii społecznej, socjologii, społecznej teorii wymiany, teorii kosztów transakcyjnych, marketingu, teorii zasobowej, teorii kontraktów relacyjnych oraz ekonomii (choć najczęściej wśród analizowanych tekstów autorzy sięgali do obszarów socjologii i psychologii). Osadzenie koncepcji zaufania w różnych dziedzinach nauki skutkuje zróżnicowanymi definicjami, co z jednej strony należy traktować pozytywnie, bowiem wzbogaca szeroką wiedzę na temat konceptu. Z drugiej może stanowić problem, bowiem zawęża patrzenie na zaufanie przez pryzmat różnych komponentów właściwych dla danego podejścia. Podejście ekonomiczne do zaufania pomija normy społeczne i etyczne, a skupia się na roli bodźców i struktur zarządzania, które promują zaufanie. Podejścia ugruntowane w socjologii będą natomiast podkreślały postawy i zachowania, które w odniesieniu do sytuacji, w której druga strona ufa. Wszystko to sprawia, że badanie zaufania staje się bardzo trudne. Kwestią otwartą pozostaje nadal pytanie: czy badać zaufanie ogólne jako koncept, czy też jego komponenty, które pozostają we wzajemnych i rozmytych współzależnościach?

Zaufanie można wyskalować i badacze mają tendencję do rozwijania własnych instrumentów. Jednak wyraźna ewolucja pomiaru zaufania w kierunku jego złożonego objaśnienia nie pozwala obiektywnie i precyzyjnie porównywać uzyskiwanych wyników badań. Analizując 171 artykułów opublikowanych od 1963 roku w czasopismach dotyczących organizacji i aspektów jej funkcjonowania, McEvily i Tortoriello (2011) identyfikują aż 129 różnych narzędzi pomiaru zaufania. Taki zakres możliwych operacjonalizacji zaufania z jednej strony odzwierciedla interdyscyplinarne zainteresowanie tym zjawiskiem i jego wielowymiarową naturę, ale także sugeruje niezadowolenie z funkcjonujących zestawów miar, na co wskazuje fakt, że niewiele z nich zostało wykorzystanych ponownie w kolejnych badaniach. McEvily i Tortoriello (2011) identyfikują zaledwie 24 przypadki, w których badaczom udało się zweryfikować rzetelność opracowanych miar (z tego w 11 przypadkach powtórzeń autorzy opierają się na własnych narzędziach pomiarowych zaproponowanych we wcześniejszych pracach). Również Adams, Flear, Taylor, Hall i Karthaus (2010) wskazują na problem powtarzalności badań nad zaufaniem w kontekście relacji biznesowych. Wszystkie spośród analizowanych przez autorów 30 modeli podlegały walidacji wyłącznie jeden raz, a poszczególne modele stanowią jedynie propozycje konceptualne i nigdy nie zostały potwierdzone empirycznie. Dodatkowy problem, na który wskazali, to brak spójności koncepcji teoretycznej zaufania z późniejszym pomiarem empirycznym (użyte skale mierzą inne obszary niż opisywane przez autorów badań).

Wyzwaniem w badaniu zaufania pozostają różne komponenty zaufania (w zależności od przyjętego podejścia i definicji). Nawet w przypadku gdy badania uwzględniały tę samą koncepcję zaufania, nie było wśród autorów zgody co do zawartości, roli i liczby wymiarów (Seppänen i in., 2007). Stąd skale mierzące zaufanie badały *de facto*: wiarygodność, życzliwość, pewność, rzetelność, prawość, uczciwość, instytucjonalizację, adaptację, zdolność, niezawodność, odpowiedzialność, oceny, kontraktowe i kompetencyjne wymiary, przewidywalność, otwartość i szczerowość, wzajemność⁶. Można również zaobserwować brak zgody w zakresie semantycznego znaczenia poszczególnych wyrazów (Blomqvist, 1997). Zwrócenie uwagi na kwestie semantyczne w badaniach dotyczących pomiaru zaufania będzie istotne, gdyż różne rozumienie znaczenia słów prowadzi do zniekształceń badawczych (Sankowska, 2011).

W niektórych przypadkach zaufanie jest mierzone poprzez ustosunkowanie się respondenta do pojedynczego stwierdzenia (np. Adnerson i Weitz, 1989; Geyskens i in. 1998), jednak z racji braku możliwości określenia rzetelności skali w takiej sytuacji mają one ograniczoną przydatność. W przypadku większości skal autorzy przyjmują założenie wielowymiarowości i wielopoziomowości zaufania, które jest lepiej ugruntowane teoretycznie niż podejście jednowymiarowe (Seppänen in., 2007). Wyzwaniem pozostaje jednak fakt, że podczas gdy teoria dotyczy poziomu organizacyjnego, próby mierzenia zaufania skupiają się na poziomie jednostki. Na problem braku rozróżnienia efektów interpersonalnych i organizacyjnych wskazywali m.in. Narayandas i Rangan (2004). W badaniach zaufanie na poziomie organizacyjnym jest często zoperacjonalizowane poprzez wymiary właściwe dla poziomu interpersonalnego (np. poprzez uczciwość, prawość, życzliwość) (Jiang i in., 2013). Analiza 47 skal do badania zaufania na przestrzeni dwóch dekad wykazała, że centralnymi elementami zaufania są życzliwość (skala zaproponowana przez Kumara i in. (1995a)) oraz wiarygodność (skala zaproponowana przez Ganesana (1994)), które są pojęciami koncepcyjnie różnymi, jednak w relacjach biznesowych na tyle się ze sobą przenikają, że operacyjnie są ze sobą nierozzerwalne i należy je badać razem. Natomiast wymiar zaufania organizacyjnego, określanego pojęciem „polegania” (*reliance*), zgodnie z propozycją Mouzasa i współpracowników (2007) został zoperacjonalizowany przez Jiang z zespołem (2013) czterema pytaniami dotyczącymi pewności na temat możliwości wywiązania się z umowy i kompetencji dostawcy, spełniania oczekiwań oraz wiary w możliwości dostawcy w spełnieniu obietnic (na uwagę zasługuje wysoka rzetelność zaproponowanej skali – współczynnik alfa Cronbacha wyniósł 0,93).

⁶ Należy w tym miejscu podkreślić, że autor jest świadomy, iż bezpośrednie przetłumaczenie z j. angielskiego na polski może nie do końca korespondować z konstrukcjami oryginalnymi z racji wieloznaczności pojęć, czego przykładem może być słowo *integrity*, które można przetłumaczyć jako uczciwość, prawość czy nieskazitelność.

Tabela 8. Propozycja skal do pomiaru życzliwości i wiarygodności oraz polegania organizacyjnego

Wymiary zaufania i komponenty	Pytania	Autorzy
Zaufanie interpersonalne ($\alpha = 0,91$)	1. Przedstawiciel dostawy był szczerzy w kontaktach z nami 2. Przedstawiciel dostawcy jest otwarty w kontaktach z nami	Ganesan (1994)
Wiarygodność	3. Przedstawiciel dostawcy nie składa fałszywych roszczeń	
Życzliwość	1. Przy podejmowaniu ważnych decyzji przedstawiciele dostawcy dbają o nasze dobro 2. Dzieliąc się swoimi problemami z dostawcą, wiemy, że jego przedstawiciel odpowie ze zrozumieniem 3. W przyszłości możemy liczyć na przedstawiciela dostawcy, biorąc pod uwagę, jak jaki wpływ będą miały na nas ich decyzje i działania	
Poleganie organizacyjne ($\alpha = 0,93$)	1. Jesteśmy przekonani o zdolności dostawcy w zakresie realizacji naszych umów 2. Jesteśmy przekonani, że dostawca jest kompetentny w tym, co robi 3. Działania tego dostawcy zawsze mogą spełnić nasze oczekiwania 4. Mamy wiarę w zdolności dostawcy do spełnienia obietnic	Jiang i in. (2013)

Źródło: (Jiang i in. 2013).

Badacze nie są również zgodni w zakresie podejścia do zaufania od strony wymiarów afektywnego i kalkulatywnego, bowiem pomimo spójnego postrzegania zaufania przez pryzmat wymiaru emocjonalnego i racjonalnego narzędzia użyte do pomiaru znacznie się różnią (zob. Robson, Katsikeas i Bello, 2008; Styles, Patterson i Ahmed, 2008; Dowell, Morrison i Heffernan, 2015). Na uwagę zasługuje propozycja skal Dowella z zespołem (2015), która została zaczerpnięta z obszaru marketingu relacji oraz zarządzania (tabela 9).

W przypadku badań ilościowych w konstrukcji narzędzi do pomiaru zaufania zwyczajowo wykorzystuje się skalę Likerta, która jest właściwa do badania postaw (Światowicz-Szczepańska, 2012). Za Mazurek-Łopocińską (2002) postawę można rozumieć jako określony stosunek (pozytywny bądź negatywny) do danego przedmiotu, pojęcia lub sytuacji, jak również jako gotowość reagowania w określony sposób na nie (aspekt behawioralny). Badacze skupiają się na określeniu kierunku oraz natężenia stosunku respondentów do danego przedmiotu. Pomiar zaufania rodzi zatem w ten sposób istotne pytanie: czy w każdym przypadku deklaracja wysokiego poziomu powinna być oceniona pozytywnie? Takie podejście jest reprezentowane w głównym nurcie badań. Jednak publikacje dotyczące nadmiernego zaufania oraz jego optymalnego poziomu (m.in. Gargiulo i Ertug, 2006; Stevens, MacDuffie i Helper, 2015) sugerują, że może to być błędne, bowiem współzależność partnerów niekoniecznie musi być zbalansowana. Występowanie asymetrii siły w relacji może prowadzić do różnej interpretacji zaufania. Stąd też pomiar

Tabela 9. Skale pomiaru dla afektywnego i kalkulatywnego wymiaru zaufania

Wymiar zaufania	Komponenty zaufania	Przykłady pytań	Autorzy
Zaufanie kalkulatywne	uczciwość	<ul style="list-style-type: none"> – Przedstawiciel dostawcy jest szczerzy w kontakcie z nami – Złożone przez przedstawiciela dostawcy obietnice są wiarygodne 	Sirdeshmukh, Singh i Sabol (2002)
	życzliwość	<ul style="list-style-type: none"> – Przedstawiciel dostawcy troszczy się o nas – Czuję, że przedstawiciel dostawcy jest naszym przyjacielem 	Ganesan (1994)
	kompetencje	<ul style="list-style-type: none"> – Czuję, że przedstawiciel dostawcy jest bardzo kompetentny – Przedstawiciel dostawcy nie ma problemu z udzieleniem odpowiedzi na nasze pytania 	Ganesan (1994)
Zaufanie afektywne	relacyjność	<ul style="list-style-type: none"> – Obie strony żałowałyby, gdybyśmy dłużej nie mogli współpracować – Mam wspólną relację, swobodnie dzielimy się pomysłami, uczuciami i oczekiwaniami 	McAllister (1995)
	intuicyjność	<ul style="list-style-type: none"> – Mam dobre przeczucie, że tej osobie mogę zaufać. – Moja intuicja podpowiada mi, że mogę zaufać tej osobie 	Morrow i in. (2004)

Źródło: Na podstawie: (Dowell i in., 2015).

i metodologia stosowana do badania zaufania powinny być uzależnione od branży bądź studium przypadku, ponieważ interpretacja istoty zaufania oraz postrzeganie jego roli w relacjach biznesowych może się znacząco różnić w zależności od kontekstu branżowego i obowiązujących zasad bądź regulacji branżowych. Rodzi to pytanie o zasadność prowadzenia reprezentatywnych badań nad tym zjawiskiem dla wielu branż bez uwzględnienia ich kontekstu. Pojmowanie zaufania w relacjach biznesowych w sektorze technologicznym oraz edukacyjnym jest zasadniczo różne. Wcześniejsze rozpoznanie czynników środowiskowych w sposób pogłębiony będzie zatem kluczowe w interpretacji wyników badania (Stevens i in., 2015).

Dietz i Den Hartog (2006) uważają, że badanie zaufania nie pozwala uchwycić subtelności tego zjawiska przez określenie jego poziomu (silne i niskie), bowiem stopień, w jakim się ufa drugiemu, jest różny na kontinuum intensywności. Proponują pięć stopni zaufania, które są zwykle używane do przedstawiania zaufania pochodzącego z różnych źródeł (opisanych we wcześniejszej części niniejszej monografii), jednak w ich opinii mogą być również użyte do opisanie różnych rodzajów doświadczeń zaufania, które od nieufności (zaufanie oparte na obawie) przechodzi aż po „ekstremalnie pozytywną pewność wynikającą ze zbieżnych interesów” (zaufanie oparte na identyfikacji). Takie podejście rodzi ponownie pytanie postawione wcześniej, dotyczące pozytywnej oceny zjawiska bardzo wysokiego

zaufania. Niezbędne wydaje się w takiej sytuacji poszerzenie badania o dodatkowe informacje na temat potencjalnych negatywnych efektów zaufania.

Wyzwaniem badawczym pozostaje uchwycenie dynamiki zaufania. Jak już zostało wcześniej wspomniane, badania nad zaufaniem mają w dużej mierze charakter statyczny. Jako przykład próby badań, w których autorzy starali się wskazać na rozwój zjawiska w czasie, mogą posłużyć badania nad wymiarami zaufania i ich wpływem na jakość relacji. Chcąc uchwycić wymiar czasu, autorzy opierają się na podejściu zaproponowanym przez Eggerta i współautorów (2006), by uwzględnić cykl życia relacji w różnych przedziałach czasowych, i pytali o relację z dostawcą w fazie rozwoju, a następnie w fazie dojrzałości (Dowell i in., 2015). Podobne podejście wykorzystują Akrouf i Diallo (2017), którzy skupiają się na zaufaniu w trzech fazach relacji badanych osobno w trzech niezależnych grupach. Ostatni etap badania dotyczy relacji we wszystkich fazach, a celem było przetestowanie modelu ujmującego współzależność różnych form zaufania i ich konsekwencji w relacjach biznesowych (model opisany w rozdziale 3). Ograniczeniem w takim podejściu jest brak możliwości uchwycenia zjawiska pętli sprzężenia zwrotnego (wzajemnego wpływu na siebie poszczególnych wymiarów zaufania w czasie). Odpowiedzią na powyższe wyzwanie mogą być badania wzdłużne lub analiza studiów przypadków (Adams i in., 2010).

Szczególne znaczenia w badaniu zmienności zaufania nabiera metoda incydentów krytycznych (Gremler, 2004), rozumianych jako takie, które mają istotny wpływ (pozytywny bądź negatywny) na działanie bądź zjawisko. Celem badań jest zrozumienie zdarzeń z perspektywy jednostki oraz identyfikacja sposobów radzenia sobie z nimi i ich konsekwencji (La Rocca i in., 2018). Jakościowe badania z wykorzystaniem metody krytycznych incydentów mają charakter indukcyjny i będą przydatne przede wszystkim na etapie eksploracji celem zwiększenia wiedzy o mało znanym zjawisku. Metoda ta jest jednak krytykowana między innymi ze względu na możliwość nadinterpretacji uzyskanych wyników przez badacza i tym samym osłabienie ich wiarygodności (Gremler, 2004).

Kolejne wyzwania związane z badaniem zaufania dotyczą zakresu badań. Badacze skupiają się na stronach badania – dostawcach oraz klientach, choć podkreślić należy główną rolę kupca i jego przedsiębiorstwa. Ta strona relacji jest postrzegana najczęściej jako ponosząca ryzyko i postawiona w sytuacji niepewności. Problemem w tej sytuacji staje się dobór jednostek do badania (sprzedawca, prezes, menedżer, KAM, kupiec, menedżer zakupów) oraz precyzyjne określenie drugiej strony w kwestionariuszu (partner wymiany, partner, strona, aktor, osoba czy obiekt). Young (2006) podkreśla konieczność badań pilotażowych, które pozwolą na lepsze zrozumienie badanej relacji.

Natomiast Van Zeeland-van der Holst i Henseler (2018) wskazują na jeszcze jedno ograniczenie w badaniach zaufania. Podobnie jak w innych dziedzinach badań marketingowych zaufanie jest zdominowane przez podejście kognitywne. Wiele podejść opiera się na wiedzy o mechanizmach przetwarzania informacji

wynikających z przekonań i poglądów, które ulegają zniekształceniu wraz z upływem czasu. Pomimo faktu, że wpływ stanów afektywnych jest uznawany za istotny dla zrozumienia zaufania, szczególnie w sytuacjach interpersonalnych, ciągle zbyt mało zainteresowania wykazano konceptualizacją i pomiarem tego konstruktu (Akroun i Akroun, 2011). Pomiar wymiaru afektywnego, poza kilkoma pracami, stanowi problem dla badaczy, stąd też najczęściej wymiar ten jest opisywany wyłącznie koncepcyjnie lub też badany z wykorzystaniem podejścia jakościowego (Dowell i in., 2015). Powyższe stwierdzenia stoją niejako w opozycji wobec wcześniej przywołanych źródeł oferujących skalę do pomiaru zaufania afektywnego. Nie sposób się jednak nie zgodzić z faktem, że na zaufanie składają się elementy świadome i podświadome. Stąd też uzyskane wyniki w trakcie tradycyjnych badań (wywiady i ankiety) mogą być obciążone błędem, bowiem odpowiedzi zależą od świadomej i racjonalnej części mózgu, przez co zachwiana jest trafność teoretyczna (Boshoff, 2012). Dlatego też najnowsze propozycje badań nad zaufaniem oferują wykorzystanie dorobku neurobiologii oraz narzędzi do badań procesów zachodzących w organizmie, takich jak EEG czy fMRI (Van Zeeland-van der Hols i Henseler, 2018).

Nie jest jasne, na ile ludzie w sposób świadomy potrafią dokonać pomiaru poziomu zaufania w ich relacji. Parkhe (1993) stwierdza, że ludzie nie mierzą tak naprawdę zaufania, ale dokonują ocen z „mętnej” perspektywy (*hazziness*). Niemniej jednak wyniki z tych rozmytych pomiarów są często podstawą do podejmowania decyzji w życiu codziennym. Przyjmując założenie, że zaufanie stanowi istotny element relacji ekonomicznych i społecznych (Grannoveter, 1985), zdolność do pomiaru zaufania będzie posiadać wartość zarówno dla postępu naukowego w dziedzinie zarządzania, jak i praktyczną. Wyzwanie dotyczy jednak nie tylko pomiaru, ale także zrozumienia procesów poznawczych w sytuacji, gdy ludzie decydują, czy należy ufać. Swoistymi białymi plamami w wiedzy na temat zaufania pozostaje kwestia procesów i mechanizmów zaufania – w jaki sposób zaufanie jest kreowane, oceniane i komunikowane w relacji biznesowej.

Z powyższych rozważań płyną istotne wnioski dla prowadzenia badań nad zaufaniem. Po pierwsze, należy przyjąć, że zaufanie jest zjawiskiem nieobserwowalnym i ma charakter wielowymiarowy, przez co nie może być mierzone wprost. Stąd też nie powinno się zadawać pytań typowych w sondażowych badaniach zaufania społecznego – „na ile ufasz...”. Po drugie, w związku z osadzeniem zaufania w kontekście i sytuacji oraz brakiem zgodności co do jego natury, wskazane jest prowadzenie badań różnicowanymi metodami, co postulują liczni autorzy (m.in. Young, 2006; Seppänen i in., 2007; Huang i Wilkinson, 2013). Po trzecie, z racji braku jednego instrumentu pomiarowego możliwa jest adaptacja i dopasowywanie do problemu badawczego skal opracowanych przez różnych autorów.

Mimo istnienia bogatej i ciągle uzupełnianej literatury dotyczącej zaufania (w tym zaufania w relacjach business-to-business) nie ma konsensusu metodycznego na temat prowadzenia badań w tym obszarze. Podejścia do zaufania osadzone

w różnych dyscyplinach naukowych pozwalają na głębsze poznanie, ale jednocześnie przyczyniają się do tego, że wiedza na ten temat jest mocno fragmentaryczna. Stosowanie zróżnicowanych narzędzi pomiaru nie pozwala na jasną, empiryczną weryfikację przyjmowanych założeń oraz uniemożliwia porównywanie wyników. Każda z przyjmowanych operacjonalizacji zaufania była uzasadniona. Jednak zróżnicowane definicje operacyjne są większym problemem w kumulacji wiedzy niż różne definicje teoretyczne. W tej sytuacji konieczne wydaje się przyjęcie podejścia eksploracyjnego w początkowej fazie badań, dzięki czemu możliwe będzie głębsze zrozumienie i poznanie znaczenia zaufania dla relacji business-to-business.

Dla potrzeb dalszych rozważań przyjęto, że badania dotyczące zróżnicowanych aspektów zaufania i jego wpływu na relacje biznesowe zaprezentowane w dalszej części monografii będą prowadzone z wykorzystaniem zróżnicowanych metod: analizy tekstów, wywiadów pogłębionych oraz badań ilościowych. Przyjęte zostaną w nich omówione wcześniej założenia o wielopoziomowości i wielowymiarowości zaufania oraz dynamice zjawiska.

Wielu badaczy marketingu business-to-business opowiada się za przyjęciem relacji biznesowych jako jednostki analizy (np. Jap, 2001; Palmatier, Dant i Grewal, 2007; Ashnai i in., 2016). Akrouit i Diallo (2017) sugerują, by gromadzone informacje dotyczyły obu stron relacji. W ten sposób możliwe będzie lepsze zrozumienie interpretacji zaufania przez kupca i sprzedawcę oraz ujawnienie potencjalnych rozbieżności.

Również niniejsza praca wpisuje się w tę koncepcję, ponieważ jej celem jest próba zrozumienia roli zaufania w tych relacjach poprzez skupienie się na relacjach biznesowych. Dokładniej jednostka analizy w badaniach opisana zostanie w dalszej części monografii, jednak niezależnie od przyjętej metodyki badawczej, będzie nią zawsze relacja pomiędzy dwiema stronami. Natomiast respondentami będą osoby na średnich lub wyższych stanowiskach w przedsiębiorstwach, które mają wiedzę na temat relacji, jakie ich przedsiębiorstwa posiadają z partnerami bądź mają doświadczenie w zakresie ich budowania, utrzymywania i rozwijania. Celem ujednoczenia perspektywy respondentów na temat czynników środowiskowych oraz realiów rynkowych badania zostaną ograniczone do jednej, wybranej celowo branży oraz takich relacji, które cechować będzie wspólny element. Zabieg ten będzie mieć na celu uzyskanie opinii, których porównywanie pozwoli na wiarygodne i rzetelne wnioski.

PODSUMOWANIE

Zaufanie w relacjach business-to-business należy postrzegać zarówno poprzez relacje między osobami, jak i między organizacjami. Obejmuje ono bliżej nieokreślony,

akceptowalny i jednocześnie niekontrolowany poziom zdania się na drugą stronę (osobę bądź organizację). Zawiera w sobie pierwiastek emocjonalny i wiąże się z racjonalnymi elementami. Pojęcie „zaufanie” jest definiowane na różne sposoby w zależności od przyjętego zaplecza teoretycznego. Warto jednak podkreślić, że przyjęcie jednej z perspektyw interpretacyjnych nie wyklucza wzajemnego przenikania się innych punktów widzenia (Krot i Rudawska, 2018). Korzystanie z dorobku wielu dyscyplin naukowych pomaga w rozumieniu koncepcji, ale też sprawia, że pojmowanie koncepcji zaufania pozostaje sprawą otwartą.

Dla prowadzenia dalszych rozważań w niniejszej pracy autor będzie się opierał na zmodyfikowanym podejściu do zaufania zaproponowanym przez Morgana i Hunta (1994): zaufanie w relacji występuje w sytuacji, gdy współzależne od siebie strony są przekonane o wzajemnej rzetelności, uczciwości i życzliwości. Behawioralne przejawy zaufania, oczekiwania oraz intencje będą postrzegane jako bezpośrednie i nieuniknione konsekwencje zaufania afektywnego i kognitywnego, bowiem kształtują oraz wpływają na relację pomiędzy współpracującymi ze sobą stronami oraz na reprezentowane przez nich organizacje. Jest to podejście zgodne z propozycją Akrou i Diallo (2017), którzy ufne postawy określają mianem zaufania behawioralnego, rozumianego jako inwestycja w relację oraz ufną komunikację.

Powyższa definicja zawiera w sobie kluczowe elementy wskazywane w literaturze, warunkujące zaufanie: współzależność, dwustronność, oczekiwania spełnienia zobowiązań i uszanowania własnych interesów oraz aspekt emocjonalny.

Zaufanie będzie postrzegane jako zjawisko występujące na poziomie zarówno personalnym, jak i organizacyjnym. Podejście takie będzie właściwe dla osiągnięcia celu niniejszej pracy, ponieważ oddaje złożony charakter zjawiska oraz jego biznesowe uwarunkowania.

3. DYNAMIKA ZAUFANIA W RELACJACH BUSINESS-TO-BUSINESS

Duże znaczenie zaufania dla rozwoju relacji oraz osiągniętych ze współpracy efektów prowadzi do postawienia pytania o jego dynamikę oraz możliwości stymulowania jego wzrostu. Opisane wcześniej badania przyczyniły się znacząco do zrozumienia koncepcji zaufania w relacjach biznesowych, jednak w większości przypadków badania relacji i zaufania nie uwzględniały czasu (np. Glaeser i in., 2000) i miały charakter jednokierunkowy (np. Schoorman, Mayer i Davis, 2007). Mniej uwagi poświęcono zrozumieniu dynamiki i ewolucji zaufania oraz mechanizmów przyczynowych i procesów je napędzających. W literaturze można znaleźć próby wytłumaczenia i opisu dynamiki relacji biznesowych uwzględniające element zaufania, ale jest to ciągle słabo rozwinięty obszar teorii i badań (Huang i Wilkinson, 2013). Większości relacji business-to-business towarzyszą istotne współzależności oraz interakcje pomiędzy stronami relacji, które mogą wpływać na zmianę postrzegania zaufania: zaufanie będzie oznaczać coś odmiennego w zależności od tego, czy relacja jest na wczesnym etapie, czy na bardziej zaawansowanym, poprzedzonym wieloletnią współpracą (Akrouit i Akrouit, 2011; Akrouit i Diallo, 2017).

Dla lepszego zrozumienia procesów związanych z formowaniem się zaufania w dalszej części tekstu omówione zostaną determinanty zaufania. Ponieważ zaufanie rozwija się w czasie oraz ulega załamaniom, uwagę skupiono na przyczynach załamania zaufania oraz koncepcji braku zaufania i nieufności. Ostatni fragment będzie zawierał przegląd podejść do analizy zaufania z uwzględnieniem czynnika czasu.

3.1. DETERMINANTY ZAUFANIA

Zaufanie ma pewne szczególne właściwości, które sprawiają, że próby badania tego zjawiska są wyjątkowo trudne. Badacze, obok złożoności samej koncepcji, wskazują na wzajemność relacji z innymi zmiennymi. Przykładowo, relacje między zaufaniem a współpracą, zaufaniem a komunikacją bądź zaufaniem a efektywnością są postrzegane jako wzajemne. Problem przyczynowości może być uznany za jedną z głównych przyczyn niejednoznaczności i obaw przed definiowaniem anteceden-

sów, wymiarów i konsekwencji zaufania dla współpracy między organizacjami. To sugeruje, że przynajmniej w części zaufanie cechuje wzajemność, w wyniku czego zaufanie może być potencjalnie zarówno przyczyną, jak i skutkiem (Seppänen i in., 2007). Badacze, w zależności od przyjętych założeń, traktują zaufanie jako zmienną niezależną (przyczynę), zmienną zależną (efekt) bądź zmienną moderującą (wpływającą na związek przyczynowy) (Rousseau i in., 1998).

Skupiając się na wynikach ekonomicznych, badacze często wskazują zaufanie jako potencjalną przyczynę wyboru scenariuszy opartych na dylematach społecznych. Wysokie zaufanie, prawdopodobnie wynikające z wcześniejszych doświadczeń z partnerem w powtarzającej się grze (historia współpracy i jej wpływ na zaufanie jest określana mianem *shadow of the past*), zazwyczaj będzie prowadzić do decyzji o współpracy, a to z kolei może skutkować uzyskaniem korzyści ekonomicznych, jak to ma miejsce w klasycznym dylemacie więźnia (Axelrod, 1984). Podobnie w teorii kosztów transakcyjnych zaufanie w opinii ekonomistów zmniejsza oportunistyczny stron transakcji, co prowadzi do niższych kosztów transakcyjnych (Williamson, 1975). Z drugiej strony zaufanie może być wynikiem głębokiej współzależności bądź instytucjonalnych uwarunkowań, co jest podejściem charakterystycznym dla perspektywy socjologicznej (Zucker, 1986). Zaufanie może być również efektem działań osób trzecich (perspektywa sieciowa), reputacji, wiarygodności lub kompetencji (Rousseau i in., 1998). Postrzeganie zaufania jako moderatora jest charakterystyczne dla badań nad zachowaniami międzyludzkimi w organizacjach i otoczeniu społecznym w zakresie zarówno zachowań organizacyjnych, jak i psychologii społecznej (np. Robinson i Rousseau, 1994; Galli i Nardin, 2003).

Mimo że zaufanie z natury powinno być obdarzone cechą wzajemności (zaufanie rodzi zaufanie) (Ganesan, 1994; Anderson i Weitz, 1989; Pillutla, Malhotra i Murnighan, 2003), liczni badacze postrzegają je jako zjawisko jednokierunkowe (Schoorman, 2007). Blois (1999) podkreśla, że zaufanie jest zjawiskiem wysoce kontekstowym i bazuje w wymiarze interpersonalnym na ocenach i doświadczeniach jednostki, przez co ocena wzajemnej wiarygodności może być postrzegana i różnie rozumiana przez obie strony. Dodatkowo zaufanie rzadko jest komunikowane wprost, stąd też można mówić o poczuciu zaufania drugiej strony (lub jego braku), co nie zawsze będzie oddawało stan rzeczywisty. La Rocca wraz z zespołem (2016) wskazuje, że istotę zaufania zauważa się dopiero w momencie jego utraty. Zatem nie można zakładać, że zaufanie cechuje wzajemność i że będzie miało wpływ na kształt zaufania drugiej strony.

W literaturze obok pojęcia „budowanie zaufania” pojawia się termin „zarządzanie zaufaniem” (Grudzewski i in., 2009; Krot i Lewicka, 2016), które jest rozumiane szerzej niż budowanie zaufania. Zarządzanie zaufaniem obejmuje aktywności ukierunkowane na wypracowanie systemów i metod, dzięki którym możliwe będą ocena poziomu zaufania przez obie strony oraz podjęcie decyzji o zaangażowaniu we współpracę i określenie poziomu ryzyka z nią związanego (Jøsang, Keser

i Dimitrakos, 2005). Według Krot i Lewickiej (2016) budowa jest jednym z etapów procesu zarządzania zaufaniem, jednak z racji jego roli w literaturze częściej proponowane są modele jego budowania, w których autorzy wskazują na krytyczne punkty w tym procesie. Podobnie Paliszkievicz (2013) przechodzi od „zarządzania zaufaniem” do „zarządzania procesem kreowania i odbudowy zaufania”. Należy podkreślić, że termin „zarządzanie zaufaniem” występuje przede wszystkim w literaturze krajowej, podczas gdy w prestiżowych międzynarodowych czasopismach praktycznie brak jest publikacji traktujących o „zarządzaniu zaufaniem”⁷.

Choć wskazane wyżej autorki wskazują na usystematyzowany proces budowania zaufania, to należy podkreślić, że nie ma wśród badaczy zgody na temat planowego budowania zaufania czy zarządzania procesem budowania zaufania. Niektórzy badacze wskazują, że nie jest możliwe intencjonalne budowanie zaufania polegającego wyłącznie na stwarzaniu warunków do kierowania rozwojem zaufania. Przykładowo Sako (1992) uważa, że zaufanie, rzadko może być tworzone celowo, ponieważ próby budowania zaufania w sposób kalkulowany zniszczyłyby afektywne podstawy zaufania. Sydow (1998b) wychodzi z założenia, że budowanie i rozwój zaufania jest niezwykle trudny, stąd możliwe jest zarządzanie czynnikami, które wpływają na zaufanie. Również Gambetta (1988b) oraz Luhmann (1979) podkreślają, że nie jest to możliwe, a usilne próby budowania zaufania mogą wręcz przynieść odwrotny skutek. Stąd też bardziej właściwe wydaje się określenie „budowanie wiarygodności”. Wiarygodność jest postrzeganiem jednej strony przez drugą jako godnej zaufania. Zatem wiarygodność i zaufanie nie są pojęciami tożsamymi. Jest to cecha partnera, która podlega ocenie w ramach relacji. Podczas gdy zaufanie może być rozumiane jako wiara, oczekiwania bądź pewność, wiarygodność można uznać za podstawę bądź powód wiary, oczekiwań lub pewności. Stąd też rozwój zaufania jest w dużej mierze kwestią ustalenia, czy i na ile jedna ze stron uzna drugą za godną zaufania na podstawie jej wiarygodności (Morrow i in., 2004). Takie spojrzenie wpisuje się we wskazane wcześniej podejście do zaufania z perspektywy strony budującej zaufanie. W opinii autora możliwe jest budowanie wiarygodności bądź jej odbudowanie oraz zarządzanie tym procesem, jednak z racji natury zaufania nie ma pewności, czy będzie prowadzić do zaufania bądź jego odbudowy.

Zaufanie rozwija się poprzez proces wiedzy na temat drugiej strony, z którą dochodzi do interakcji, jej zrozumienia oraz doświadczeń wynikających z powtarzających się interakcji. Blois (1999) uważa, że w środowisku biznesowym łatwiej jest stworzyć warunki, dzięki którym zaufanie będzie się rozwijało. Wpływa na to większa możliwość wskazania mierzalnych ocen zdolności organizacji, jej wiarygodności poprzez niezależne źródła, rankingi oraz certyfikacje, które podlegają następnie interpretacji i ocenie przez drugą stronę. Do narzędzi budowania wiarygodności

⁷ Spośród 515 artykułów opublikowanych w *Journal of Trust* (stan na 05.10.2018 r.) w zaledwie sześciu pojawia się określenie „*trust management*”.

Blois zalicza między innymi kontrakty oraz obietnice, które zmniejszają potencjalne uwrażliwienie się drugiej strony. Co prawda można stwierdzić za Fukuyamą (1995), że kontrakty umożliwiają współpracę także obcym sobie osobom pozbawionym wzajemnego zaufania, jednak efektywność współpracy będzie większa w sytuacji, gdy będzie jej towarzyszyło zaufanie.

Liczni autorzy budowanie zaufania postrzegają przede wszystkim przez pryzmat aspektów personalnych i relacji międzyludzkich, które mogą istnieć w obrębie jednej lub wielu organizacji. Podkreślają, że jest to przede wszystkim domena personalna i osobista, kształtowana i realizowana przez ludzi. Tymczasem Blomqvist i Ståhle (2000) uważają, że budowanie zaufania w przypadku relacji business-to-business powinno wyjść poza relacje personalne, którego uwarunkowania rozwoju są analizowane przez psychologów oraz socjo-psychologów. Opierając się na społecznej teorii wymiany, autorzy wskazują na informacje, porady, wsparcie społeczne i uznanie jako na ważne czynniki w budowaniu zaufania, które powstaje w wyniku wielokrotnych interakcji. Dokonując przeglądu literatury, wspomniani autorzy przypisują wcześniej zbadane czynniki budujące zaufanie do jednego z przyjętych przez nich trzech wymiarów koncepcji zaufania: kompetencji (np. reputacja, symbole, referencje, członkostwo), życzliwości (np. współdzielone wartości, społeczne podobieństwa, akceptowanie współzależności, normy, rytuały i symbole, osobiste interakcje, kultura organizacyjna, filozofia zarządzania) i zachowań (np. komunikacja, praktyki organizacyjne, dzielenie się wiedzą, zaangażowanie). Z powyższej listy wynika, że do budowy zaufania niezbędna jest szeroka informacja (racjonalna/emocjonalna, ekonomiczna/społeczna, wymierna/niewymierna). Autorzy, opierając się na teorii strukturyzacji (Giddens, 1986), postulują model budowy zaufania organizacyjnego uwzględniający powyższe trzy obszary zaufania, do których przypisują działania na poziomie jednostki oraz organizacji. Budowanie zaufania jest przedstawione jako iteracyjny i cykliczny proces, w którym dochodzi do wzajemnego oddziaływania struktury zaufania (obszarów podlegających ocenie) oraz działań stron zaufania (w postaci symboli i sygnałów na poziomie jednostki i organizacji). Ocena źródeł bądź obiektów zaufania ma w tym procesie charakter zarówno statyczny, jak i dynamiczny i powstaje w efekcie interakcji stron relacji.

Według Dyer i Chu (2011) zaufanie w środowisku business-to-business będzie tworzone poprzez relacje i osadzenie społeczne, procesy instytucjonalizacji oraz procedury rzetelnego i wiarygodnego postępowania partnera, a także przez wyrównanie interpretacji bodźców ekonomicznych. Zaufanie będzie wysokie w sytuacji niskiej asymetrii informacji oraz niskiej niepewności zachowania drugiej strony. Wysokiego poziomu zaufania można również oczekiwać w sytuacji, gdy strony posiadają historię interakcji (*shadow of the past*), które budują wspólne doświadczenia, oraz gdy relacji towarzyszy intensywna komunikacja.

Poppo i współautorzy (2008) uważają, że na zaufanie wpływa postrzeżenie historii współpracy (im dłuższa historia wymiany pomiędzy współpracującymi stronami,

tym wyższy poziomi zaufania międzyorganizacyjnego) oraz oczekiwania w zakresie kontynuowania relacji, określane mianem *shadow of the future* (większe oczekiwania kontynuowania współpracy prowadzą do wyższego zaufania międzyorganizacyjnego). Ostatecznie badania potwierdziły bezpośredni wpływ na zaufanie wyłącznie drugiego czynnika (oczekiwań kontynuowania relacji). Natomiast historia współpracy jest moderatorem powyższego związku i wzmacnia owe oczekiwania (im dłuższa historia współpracy, tym wyższe oczekiwania trwania relacji i wyższy poziom zaufania).

Powyższe podejście będzie istotne zwłaszcza w sytuacji relacji mających miejsce w złożonych środowiskach projektowych. Dodatkowo Buvik i Roflsen (2015) postulują za Meyerson, Weick i Kramer (1996), by w przypadku relacji w zespołach projektowych mówić o tzw. błyskawicznym zaufaniu (*swift trust*), które opiera się na domniemanych fundamentach, wykraczających poza dowody wynikające z bezpośrednich interakcji między jednostkami. Ta wyjątkowa forma zaufania występuje między grupami lub aktorami zebranymi w celu wykonywania określonych zadań i jest oparta na zdefiniowanych rolach przypisanych do aktorów oraz na poczuciu pewności siebie bez wcześniejszych wspólnych doświadczeń. W przypadku relacji projektowych szczególnego znaczenia będzie nabierać reputacja, a więc opinia wśród innych aktorów w sieci relacji, która ma budować wiarygodność w oczach potencjalnego kooperanta.

Natomiast Zineldin i Jonsson (2000) do kluczowych determinant zaufania zaliczają: adaptację, więzi społeczne, współdzielenie wartości, koszty potencjalnego zakończenia relacji, brak zachowania oportunistycznego, satysfakcję i współpracę oraz komunikację. Na znaczenie komunikacji i jej jakości (terminowość, rzetelność i adekwatność) dla formowania zaufania zwraca również uwagę Bstieler (2006), według którego zaufanie wynika z czynników o charakterze pozytywnym (komunikacja, wspólne rozwiązywanie problemów i wzajemna uczciwość) oraz negatywnym (konflikty i egoizm).

Johnson i Grayson (2005) dokonali próby identyfikacji czynników kształtujących zaufanie afektywne i kognitywne do dostawcy usług, które wpływają na efektywność sprzedaży (zaufanie kognitywne) oraz umożliwiają przewidywanie przyszłych zachowań (zaufanie afektywne). W przyjętym modelu badawczym po stronie determinant zaufania kognitywnego wskazują jakość produktu, kompetencje usługodawcy, reputację przedsiębiorstwa oraz satysfakcję z wcześniejszych interakcji, natomiast po stronie zaufania afektywnego – podobieństwo oraz reputację przedsiębiorstwa. Zaufanie afektywne jest również kształtowane przez zaufanie kognitywne (natomiast nie występuje według autorów zależność odwrotna).

Dla Zucker (1986) centralnymi procesami powstawania zaufania są zaufanie instytucjonalne (*institutional-based trust*) (powiązane z formalną strukturą społeczną), zaufanie oparte na cechach (*characterised-based trust*) (powiązane z osobą) oraz zaufanie procesowe (*process-based trust*) (powiązane z dotychczasową i oczekiwaną wymianą).

Natomiast Czakon i Czernek (2016) identyfikują osiem procesów, jakie zachodzą po stronie ufającego, które budują zaufanie kognitywne (oparte na kalkulacji, reputacji, społecznym osadzeniu sieciowym, analizie zdolności partnera i jego osobistych predyspozycji, intencji oraz motywów, legitymizacji poprzez trzecią stronę) oraz afektywne (więź emocjonalna). Autorzy podkreślają rolę procesów kalkulatywnych jako kluczowych mechanizmów dla ustanowienia kooperacji.

W literaturze z obszaru psychologii bada się wpływ na zaufanie takich czynników jak emocje incydentalne, a więc niezwiązane z przedmiotem zaufania (Dunn i Schweitzer, 2005), analizuje się neuronalne podłoże ocen atrakcyjności i wiarygodności twarzy (Bzdok i in., 2011) czy poszukuje neuronalnych różnic pomiędzy odczuciem gratyfikacji a postrzeganiem aspektów estetycznych ludzkich twarzy (Aharon i in., 2001).

Powyższy przegląd zaledwie kilku pozycji literaturowych pozwala stwierdzić niejednorodne podejścia autorów do analizy determinant zróżnicowanych kategorii zaufania, co potwierdzają Akrouit i Akrouit (2011). Reasumując, wyróżnić można trzy główne kategorie czynników, które poprzedzają zaufanie: skupione wokół jednostki, organizacji bądź relacji (tabela 10).

Pierwsza grupa czynników, powiązana z jednostką, najczęściej jest przywoływana w kontekście zaufania interpersonalnego, zwłaszcza w obszarze sprzedaży (dlaczego kupiec ufa sprzedawcy?) i obejmuje moralne (uczciwość, etyka), techniczne (kompetencje) i relacyjne (sympatia i uprzejmość) charakterystyki przedstawiciela dostawcy.

Cechy organizacji są analizowane w kontekście zaufania międzyorganizacyjnego. Wśród nich kluczową rolę odgrywa reputacja, która dostarcza informacji na temat osoby bądź organizacji, zanim dojdzie do interakcji i jest efektem przeszłych zachowań i postaw, które mogły mieć miejsce z różnymi organizacjami i osobami. Reputacja zatem kształtuje przypuszczenia dotyczące działań drugiej strony w przyszłości (Blois, 1999; Akrouit i Diallo, 2017).

Czynniki dotyczące relacji, takie jak natura wymiany (zależność, czas trwania, ciągłość i centralizacja), jakość relacji (komunikacja, częstotliwość interakcji, satysfakcja ze wcześniejszej współpracy, współdzielone wartości, elastyczność) oraz zachowania partnera (oportunizm, konfliktowość, inwestowanie w relacje), kształtują zaufanie na obu poziomach.

Należy podkreślić, że komunikacja oraz współdzielone wartości były najczęściej przedmiotem badań w środowisku business-to-business (Dyer i Chu, 2011). Metaanaliza wykonana przez Palmatiera wraz z zespołem (2007) wykazuje, że największy wpływ na budowę zaufania posiada właśnie komunikacja⁸, określana mianem „kleju spajającego kanały dystrybucji” (Mohr i Nevin, 1990), którą analizowano przez

⁸ Relacja komunikacji z zaufaniem jest dwojakiego rodzaju, bowiem jest wskazywana jako zarówno antecedens zaufania (Anderson i Weitz, 1989; Morgan i Hunt, 1994), jak i jego konsekwencja (Ruyter i in., 2001).

pryzmat różnych aspektów, m.in. jakość formalnej wymiany informacji (Anderson i Narus, 1990), szybkość wymiany informacji (Moorman i in., 1993), częstotliwość i jakość komunikacji (Morgan i Hunt, 1994).

Tabela 10. Determinanty zaufania w relacjach biznesowych

Uwarunkowania	Wybrane czynniki	Wybrani autorzy
Osobowe	etyka, uczciwość, podobieństwo, kompetencje, doświadczenie, płeć, twarz, altruizm	Mayer i in. (1995), Swan i in. (1988), Doney i Cannon (1997), Belonax, Newell i Plank (2001), Aharon i in. (2001), Hardin (2009), Lount Jr. i Pettit (2012), Suh (2017)
Organizacyjne	reputacja, cele, niepewność otoczenia, wydajność, kontekst kulturowy, społeczna odpowiedzialność organizacji	Anderson i Narus (1990), Ganesan (1994), Kumar i in. (1995a), Geyskens, Steenkamp i Kumar (1998), Liu i in. (2008), Czakon i Czernek (2016)
Relacyjne	czas trwania relacji, współpraca, zależność i współzależność, satysfakcja, wynik ekonomiczny, konflikt, kontrola, zaangażowanie, komunikacja, dzielenie się wiedzą, oportunizm, współdzielone wartości, częstotliwość interakcji	Anderson i Narus (1990), Moorman, Zaltman i Deshpande (1993), Morgan i Hunt (1994), Moore (1998), Dyer i Chu (2000), Liu i in. (2008), Leonidas, Talias i Leonidas (2008), Cheng i in. (2008), Lambe i in. (2001), Ekici (2013)

Źródło: Na podstawie: (Akrouit i Akrouit, 2011).

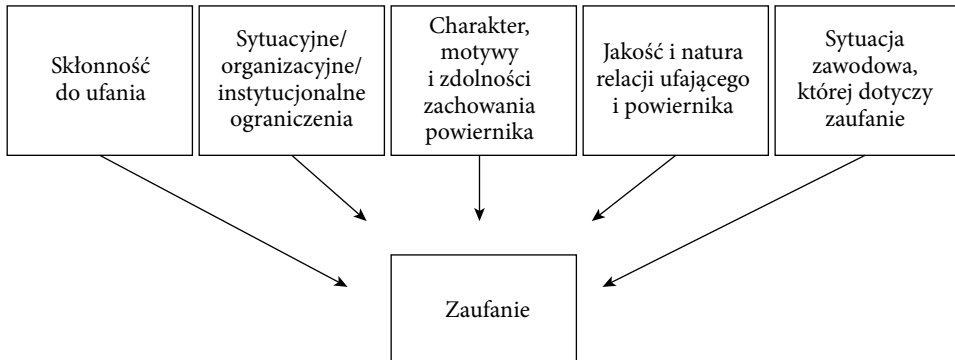
Powyższe rozważania należałoby uzupełnić o cechy osoby ufającej, która ocenia wiarygodność drugiej strony. W zaprezentowanym powyżej przeglądzie literatury nacisk był położony na powiernika zaufania, który buduje swoją wiarygodność podlegającą ocenie ufającego. Tymczasem Mayer i współpracownicy (1995) w swoim zintegrowanym modelu zaufania wskazują na skłonność do ufania (*propensity to trust*) jako kluczową dla oceny wiarygodności, która jest praktycznie pomijana w literaturze z obszaru zarządzania i marketingu. Skłonność do ufania, pozostającą poza wpływem organizacji, postrzegają jako ogólną gotowość, by ufać innym. Skłonność do ufania jest cechą osobistą i nie należy jej traktować jak lustrzane odbicie skłonności do ryzyka, która jest postrzegana jako „tendencja do unikania lub podejmowania ryzyka przez decydenta” (Sitkin i Pablo, 1992) i wynika zarówno z cech charakteru, jak i czynników sytuacyjnych. Z drugiej strony Nootboom wraz z zespołem (1997) nie zgadza się z takim założeniem, wskazując, że skłonność do ufania będzie kształtowana również przez kulturę organizacyjną. Należałoby się zgodzić z takim założeniem, bowiem wieloletni pracownik przedsiębiorstwa z kapitałem skandynawskim, który reprezentuje partnerskie podejście do biznesu, przyjmie wraz z upływem czasu reprezentowane przez nią wartości i będzie w inny sposób postrzegać partnerów biznesowych niż przedstawiciel organizacji osadzonej w kulturze ukierunkowanej na zachowania oportunistyczne, np. rosyjskiej (Gesteland, 2012). Niezależnie od powyższej dyskusji można jednak przyjąć, że w pewnym stopniu decyzja o zaufaniu nie jest przemyślaną decyzją.

Skłonność do ufania wpływa na stopień zaufania do drugiej strony uzależniony od dostępnych na jej temat informacji (Mayer i in., 1995; Gill i in., 2005; Gaczek, Leszczyński i Zieliński, 2018), sytuacji oraz kontekstu, a w opinii Dietza (2011) jest jednym z głównych elementów oceny zaufania i wpływa na zachowania w ramach interakcji z drugą stroną. Natomiast McKnight i współautorzy (1998) w modelu formacji początkowego zaufania skłonność (*disposition*) do ufania, które postrzegają jako ufne nastawienie oraz wiarę w ludzkość, uzupełniają o procesy kognitywne oraz zaufanie instytucyjne. W wyniku tego dochodzi do powstania intencji do zaufania (która może skutkować zaufaniem). Tym samym argumentują, że zaufanie między obcymi osobami może być bardzo wysokie na początku relacji i rozwijać się szybko, ponieważ jest osadzone w ich osobowościach.

Również Swan i Nolan (1985), obok czynników związanych ze sprzedawcą (cechy, zachowania, wizerunek przedsiębiorstwa), w swoich rozważaniach podkreślają aktywną postawę kupca, który wcześniej szuka informacji na temat sprzedawcy i jego przedsiębiorstwa w dostępnych formalnych i nieformalnych źródłach. Autorzy wskazują (przy założeniu wystąpienia już interakcji pomiędzy kupcem i sprzedawcą), że zaufanie jest pochodną zmiennych związanych z osobowością kupca, jego generalnym doświadczeniem ze sprzedawcami i dostawcami oraz uznaniem wiarygodności sprzedawcy.

Dietz i Den Hartog (2006) dodatkowo wskazują na czynniki sytuacyjne, organizacyjne i instytucjonalne właściwe dla funkcjonowania organizacji w danym sektorze. Zaufanie będzie odgrywać różną rolę w branżach, w których wymagane są certyfikaty, funkcjonują izby czy organizacje branżowe, w porównaniu do branży opartej na nowych technologiach czy w relacjach osadzonych w środowisku projektowym związanym z niepewnym wynikiem, które charakteryzuje wysokie ryzyko. Tym samym podważają niejako zasadność prowadzenia badań w wielu sektorach, bowiem zestawianie ze sobą wyników bez uwzględnienia kontekstu branżowego, interpretacji i roli zaufania w sektorze nie będzie wiarygodne.

Reasumując powyższą taksonomię determinant zaufania, należy podkreślić fakt występowania dużej liczby zmiennych charakteryzujących zaufanie. Owo zróżnicowanie można uzasadnić różnorodnością kontekstów badań (przemysł, usługi, sprzedaż, handel), różnymi poziomami zaufania i dynamicznym charakterem zjawiska. Przykładowo w przypadku sprzedaży nacisk jest kładziony na zachowania sprzedawcy, natomiast w kontekście handlu cechy wymiany i jakość relacji są kluczowe dla zaufania. Dwa poziomy zaufania przyczyniły się do powstania dodatkowych zmiennych objaśniających, odpowiednio powiązanych z charakterystyką dostawcy, relacją z dostawcą, profilem sprzedawcy oraz relacją ze sprzedawcą. Powyższe rozważania potwierdzają wysoką kontekstowość i osadzenie w relacji zaufania, które może wynikać z postawy, zachowania lub przekonań ufającego bądź być efektem działań powiernika (rysunek 6).



Rysunek 6. Czynniki kształtujące zaufanie

Źródło: (Dietz i Den Hartog, 2006).

3.2. DESTRUKTORY ZAUFANIA A NIEUFNOŚĆ

Mimo że menedżerowie twierdzą, iż ich praktyki biznesowe są rządzone przez uczciwość, sprawiedliwe traktowanie i pełne przestrzeganie wszystkich obowiązujących praw i ich polityki korporacyjnej, liczne obserwacje wskazują, że spadają generalne wskaźniki zaufania (Lantieri i Chiagouris, 2009). Światowy wskaźnik zaufania *Edelman trust barometer* w 2017 roku wykazał, że zaufanie jest w kryzysie na całym świecie. Zaufanie ogółu społeczeństwa do wszystkich czterech najważniejszych instytucji – biznesu, rządów, organizacji pozarządowych i mediów – znacznie się obniżyło. Taka sytuacja (obniżenie poziomu zaufania we wszystkich badanych kategoriach) miała miejsce po raz pierwszy od czasu rozpoczęcia obserwacji poziomu zaufania z wykorzystaniem wskaźnika ETB (www.edelman.com/trust2017). Wyniki opublikowane w 2016 roku wskazują, że w Polsce od 2012 roku zaufanie pozostaje praktycznie bez zmian i jest na bardzo niskim poziomie od ponad 10 lat (74% respondentów uważa, że w stosunkach z innymi trzeba być bardzo ostrożnym). W relacjach biznesowych Polacy częściej opowiadają się za zachowaniem ostrożności i zasadą ograniczonego zaufania. Ponad jedna trzecia ankietowanych (35%) jest zdania, że zaufanie w interesach na ogół się opłaca, a nieco większa grupa (40%) uważa, że zaufanie do partnerów w interesach na ogół źle się kończy (www.cbos.pl).

Zaufanie między współpracującymi ze sobą osobami bądź organizacjami nie jest stabilnym stanem, a wręcz jest określane przez badaczy jako kruche (Paliszkievicz, 2013). Nie istnieje bowiem pewność, że wraz z rozwojem współpracy zostanie uszanowane (Möllering, 2001) i nie dojdzie do jego erozji (Krot i Lewicka, 2016). Podobnie jak można je rozwijać, można je również stracić. Ponieważ

aktorzy wchodzą w interakcje, ryzyko może się wahać, przez co zaufanie jest ciągle zagrożone oraz naprawiane i tym samym znajduje się w stanie zmiany. Warto zatem przyrzeć się obszarom powiązanim z dynamicznym charakterem zaufania: czynnikom, które negatywnie wpływają na zaufanie, oraz zjawisku nieufności. Są to obszary, którym w literaturze poświęcono niewiele uwagi (Schweitzer, Hershey i Bradlow, 2006; Laeequddin i Sardana, 2010).

Jones i George (1998) postrzegają rozwój zaufania jako ścieżkę rozwoju z uwarunkowanego zaufania do bezwarunkowego zaufania (rozwój może być również „wstecz”, czego efektem będzie nieufność). Odkrycie innych systemów wartości od samego początku byłoby bardzo kosztowne, pochłaniające wiele czasu i wysiłku. Dlatego też strony mogą nawiązać relację opartą na zaufaniu warunkowym, które zazwyczaj wystarcza, by ułatwić szeroki zakres wymiany społecznej i gospodarczej. Jest to stan, w którym obie strony są skłonne do wzajemnej transakcji, o ile każda z nich zachowuje się zgodnie z oczekiwaniami i używa podobnego schematu interpretacyjnego. Wraz z procesem współpracy, dzięki powtarzającym się interakcjom, rozwijane są głębsza wiedza i pełniejsze zrozumienie drugiej strony. Tym samym budowane jest zaufanie bezwarunkowe oparte na przekonaniu posiadania wspólnych wartości. Występowanie bezwarunkowego zaufania wiąże się często z poczuciem wzajemnej identyfikacji (Lewicki i Bunker, 1996). Mogą jednak się pojawić czynniki wynikające z działalności i organizacji przedsiębiorstwa (Shockley-Zalabak, Morreale i Hackman, 2010) oraz z zachowań pracowników mających kontakt z partnerem biznesowym (Reina i Reina, 2010), które sprawią, że zaufanie będzie malało bądź pojawi się nieufność.

Utratą zaufania można określić stan, w którym jedna ze stron zauważa, że partner nie stosuje się do wcześniej ustanowionych norm i zasad oraz nie spełnia oczekiwań, przez co nie można na nim polegać. Dochodzi wówczas do stopniowego ochłodzenia relacji, podejrzliwości, zmiany charakteru relacji i w efekcie do nieufności. Utracie zaufania towarzyszą najczęściej negatywne emocje (złość, strach czy obraza) (Solomon i Flores, 2001). Liczni autorzy podkreślają, że zniszczenie zaufania jest łatwiejsze niż jego zbudowanie (Hempel, Zhang i Tjosvold, 2009). Wynika to z faktu, że zdarzenia psujące zaufanie są bardziej zauważalne niż te pozytywne, budujące zaufanie (Kramer, 1999), oraz z większego wpływu zdarzeń negatywnych niż pozytywnych na ocenę zaufania (Slovic, 1998).

Scheer (2012) wśród konsekwencji braku zaufania wskazuje na ekonomiczne (potencjalnie duży koszt utraconych długoterminowych zysków, potencjalnie niskie krótkoterminowe zyski) oraz relacyjne (brak skłonności do dzielenia się wartościową wiedzą, niska chęć kontynuowania relacji). Przedsiębiorstwo pozostanie w nieufnej relacji tylko w sytuacji, gdy nie ma innych możliwości bądź jest zmuszone kontynuować współpracę z racji obowiązującej umowy.

Nieufność jest określana jako negatywne oczekiwania wobec zachowań drugiej strony (Lewicki i in., 1998), które stanowią zagrożenie dla własnych interesów

(McKnight i Chervany, 2001). Andaleeb (1992) źródeł nieufności upatruje w negatywnym postrzeganiu motywów i kompetencji drugiej strony. Nieufność może być spowodowana przez wydarzenia, które początkowo jedynie nadwyrężają zaufanie, bowiem są postrzegane jako incydentalne. W sytuacji gdy będą się powtarzać, przyczynią się do powstania nieufności (Blois, 1999). Luhman (1979) uważa, że nieufność jest funkcjonalnie równoważna zaufaniu. Nieufność, która zawiera w sobie sceptycyzm, ostrożność, podejrzliwość, dbałość o własne interesy, powoduje potrzebę informacji, dowodów, weryfikacji, przez co zwiększa złożoność sytuacji. W związku z powyższym nie można w sposób jednoznaczny stwierdzić, że nieufność wywołuje destrukcyjne konsekwencje (Cook, Hardin i Levi, 2005).

Początkowo nieufność była postrzegana jako niezależny wymiar, który znajduje się na przeciwległym biegunie w stosunku do zaufania (Lewicki i in., 1998). Uważano, że z racji kompleksowości samych relacji biznesowych niezbędny jest model, który umożliwi funkcjonowanie zaufania i nieufności w ramach tej samej relacji, bowiem oba konstrukty są kształtowane przez różne czynniki oraz wywołują różne konsekwencje.

Podobnego zdania są McKnight i Chervany (2001), którzy wskazują, że większość badaczy zgodnie podchodzi do zaufania i nieufności jako osobnych, stojących wobec siebie w opozycji konstruktów i rozwijają osobne koncepcyjne modele dla tych zjawisk. Jednak oba proponowane przez autorów modele są oparte na tych samych założeniach i praktycznie niewiele różnią się od siebie.

Schoorman, Mayer i Davis (2007) postrzegają nieufność w bardziej encyklopedyczny sposób, jako zjawisko stojące w opozycji do zaufania. Według nich brak zaufania i nieufność są pojęciami tożsamymi. Natomiast Lewicki wraz z zespołem (2006) wskazują, że postrzeganie nieufności zależy od przyjętego jedno – bądź dwuwymiarowego podejścia. W behawioralnym nurcie postrzegania zaufania nieufność pojawia się w sytuacji, gdy druga strona nie odwzajemnia kooperacji. W podejściu psychologicznym do nieufności dochodzi, gdy pozytywne oczekiwania nie znajdują potwierdzenia. Powody do zaufania lub nieufności gromadzą się wraz z kolejnymi interakcjami, dzięki którym przyrasta wiedza na temat drugiej strony oraz kształtuje się struktura współzależności.

Marsh i Dibben (2005) dyskusje na temat nieufności uzupełniają o dodatkowe elementy. Nieufność (*distrust*) rozumieją jako miarę stopnia przeświadczenia ufającego, że druga strona (powiernik) będzie aktywnie działać przeciw niemu w danej sytuacji. W takim podejściu nieufność jest negatywną formą zaufania, jednak nie jest jego negacją. Pojawienie się nieufności oznacza, że konieczne są alternatywne mechanizmy kontroli i koordynacji w powiązaniach między organizacjami. Załamanie zaufania sprawia, że pojawia się podejrzliwość (*mistrust*). Natomiast niski poziom zaufania oznacza niedowierzanie (*untrust*)⁹. Negatywne

⁹ Tłumaczenia pojęć są autorskimi propozycjami. Autor ma świadomość, że nie są one doskonale, ma jednak nadzieję, że oddają główną ideę, jaka przyświecała temu podziałowi.

konotacje związane z nieufnością powodują, że nawet czujne i ostrożne zachowanie może być postrzegane jako przejaw nieufności. Tymczasem Krot i Lewicka (2016) wskazują, że takie zachowanie jest raczej aktywną i odpowiedzialną próbą rzetelnej oceny sytuacji, a systematyczny monitoring sytuacji pozwala uniknąć „społecznej ślepoty” i łatwo rozwiązywać powstające problemy. Postulują wręcz, by pomiędzy zaufaniem i nieufnością występowała równowaga.

3.3. WYZWANIA W OBSZARZE ODBUDOWY ZAUFANIA

W sytuacji gdy zaufanie zostało nadwyrężone i przełożyło się na zepsucie relacji, pojawiają się rozważania na temat zarządzania procesem odbudowy zaufania. Strona, która chce się podjąć naprawy zaufania, może się zmagać z szeregiem komplikacji, które powodują, że proces naprawy zaufania będzie trudniejszy i będzie wymagać innych strategii niż budowanie zaufania na początku relacji (Kim, Dirks, Cooper i Ferrin, 2006). Po pierwsze, ponieważ zaufanie ostatecznie jest kwestią ufającego, powiernik może nie być świadomym, że doszło do nadwyrężenia zaufania. Po drugie, naprawa zaufania wymaga więcej niż tylko rekompensowania negatywnych oczekiwań wynikających z jego naruszenia. Po trzecie, nie ma gwarancji, że wdrożone liczne legalistyczne środki naprawcze (np. polityki, procedury, umowy, monitorowanie) celem wspierania wiarygodności (Nakayachi i Watabe, 2005) poprawią zaufanie, bowiem ich celem jest umożliwienie osiągnięcia pożądanych wyników przez zmniejszenie wrażliwości drugiej strony i postrzeganego ryzyka, a nie wsparcie zaufania. Po czwarte, zakładając, że naruszenie zaufania doprowadziło do jego utraty, a więc stanu poniżej zaufania z początku relacji, wysiłek włożony w przywrócenie zaufania będzie większy niż na etapie jego budowania (Kim i in., 2006). Po piąte, by naprawić zaufanie z sukcesem, strona relacji musi nie tylko przywrócić pozytywne oczekiwania, ale również zniwelować negatywne emocje i wrażenia ufającego.

W pracach dotyczących psucia i naprawy zaufania najczęściej przyjmowany jest punkt widzenia i działania tej strony relacji, która stara się zaufanie naprawić, podczas gdy druga strona traktowana jest jako bierny obserwator. Tymczasem kluczowa dla naprawy zaufania będzie obustronna chęć odbudowy relacji. Proces odbudowy zaufania powinien być oparty na współpracy, a nie na obserwowaniu wysiłków tylko jednej strony.

Odbudowa zaufania jest postrzegana jako trudny i powolny proces (Schweitzer i in., 2006), jednak przyjmuje się, że jakakolwiek próba rozwiązania sytuacji, która przyczyniła się do erozji zaufania, jest lepsza niż niedostrzeżenie problemu. W procesie tym istotne znaczenie będzie mieć czas. Z jednej strony kluczowa będzie

szybkość reakcji, dzięki której nie dojdzie do przeświadczenia partnera wymiany, że dany błąd jest ukrywany, i nie będzie wyciąganych konsekwencji (Sprenger, 2009). Z drugiej jednak strony proces odbudowy zaufania powinien być rozłożony w czasie, następować powoli i etapowo (Reina i Reina, 2010; Lewicki i Bunker, 1996). Rozważania dotyczące naprawy zaufania są prowadzone z perspektywy poziomu interpersonalnego (Kim, Dirks i Cooper, 2009; Kramer i Lewicki, 2010), międzygrupowego (Tomlinson i Meyer, 2009) oraz międzyorganizacyjnego (Fraser, 2010).

Lewicki wraz ze współpracownikami (2006) wyróżniają krótko – i długoterminowe strategie naprawy zaufania. Większość prac wpisujących się w nurt strategii krótkoterminowych jest poświęcona tematowi przeprosin i obietnic (Kim, Dirks i Cooper, 2009). W przypadku strategii długoterminowych konieczne są działania na trzech poziomach: kognitywnym (zmiana postrzegania przez strony aktualnej sytuacji), emocjonalnym (zmiana uczuć względem sytuacji oraz redukcja negatywnych uczuć względem siebie nawzajem) i behawioralnym (zmiana sposobu zachowania w przyszłości, tak by możliwe było znalezienie porozumienia oraz wykreowanie nowych praktyk i procedur je wzmacniających).

Głównym problemem w analizie zjawiska załamania i odbudowy zaufania jest fakt, że zaufanie jest zjawiskiem kontekstowym i wieloaspektowym, co niejednokrotnie podkreślano w niniejszej pracy. Stąd też zrozumienie powyższych procesów jest bezpośrednio powiązane z analizą kontekstu w dynamicznym środowisku biznesowym. W związku z powyższym autorzy wskazują na konieczność prowadzenia badań opartych na studiach przypadków, teorii ugruntowanej oraz z wykorzystaniem metod etnograficznych (Laequuddin i Sardana, 2010).

3.4. MODELOWE UJĘCIA DYNAMIKI ZAUFANIA

Sposób, w jaki czas jest konceptualizowany, wpływa na rozumienie procesów biznesowych. Koncepcje czasu są bezustannie budowane i ponownie tworzone przez menedżerów i naukowców (Medlin, 2004).

Jak zostało wspomniane, badacze w większości przypadków postrzegają zaufanie jako zjawisko statyczne i nie uwzględniają faz funkcjonowania relacji i zaufania (rozwoju, stabilności, spadku) (Dowell i in., 2015). Dla psychologów społecznych zaufanie wiąże się z sytuacją, w której osoba ufa w pełni lub całkowicie nie ufa innej osobie (Lewicki i in., 2006) i nie zakłada się kontynuowania relacji (Hardin, 2009). Ten statyczny pogląd jest powiązany z dominującym podejściem we wczesnych laboratoryjnych badaniach nad zaufaniem, które były oparte na wysoce zorganizowanych grach, takich jak dylemat więźnia (Axelrod, 1984). W takich warunkach poziom zaufania oznaczał pojedynczy punkt i nie był traktowany jako stan istniejący

na kontinuum relacji międzyludzkich. Znakomita większość prac o zaufaniu skupiała się na jego istocie, typach, wymiarach, antecedensach i konsekwencjach. Badania nad relacjami biznesowymi i zaufaniem miały charakter statyczny, przekrojowy i skupiały się na poszukiwaniu zależności z innymi zmiennymi, a czas i proces były w nich pomijane (Huang i Wilkinson, 2013). Choć niektórzy badacze wskazywali na etapy rozwoju zaufania i jego ewolucyjny charakter (Dyer i Chu, 2000; Seppänen i in., 2007; Akrouf i Diallo, 2017), to jednak nie ujmowali tego zjawiska w sposób dynamiczny. Typy i charakter zaufania na poszczególnych etapach rozwoju relacji pozostają, poza nielicznymi pracami, obszarem ciągle mało zbadanym (Dowell i in., 2013).

Zaufanie jest konceptualizowane i mierzone jako zmienna opisująca relacje biznesowe, a z czasem stała się zależną bądź niezależną zmienną w teorii relacji biznesowych (Seppänen i in., 2007). Powstałe modele, oparte na zmiennych (*variable-based*), nie pokazywały jednak, jak czynniki się zmieniają i rozwijają w czasie, jaka jest dynamika zaufania oraz jaki ma to wpływ na relacje.

Badacze co prawda poszukiwali uwarunkowań budowy zaufania oraz procesów, które kształtują rozwój, co zostało opisane w poprzedniej części pracy. Jednak uzyskane wyniki nie oddawały dynamicznego charakteru zjawiska, a skupiały się wyłącznie na pojedynczej fazie (Fulmer i Gelfand, 2012).

Tymczasem należy przyjąć, że wymiana społeczna i gospodarcza wynikająca z interakcji współpracujących ze sobą ma miejsce w czasie i jest pod wpływem postrzegania czasu przez człowieka, który jest względny. Medlin (2004), odnosząc koncepcję czasu psychologicznego do interakcji biznesowych, wskazuje, że czas działa jako środowisko, które ogranicza, kształtuje i modeluje interakcje biznesowe i alokację zasobów i działań w przestrzeni. Oznacza to, że czas ogranicza potencjalną interakcję, która będzie jedynie możliwa w teraźniejszości, stąd też istotne będzie dla uczestników relacji wycucie czasu. Jednak to selektywne interpretacje przeszłych wydarzeń kształtują wszelkie rozumienie obecnej działalności i przyszłych możliwości. Stąd też istotne jest, by procesy i zjawiska w ramach relacji próbować postrzegać z perspektywy dynamicznej.

Jedną z kluczowych prac dotyczących rozwoju zaufania jest praca Doney i Cannon (1997). Autorzy identyfikują pięć odrębnych procesów, które wpływają na powstawanie zaufania, którego naturę postrzegają przez pryzmat wiarygodności i dobrej woli. Powstawanie zaufania jest efektem pozytywnej oceny powyższych elementów, wynikającej z następujących procesów poznawczych: kalkulacji (analiza kosztów i zysków wynikających z ryzyka zaufania drugiej stronie), predykcji (przewidzenie zachowania drugiej strony), oceny zdolności (określenie wiarygodności drugiej strony), oceny intencji (interpretacja celów i motywów drugiej strony) oraz procesu przeniesienia (transfer zaufania z jednej osoby na drugą przy zaangażowaniu trzeciej strony uwiarygadniającej partnera).

Zaufanie w podejściu psychologicznym jest przede wszystkim domeną personalną i osobistą, kształtowaną i realizowaną przez ludzi (Lewicki i Weigert, 1985).

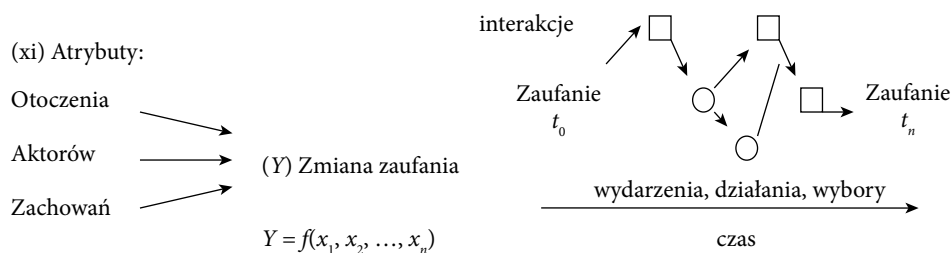
Bachmann i Ipken (2011) podkreślają natomiast rolę instytucji w formowaniu zaufania. Instytucje w rozumieniu socjoekonomicznym są strukturalnymi rozwiązaniami odzwierciedlanymi przez reguły zachowań, które jednocześnie umożliwiają i ograniczają zachowania aktorów w sposób formalny i nieformalny (DiMaggio i Powell, 1991). W przypadku relacji biznesowych ufający może obdarzyć zaufaniem drugą stronę, bowiem zakłada, że będzie ona reprezentować zbiór zachowań (i tym samym niektórych z nich unikać) wynikający z reguł panujących na rynku. Prawo handlowe, kontrakty oraz stowarzyszenia branżowe, standaryzacje produktów i procesów, polityka w zakresie ekonomii, system finansowy należą do otoczenia instytucyjnego, które determinuje jakość interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami. Wszystkie te elementy składają się na instytucyjną strukturę, a jej główną funkcją jest generowanie współdzielonej wiedzy ekonomicznej, technicznej, kulturowej i społecznej oraz wytworzenie wspólnie akceptowanych norm zachowań w biznesie. Zarówno kupiec, jak i sprzedawca mają świadomość występowania struktury instytucyjnej, która zmniejsza niepewność działania i zachowań drugiej strony i tym samym zwiększa przewidywalność. Decyzja o rozpoczęciu i budowaniu relacji będzie tym samym obarczona mniejszym ryzykiem.

Zaufanie instytucjonalne (którego przeciwieństwem jest zaufanie interakcyjne) jest istotne zwłaszcza w sytuacjach, gdy brakuje informacji na temat drugiej strony (zarówno osoby, jak i organizacji), nie występują żadne wcześniejsze interakcje (faza przedrelacyjna), zaufanie musi być zbudowane szybko (nie ma możliwości powtarzalnych interakcji bezpośrednich pomiędzy przedstawicielami organizacji), wymianie podlegają zasoby o niskim poziomie kustomizacji oraz gdy relacje są osadzone w dojrzałych branżach (Bachmann i Inkpen, 2011).

Z czasem zaczęły się pojawiać prace, które dowodziły, że zaufanie zmienia się w czasie – jest tworzone, rozwijane, psute i odbudowywane w trakcie trwania relacji. Możliwość wytłumaczenia zmiany zaufania w czasie oferują wspomniane wcześniej modele oparte na zmiennych (*variable-based*), według których rozwój zaufania jest funkcją poszczególnych elementów oraz procesów (*process-based*), które uwzględniają wpływ wydarzeń i działań na zmianę zaufania, gdzie zmiana zaufania w czasie jest efektem interakcji (rysunek 7).

Dodatkowo można jeszcze wyróżnić modele mechanistyczne (*mechanism-based*). Głównym celem w podejściu mechanistycznym jest próba wytłumaczenia zjawisk nie poprzez identyfikację uniwersalnych praw bądź statycznego potwierdzenia, ale poprzez identyfikację mechanizmów i procesów, które pokazują, jak dane zjawisko działa (Huang i Wilkinson, 2013).

Podejścia procesowe oraz mechanistyczne do wytłumaczenia dynamiki zaufania cechuje wzajemna komplementarność. Relacje między zmiennymi są objaśniane i uzasadniane w odniesieniu do działania jednego lub wielu mechanizmów i są przydatne do pomiaru i opisywania wzorców zmian zachodzących w modelach opartych na procesach i mechanizmach.



Rysunek 7. Rozwój zaufania w czasie – model oparty na zmiennych oraz model procesowy

Źródło: (Huang i Wilkinson, 2013).

Van de Ven i Poole (1995) identyfikują cztery typy teorii zmian w organizacji:

1. Teoria cyklu życia – jest oparta na organicznej metaforze i zakłada, że relacja jest podzielona na następujące po sobie sekwencje. Przyjmując tę perspektywę, należy założyć, że rozwój relacji jest ciągiem zdeterminowanych etapów, które są ustalone od początku jej trwania.
2. Teoria działania celowego (teleologia) – zakłada się w niej, że relacja rozwija się w kierunku określonego celu. Podstawą tej perspektywy jest postrzeganie zachowania organizacji jako optymalnego, które przejawia się w racjonalnych decyzjach, działaniach oraz uczeniu się. W tym podejściu relacje biznesowe są kontrolowane i kształtowane przez jedną ze stron, co kłóci się z podejściem grupy IMP, według której podstawą relacji jest współzależność, czego konsekwencją jest współtworzenie i współzarządzanie relacją, której rozwój jest rezultatem wspólnych wysiłków obu stron (Huang i Wilkinson, 2013).
3. Dialektyka – teoria tłumaczy zmianę przez pryzmat procesu konfliktu. Proces zmiany to sekwencja tezy – antytezy – syntezy. Teoria ta jednak nie tłumaczy źródeł konfliktu i pomimo że podejmuje istotny problem stabilności i trwania relacji, jest stosunkowo słabo rozpowszechniona w literaturze przedmiotu (Czakon, 2007).
4. Ewolucja – teoria, w której przyjmuje się paradygmat ekosystemu i opiera się na teorii Darwina, a zmiana jest tłumaczona przez cykl wariacji i adaptacji, selekcji i retencji/reprodukcji w otoczeniu, w którym to następuje konkurencja o rzadkie zasoby. Perspektywa ta, obok badania systemów biologicznych, wykorzystywana jest również w analizie systemów ekonomicznych oraz społeczno-kulturowych.

Rozważania dotyczące rozwoju zaufania w relacjach biznesowych w większości przypadków wpisują się w perspektywę cyklu życia. Prace wypełniające tę lukę wiedzy mają charakter koncepcyjny bądź są oparte na badaniach jakościowych lub studiach przypadków. Należy jednak podkreślić, że w większości przypadków prace oparte na badaniach empirycznych dotyczą jednej z faz cyklu życia relacji lub też wskazują na uwarunkowania i stymulanty rozwoju zaufania. Rozważania

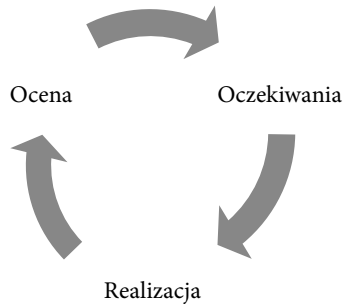
prowadzone w tym nurcie są często krytykowane za deterministyczny charakter (m.in. Dowell, Heffernan i Morrison, 2013; Ritter i Geersbro, 2012; Medlin, 2004). Relacje biznesowe nie podlegają bowiem ścisłym cyklom życia (patrz: rozdział 1). Przeciwnie, każda relacja jest wyjątkowa. Badanie zatem zależności w ramach relacji według etapu cyklu życia teoretycznie podejrzanego może budzić wątpliwości natury teoretycznej. Takie podejście jest natomiast zasadne w przypadku relacji ograniczonych w czasie o jasno określonych etapach współpracy (Halinen, Medlin i Törnroos, 2012). Dodatkowo modele empiryczne są budowane na niezależnych ocenach poszczególnych etapów relacji przez respondentów, bez odnoszenia się do wcześniejszego okresu współpracy, co utrudnia ujęcie zmiany w poziomie zaufania.

Nieco inne podejście wyróżnia Huanga i Wilkinsona (2013), którzy jako perspektywę właściwą do analizy relacji biznesowych proponują perspektywę ewolucyjną. W ich opinii relacje biznesowe stanowią skomplikowany system adaptacyjny, w którym ogólna organizacja, atmosfera i struktura relacji (w tym rodzaje i typu zaufania) wyłaniają się, zmieniają i ewoluują wraz z upływem czasu w samoorganizujący się oddolny sposób wynikający z bieżących doświadczeń oraz rezultatów działań i interakcji w ramach relacji. Interakcja, jak zostało wcześniej wspomniane, zakłada wzajemne wpływanie stron na siebie. W ten sposób atmosfera i struktura relacji są niezmiennie redefiniowane. Stąd też rozwój zaufania jest zależny od mechanizmów wzajemnej adaptacji, rutynizacji oraz uczenia się (Huemer, 2004).

Medlin (2004) postrzega czas przez pryzmat zmiany, która nastąpiła w wyniku procesów interakcji, a granice etapów relacji wynikają z kluczowych dla współpracy wydarzeń, które zmieniają stosunek aktorów do przyszłości oraz wyznaczają granicę dla kognitywnej teraźniejszości. W ramach podejścia procesowego menedżerowie nie powinni próbować zarządzać zmianą zgodnie z cyklem życia relacji. Właściwe będzie skupienie się na intencjach i oczekiwaniach każdej ze stron oraz procesach i wynikach interakcji, ze szczególnym uwzględnieniem zdarzeń krytycznych, niezależnie od długości czy stabilności relacji. Zmiana zaufania może być efektem takiego zdarzenia. Z drugiej strony zaufanie, które jest jednocześnie elementem atmosfery relacji, będzie wpływać na postrzeganie jakości relacji oraz zmieniać kształt oczekiwań i percepcję przyszłych efektów relacyjnych.

Sztompka (2007) sugeruje, by badając zaufanie, przyjąć postawę „metodycznego eklektyzmu” i odrzucić dogmatyczne trzymanie się jednej tylko koncepcji. W ten sposób możliwe jest pełniejsze spojrzenie, dzięki przyjęciu różnych perspektyw oraz wykorzystaniu komplementarnych idei pochodzących z różnych nurtów. Natomiast Czakon (2006) podkreśla z jednej strony brak sprzeczności paradygmatycznej pomiędzy omówionymi powyżej perspektywami i ich komplementarny charakter. Z drugiej strony natomiast wskazuje, że każda z powyższych teorii pozostawia lukę poznawczą i proponuje autorski model dynamiki więzi międzyorganizacyjnych, w którym zakłada intencjonalny rozwój więzi (wraz z rozwojem więzi będzie się intensyfikować wymiana, pogłębiać zaangażowanie i rosnąć wzajemność) oraz

poszukiwanie przez partnerów satysfakcjonujących rozwiązań (negocjowanie nowych rozwiązań bądź rozwój praktyk). Czakon (2007) uważa, że zaufanie powstaje i rozwija się w powtarzalnym procesie, obejmującym następujące cykle: oczekiwanie przyszłych zachowań partnera, współdziałanie, ocena zgodności oczekiwań z rzeczywistymi postawami. Każdy kolejny cykl, zwieńczony pozytywną oceną, wzmacnia zaufanie (rysunek 8).



Rysunek 8. Cykl budowania zaufania w transakcjach

Źródło: (Czakon, 2007).

Rola zaufania, ale też i jego forma, będą różne na poszczególnych etapach cyklu życia relacji (Jap i Ganesan, 2000). Można przyjąć, że we wczesnych fazach relacji, jak już zostało wspomniane, ważniejsze będzie zaufanie instytucjonalne oraz kalkulatywne. Rola zaufania interpersonalnego zwiększa się wraz z trwaniem relacji. Na etapie dojrzałości relacji mniej istotne będzie budowanie zaufania, które zostało już ustanowione wcześniej przez partnerów w relacji. Koniec relacji będzie się charakteryzował raczej nieufnością bądź brakiem zaufania (Dowell i in., 2013), które nie towarzyszą relacjom kończącym się wraz z projektem (wyjątek może stanowić porażka projektu). W takich sytuacjach zaufanie może nadal być na niezmiennym poziomie, a w przypadku sukcesu projektu może nawet wzrosnąć.

Jeszcze inne podejście do dynamiki zaufania identyfikuje Lewicki z zespołem (2006). Omawiane przez nich modele transformacyjne są oparte na założeniu, że istnieją różne rodzaje zaufania i tym samym zmienia się w czasie natura zaufania. W omówionych modelach autorzy (Shapiro i in., 1992; Lewicki i Bunker 1996; Rousseau i in., 1998) próbują uwzględnić zmiany w typie i strukturze zaufania w rozwijających się w czasie relacjach biznesowych. Zestawienie powyższych modeli ukazano w tabeli 11.

Według pierwszego modelu (Shapiro, Sheppard i Cheraskin, 1992) pierwotna forma zaufania jest oparta na obawie. W opinii autorów relacja rozpoczyna się „poniżej zera”, bowiem dominującą troską na wczesnym etapie rozwoju relacji jest ochrona własnej wrażliwości przed drugą stroną. Dzięki powtarzalnym i wieloaspektowym interakcjom oraz budowaniu reputacji dochodzi do wzmocnienia

zaufania, dzięki czemu pojawia się zaufanie oparte na wiedzy na temat relacji oraz reputacji, rzetelności i uczciwości drugiej strony, rozwijające się poprzez intensywną komunikację. Ostatni wymiar zaufania, który jest przejawem m.in. współdzielenia norm i wartości, pojawia się na etapie dojrzałych relacji.

Tabela 11. Porównanie rodzajów zaufania w modelach transformacyjnych

Shapiro, Sheppard i Cheraskin (1992)	Lewicki i Bunker (1996)	Rousseau, Sitkin, Burt i Camerer (1998)
<ul style="list-style-type: none"> - zaufanie oparte na obawie (<i>deterrence-based trust</i>): potencjalne koszty przerwania relacji oraz sankcje przewyższają krótkoterminową przewagę wynikającą z działania w sposób nieufny - zaufanie oparte na wiedzy (<i>knowledge-based trust</i>): wzajemne poznanie się, uczenie oraz rozwój współdzielonych norm pozwalają przewidzieć zachowanie drugiej strony - zaufanie oparte na identyfikacji (<i>identification-based trust</i>): pełna internalizacja preferencji drugiej strony; podejmowanie decyzji w interesie drugiej strony 	<ul style="list-style-type: none"> - zaufanie kalkulatywne (<i>calculus-based trust</i>): kalkulacja efektów powstałych w wyniku tworzenia i podtrzymywania relacji w stosunku do kosztów oszustwa bądź zakończenia relacji - zaufanie oparte na wiedzy: poznanie drugiej strony w stopniu pozwalającym przewidywać jej zachowania - zaufanie oparte na identyfikacji: identyfikowanie się z oczekiwaniami i intencjami drugiej strony; wzajemne zrozumienie pozwalające działać na rzecz drugiej strony 	<ul style="list-style-type: none"> - zaufanie kalkulatywne: oparte na racjonalnych wyborach i cechach interakcji związanych z wymianą ekonomiczną; wynika nie tylko z obawy, ale również z wiarygodnej informacji dotyczącej intencji i kompetencji drugiej strony - zaufanie relacyjne (<i>relational trust</i>): jest efektem powtarzających się interakcji; podstawą są informacje wynikające z samej relacji; wiarygodność i niezawodność powodują wzmocnienie oczekiwań drugiej strony; zawiera w sobie wymiar emocjonalny

Źródło: (Lewicki i in., 2006).

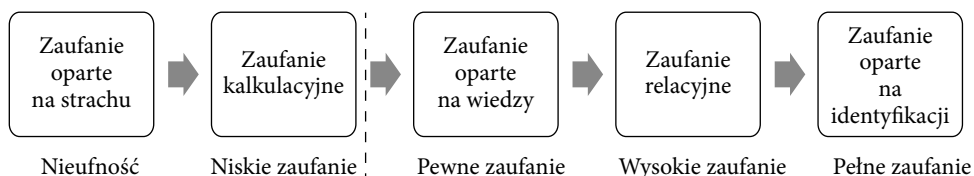
Lewicki i Bunker (1996) zakładają, że na początku relacji zaufanie jest na poziomie „zero” bądź powyżej, co może wynikać z pierwszego wrażenia. Wzmocnienie tego wymiaru ma miejsce poprzez interakcje i rozwój współzależności. W opinii autorów niektóre relacje mogą nigdy nie wyjść poza ten wymiar (brak potrzeby złożonych relacji, regulowana i ograniczona współzależność, informacje na temat braku szans na rozwój relacji). Przypadkowe oraz planowane interakcje przyczyniają się do wzrostu wiedzy na temat partnera w relacji, co pozwala na przyjęcie przewidywalności wzajemnych działań. Ostatnia forma zaufania, nieosiągalna dla większości relacji, wymaga skupienia się na realizacji wspólnych, a nie własnych celów.

Autorzy ostatniego modelu (Rousseau i in. 1998) uważają, że zaufanie na początkowym etapie relacji jest oparte na racjonalnych procesach decyzyjnych („ufaj, ale sprawdzaj”) i jest substytutem dla kontroli. Relacyjny wymiar zaufania (zbliżony do zaufania afektywnego, zawierający w sobie zaufanie oparte na identyfikacji), który z czasem zaczyna wypierać wymiar kalkulacyjny, łączy się z emocjami pojawiającymi się w związku z wzajemnym oddziaływaniem na siebie stron relacji

i zaangażowaniem, prowadzącymi do powstania więzi opartych na wzajemnej trosce. Jednocześnie przez cały czas trwania relacji funkcjonuje zaufanie instytucjonalne, które stanowi warunek konieczny dla zaistnienia zaufania interpersonalnego. Zaufanie instytucjonalne jest wynikiem oceny takich czynników jak formy prawne oraz sieci i normy społeczne.

Powyższe modele, pomimo różnic w zidentyfikowanych typach zaufania, są do siebie zbliżone. Autorzy zgodnie uważają, że zaufanie przechodzi proces transformacji i jest różnie odczuwane oraz interpretowane na kolejnych etapach rozwoju relacji. Współzależność partnerów oraz częste interakcje pozwalają przechodzić do kolejnych wymiarów zaufania. Typologie zaufania w pierwszych dwóch opisanych modelach są praktycznie tożsame. Natomiast model postulowany przez Rousseau i współpracowników nie doczekał się dalszego rozwoju, a proponowane konstrukty nie zostały zoperacjonalizowane. Opisane modele zakładały upływ czasu, jednak w mniejszym stopniu odnosiły się do cyklu życia relacji. Wpisują się w nurt psychologiczny, bowiem wszystkie procesy związane z zaufaniem wiążą się ostatecznie z jednostką, pomijając poziom organizacyjny.

Transformacyjnym modelem zaufania będzie także model Dietza i Den Hartoga (2006), którzy również zakładają występowanie zróżnicowanych form zaufania, które następują po sobie wraz z rozwojem relacji. Przy czym pierwsze formy (zaufanie oparte na strachu i kalkulacyjne) nie spełniają definicyjnych warunków zaufania z racji braku występowania pozytywnych oczekiwań i dobrej woli partnerów (zaufanie oparte na strachu) oraz opierania się na dokładnej analizie korzyści i kosztów wynikających ze współpracy (zaufanie kalkulacyjne). Ostatnia forma zaufania, podobnie jak w opisanych wcześniej modelach, jest oparta na identyfikacji, którą cechują silne więzi emocjonalne oraz współdzielone cele i interesy (rysunek 9).

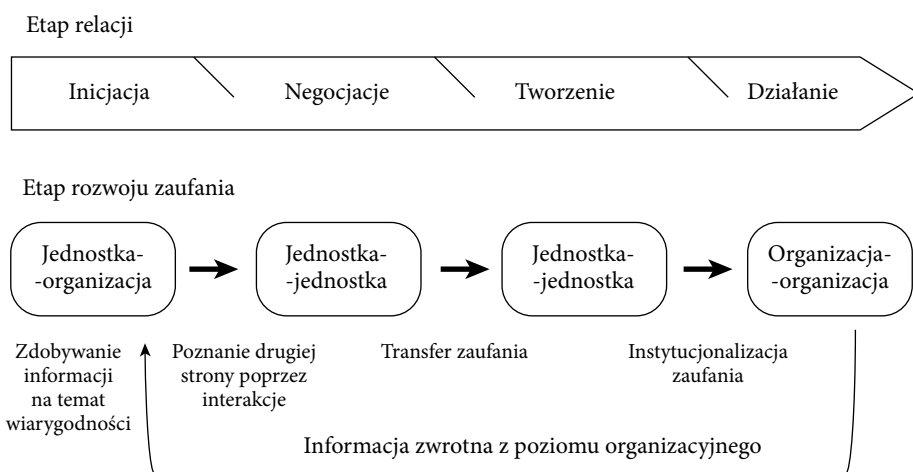


Rysunek 9. Transformacyjny model zaufania

Źródło: (Dietz i Den Hartog, 2006).

Przykładem modelu rozwoju zaufania opierającym się na perspektywie cyklu życia jest model Schilke i Cooka (2013) (rysunek 10). Jako podstawę modelu przyjmują oni czteroetapowy cykl życia relacji zaproponowany przez Das i Teng (2002), który obejmuje fazę inicjacji (identyfikacja, ocena i selekcja partnera), negocjacji, formowania (ustanowienie partnerstwa poprzez interakcje i wymianę) oraz działalności operacyjnej (współpraca oraz realizacja zadań wynikająca z wcześniejszych

ustaleń). Zaufanie rozwija się wraz z rozwojem relacji i jest konsekwencją konkretnych działań i charakteru zaangażowanych stron. W modelu nacisk został położony na transfer zaufania pomiędzy poziomami: indywidualnym oraz organizacyjnym. W fazie inicjacyjnej zaufanie rozwija się w układzie indywidualno-organizacyjnym. Poziom indywidualny jest reprezentowany przez osobę w przedsiębiorstwie, która jest inicjatorem relacji z nowym partnerem, a jej aktywność na tym etapie jest skupiona na próbie przewidzenia stopnia wiarygodności drugiej strony, w tym przypadku – organizacji. Zgodnie z podejściem osadzenia organizacyjnego (Uzzi, 1997) istotne informacje na temat wiarygodności potencjalnego partnera mogą pochodzić z trzech źródeł: z wcześniejszych interakcji (o ile takowe miały miejsce), informacji ogólnodostępnych (budujących reputację) oraz instytucji branżowych, do których organizacja należy.



Rysunek 10. Procesowy model rozwoju zaufania w relacjach biznesowych

Źródło: (Schilke i Cook, 2013).

W drugiej fazie dochodzi do komunikacji i negocjacji między przedstawicielami obu organizacji, które kształtują oczekiwania i przekonania obu stron. Efektem jest zaufanie na poziomie indywidualnym pomiędzy osobami. Zmienia się również wymiar zaufania – z kalkulacyjnego ewoluuje w oparte na doświadczeniu i posiadające afektywny wymiar.

Wraz z formowaniem się relacji partnerskiej przedstawiciel przedsiębiorstwa przenosi swoje zaufanie do osoby, z którą dotychczas się komunikował, na organizację, którą reprezentuje, i inicjuje zaufanie w wymiarze indywidualno-organizacyjnym. Idea transferu zaufania z osoby na większe społeczne jednostki została zaproponowana przez Giddensa (2008) jako zaufanie systemowe. Zaufanie przestaje być ograniczone do interakcji bezpośrednich pomiędzy kupcem i sprzedawcą

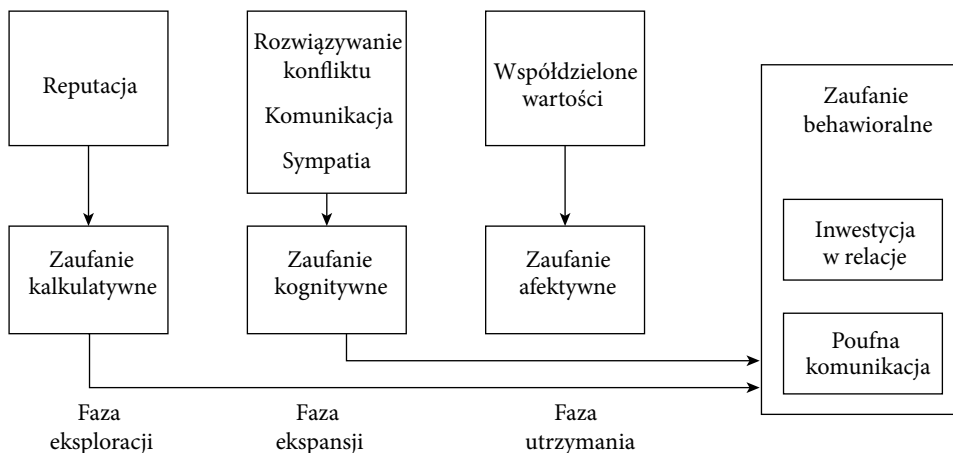
i staje się ogólną postawą w stosunku do całej organizacji. Etap ten charakteryzuje się wysokim stopniem zaangażowania i rutynowymi interakcjami, wypracowane zostały już normy współpracy oraz zmniejsza się dystans pomiędzy stronami relacji.

W ostatniej fazie, w której relacja wchodzi w etap działań operacyjnych i więcej osób po obu stronach jest w nią zaangażowanych, powstaje wzajemne zrozumienie i postrzeganie wiarygodności organizacji partnerskich, którym towarzyszy rutynizacja współpracy, i dochodzi do ustanowienia i instytucjonalizacji zaufania na poziomie międzyorganizacyjnym.

Dynamika procesu budowy zaufania została wzmocniona poprzez dodanie w modelu informacji zwrotnej z poziomu organizacyjnego do poziomu indywidualnego, która wpływa na percepcję, zachowania i oczekiwania jednostki względem organizacji partnerskiej.

Schilke i Cook (2013) identyfikują sześć sytuacji, które uniemożliwiają budowę zaufania zgodnego z prezentowanym modelem: (1) brak czasu na przebieg całego procesu budowy i rozwoju zaufania, (2) zakres współpracy nie jest na tyle obszerny, by złożone i rozbudowane formy zaufania były konieczne, (3) występuje dużo formalnych zabezpieczeń i kontroli na etapie negocjacji, które mają wyeliminować zachowania oportunistyczne i zredukować ryzyko, (4) przedstawiciel drugiej strony nie jest postrzegany jako jednostka reprezentująca wartości i normy organizacji, przez co transfer zaufania z poziomu indywidualnego na organizacyjny jest mało prawdopodobny, (5) wpływ społeczny w ramach organizacji jednostki jest niski, co utrudnia rozwój zaufania organizacyjnego, (6) zastąpienie osób odpowiedzialnych za relacje międzyorganizacyjne nowymi pracownikami.

Akrouit i Diallo (2017) postulują integracyjny model ewolucji zaufania w relacjach B2B (rysunek 11). Relacja przechodzi przez trzy etapy: eksploracji, ekspansji oraz utrzymania (fazy świadomości istnienia potencjalnego partnera oraz zakończenia relacji z racji braku występowania zaufania na tych etapach są przez Akrouit i Diallo pomijane w rozważaniach). Powyższym etapom przypisują odpowiednio trzy rodzaje zaufania: kalkulacyjne (wynikające z analizy zysków i strat oraz reputacji), kognitywne (efekt zyczliwości, wymiany informacji, komunikacji i radzenia sobie z konfliktami) oraz afektywne (charakteryzowane przez współdzielenie wartości i podobieństwo). Każdy etap rozwoju relacji jest charakteryzowany przez inny rodzaj zaufania, co nie wyklucza funkcjonowania pozostałych rodzajów zaufania. Na etapie eksploracji kluczowe jest zachowanie kalkulatywne, na etapie ekspansji zaufanie kognitywne, a na etapie utrzymania relacji najistotniejszą rolę będzie odgrywać zaufanie afektywne. Strony, zachowując się w sposób ufny na każdym etapie współpracy, będą inwestować w relację, minimalizować kontrolę oraz prowadzić otwartą komunikację. Jak sami autorzy modelu wskazują, model nie zawiera zjawiska sprzężenia zwrotnego (wzajemnego oddziaływania na siebie poszczególnych rodzajów zaufania oraz wpływu historii wymiany i doświadczenia na poziomie zaufania).



Rysunek 11. Integracyjny model ewolucji zaufania

Źródło: (Akrouit i Diallo, 2017).

Dowell i współautorzy (2013) rozwój relacji postrzegają natomiast przez pryzmat pięciu etapów: faza przedrelacyjna, wczesna interakcja, wzrost relacji, partnerstwo i relacja, które są charakteryzowane przez zróżnicowaną rolę zaufania. Na początku relacji zaufanie interpersonalne nie jest konieczne, bowiem nie dochodzi do interakcji pomiędzy przedstawicielami przedsiębiorstw. Rozwój zaufania będzie kluczowy we wczesnej fazie rozwoju relacji. Na tym etapie zaangażowanie i interakcje pomiędzy stronami relacji są szczególnie intensywne, ma miejsce wzajemne uczenie się oraz adaptacja, rozwijane są normy współpracy, zmniejszany jest dystans pomiędzy organizacjami. Natomiast na etapie dojrzałości relacji rozwój zaufania, które zostało już zbudowane, jest zbędny. Faza kończenia relacji nie wymaga zaufania. Autorzy nie rozwinęli pełnego modelu, a jedynie skupili się w swojej pracy na dojrzałej fazie rozwoju relacji i czynnikach, które wpływają na zaufanie rozumiane przez pryzmat trzech komponentów:

- możliwość – kompetencje (kształtowane przez komunikację, wypełnianie obowiązków, wiedzę),
- prawość – umowność (kształtowane przez uczciwość, szczere reakcje, spójne działania),
- życzliwość – dobra wola (kształtowane przez działania i postawy).

Koncepcyjny model dynamiki zaufania w relacji biznesowej proponują Huang i Wilkinson (2013). Według autorów modelu natura i stopień zaufania kształtowany jest przez uczucia i przekonania, co wpływa (poprzez oczekiwania wynikające również z posiadanych zasobów i intencji) na kolejne działania i interakcje. Dynamika zjawiska jest oddana poprzez rozwój doświadczenia oraz cykliczność. Ponieważ rozwój relacji jest nieliniowy, a sama relacja, jak i zaufanie, jest wysoce kontekstowa, nie jest możliwe określenie tego, jak zaufanie będzie się zmieniać

w czasie. Proponowany przez nich model jest połączeniem podejścia procesowego i mechanistycznego.

W przypadku początkowej fazy relacji interakcje są czysto biznesowe. Wyjątek stanowią sytuacje, w których strony relacji posiadają wcześniejszą historię. Zaufanie na tym etapie będzie miało charakter kognitywny i kalkulacyjny. Zaufanie zazwyczaj nie jest budowane na podstawie doświadczeń z interakcji, a będzie efektem przekonania i wiedzy na temat drugiej strony wynikających ze zdobytych informacji ze źródeł wtórnych (Das i Kumar, 2007). Zaufanie powstaje na podstawie psychologicznych, socjologicznych i ekonomicznych procesów oceny partnera dokonywanych przez ludzi i organizacje zaangażowane w relację. Ocenie podlegają atrybuty, których poznanie jest możliwe, zanim rozpocznie się współpraca oraz interakcje. W przypadku gdy istnieje historia interakcji lub trzecia strona jest zaangażowana na początku relacji i ma miejsce transfer zaufania, ocenie podlegają atrybuty wynikające z doświadczenia (wiedza, kultura, chęć współpracy, możliwość polegania) oraz atrybuty wiarygodności (prawdziwa motywacja i umiejętności drugiej strony, ujawniające się w wyjątkowych sytuacjach, np. w kryzysie). W takiej sytuacji na początku relacji może funkcjonować zaufanie afektywne. Efektem ocen atrybutów jest decyzja o rozpoczęciu relacji. Poprzez poszukiwanie dowodów oceniana jest reputacja przedsiębiorstwa: na ile jej zachowanie jest spójne z oczekiwaniami w zakresie wzajemności, uczciwości oraz zaangażowania.

Zaufanie na początku relacji może być również kształtowane przez wcześniejsze doświadczenia oraz przewidywania co do współpracy. Wcześniejsze relacje, posiadane zasoby oraz oczekiwania wpływają na postrzeganie przyszłej relacji, jej przebieg, atmosferę, stopień zależności oraz spodziewane efekty (Gadde, Huemer i Håkansson, 2003) i równocześnie oddziałuje na skłonność do zaufania potencjalnemu partnerowi.

Kolejnym mechanizmem na tym etapie jest stereotypowanie, wzmacniane przez sieci społeczne oraz doświadczenie. Wraz z rozwojem relacji mają miejsce zróżnicowane interakcje. Relacja jest poddawana ciągłym przekształceniom, zmienia się otoczenie, w którym jest osadzona, oraz zmieniają się zachowania stron. Główne mechanizmy, które kształtują zaufanie na tym etapie, to procesy uczenia się i adaptacji. Z czasem organizacje uczą się kompetencji, uczciwości oraz życzliwości wobec drugiej strony, co sprawia, że zaufanie się zmienia, staje się bardziej złożone i bezpośrednio oparte na wiedzy (Holmes, 1991). Osoby zaangażowane w relacje po stronie dostawcy i kupca poznają się, konstruują się normy relacyjne, kształtuje atmosfera relacji. W efekcie rozwija się zaufanie o charakterze afektywnym. Obok pozytywnych aspektów współpracy mogą się również pojawić negatywne wydarzenia, które będą wpływały na zaufanie.

Autorzy modelu wskazują również na interakcję zaufania afektywnego i kognitywnego. W ich opinii oba typy zaufania współlistnieją i wchodzi w interakcję. Rozwój relacji buduje historię i doświadczenia, przez co zwiększa się rola koligacji

i antagonizmów we współpracy, które wyzwają uczucia wśród zaangażowanych osób. Dlatego też afektywne i oparte na emocjach zaufanie staje się silniejsze, bardziej kompleksowe i zaczyna przeważać nad zaufaniem kognitywnym.

Zakończenie jednej relacji nie oznacza, że osoby nie rozpoczną nowej relacji z tym samym podmiotem, tym razem mając doświadczenie i historię współpracy. Można założyć, że rezultaty i doświadczenia interakcji wyniesione z zakończonej relacji wpłyną na poziom zaufania początkowego w nowej relacji. W wymiarze menedżerskim pomoże to lepiej radzić sobie z zawiłością zaufania i skuteczniej rozwijać, utrzymywać i chronić zaufanie oraz uświadomi rolę wpływu własnych działań i doświadczeń na percepcję i interpretację zaufania do innych.

Celem tej części monografii było przybliżenie złożonego zjawiska dynamiki zaufania w relacjach biznesowych. Opisane modele ukazują zróżnicowane podejście do zaufania. Ich autorzy są zgodni co do zmiany interpretacji zaufania oraz przenikania się jego form i poziomów. Kluczowe dla rozwoju zaufania są interakcje pomiędzy stronami relacji. Niestety, powyższe modele mają charakter w większości przypadków koncepcyjny, ewentualnie są poparte analizą studium przypadku (Huang i Wilkson, 2013). Stąd też autorzy modeli konkludują swoje prace potrzebą dalszych badań, celem analizy faktycznych historii relacji biznesowych w różnych kontekstach, z różnymi „punktami startowymi” relacji. Pozwoli to na śledzenie zachowania relacji w miarę upływu czasu, w tym najważniejszych wydarzeń, reakcji na nie oraz mechanizmów, które im towarzyszą. Podejście interakcyjne umożliwi lepsze zrozumienie działania mechanizmów wpływających na dynamikę zaufania. Natomiast podejście relacyjne pozwala na uchwycenie zależności na poziomie relacji, jej kondycji i efektów z niej osiągniętych.

Na uwagę zasługuje fakt, że w swoich modelach autorzy zakładają, że zaufanie może mieć swój zakres (niskie – wysokie), jednak zazwyczaj dynamikę zaufania rozumieją przez przechodzenie na wyższe poziomy wraz z rozwojem relacji. Mechanizmy i procesy prowadzące do psucia zaufania bądź przyczyniające się do pojawienia się nieufności nie są ujęte w modelach. Modele empiryczne są budowane na podstawie oceny poszczególnych etapów relacji przez respondentów, bez odnoszenia się do wcześniejszego okresu współpracy, co utrudnia ujęcie zmiany. Również większość autorów zakłada pozytywną interpretację zaufania i jego korzystne efekty dla rozwoju relacji i odwrotnie (Ekici, 2013). Wyjątek stanowi praca Moormana i współpracowników (1992), którzy sugerują, że długość relacji może być negatywnie skorelowana z poziomem zaufania partnerów. Wpływ na to mogą mieć rosnące oczekiwania kupca wobec dostawcy, co zwiększy niezadowolenie z jego efektywności. Nawet podobieństwo, przywoływane przez wielu jako pozytywna determinanta zaufania, może stanowić zagrożenie dla zaufania, bowiem kupiec może stwierdzić, że wysokie podobieństwo z dostawcą nie pozwoli na dalszy rozwój współtworzonej wartości. W przypadku długotrwałych relacji może wystąpić również niebezpieczeństwo wystąpienia założenia, że dostawca (ale również i kupiec)

stracił zdolność bycia obiektywnym. Pozytywna relacja może uspić czujność kupca, co stwarza okazję do zachowań oportunistycznych, które w konsekwencji prowadzą do obniżenia zaufania.

PODSUMOWANIE

Zaufanie jest zjawiskiem dynamicznym, które jest budowane, podtrzymywane, zagrożane i odbudowywane dzięki interakcjom w ramach relacji tworzącej doświadczenia. Jego występowanie jest uzależnione od licznych czynników, jednak ich rola i znaczenie będą kontekstowe i właściwe dla danej relacji. Z racji występowania zaufania na wielu poziomach i w wielu wymiarach należy przyjąć możliwość jednoczesnego funkcjonowania zaufania i braku zaufania w danej relacji oraz zróżnicowanym postrzeganiu zaufania do drugiej strony przez różne osoby z danej organizacji. Perspektywa interakcyjna skłania do skupienia się na zdarzeniach i mechanizmach, które przyczyniają się do zmiany poziomu zaufania w trakcie trwania relacji. Natomiast w myśl podejścia relacyjnego kluczowe jest przyjrzenie się zmianom zaufania i próba uchwycenia ich wpływu na relację oraz jej efekty.

Ponieważ zaufanie może być rozumiane jako postawa jednostki dotycząca tego, jak rozumie ona relację i jak ocenia oraz interpretuje przyszłe zachowania i decyzje drugiej strony, zaufanie w relacjach business-to-business będzie (współ)tworzone dla uzyskania określonych efektów (korzyści) z relacji, do których prowadzi w sposób bezpośredni bądź pośredni. W celu zrozumienia funkcji zaufania konieczne jest zatem przyjrzenie się jego konsekwencjom.

4. KONSEKWENCJE ZAUFANIA W RELACJI BUSINESS-TO-BUSINESS

Badacze zaufania wskazują na jego pozytywne konsekwencje dla współpracujących ze sobą stron oraz samej relacji. Zaufanie bezpośrednio wpływa na efekty współpracy bądź tworzy lub wzmacnia warunki, które pozwalają je osiągnąć. Powiązanie zaufania z innymi zmiennymi zostało przebadane z wykorzystaniem zróżnicowanych metod oraz podejść, przez co wiedza na ten temat jest bardzo zróżnicowana oraz eklektyczna. Jednocześnie obraz roli zaufania w kontekście efektów organizacyjnych jest dość fragmentaryczny. W niniejszym rozdziale skupiono się na omówieniu pozytywnego znaczenia zaufania dla osiągniętych wyników współpracy. Podejście takie jest przeważające w literaturze. Druga część tekstu została poświęcona mniej popularnemu problemowi, jakim są negatywne aspekty zaufania w relacjach business-to-business.

4.1. POZYTYWNE KONSEKWENCJE ZAUFANIA W RELACJI BUSINESS-TO-BUSINESS

Relacje między organizacjami są tworzone i rozwijane w celu uzyskiwania korzyści. Badacze marketingu business-to-business próbują zrozumieć wpływ różnych cech relacji na ich efekty. Postrzeganie korzyści zmieniało się od lat 90. XX wieku. Analizując koncepcyjne podejścia do efektów relacyjnych, Leszczyński (2014) wskazuje na dwa nurty: skupiający się na finansowych wartościach przedmiotu wymiany (produktach lub usługach) oraz na korzyściach wynikających bezpośrednio lub pośrednio z cech relacji (stabilność, przewidywalność czy współzależność). W pierwszym nurcie kładziony jest nacisk na kwestie finansowe (wynik, rentowność, wzrost) (Palmatier i in., 2007), a ocena efektów relacji jest dokonywana na podstawie obiektywnych miar ekonomicznych, w drugim wyniku relacji jest mierzony za pomocą środków niefinansowych będących subiektywnymi ocenami. Większość badaczy wpisuje się w drugi, subiektywny nurt oceny efektów relacji. Takie podejście dostarcza wiarygodnych obserwacji, bowiem badania wykazują,

że istnieje silny stopień zbieżności między pomiarem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa poprzez percepcyjną ocenę relacji przez menedżerów z jednej strony a obiektywnymi danymi pochodzącymi ze źródeł wtórnych z drugiej strony (Ashnai i in., 2016).

Zaufanie jest przez wielu badaczy postrzegane jako kluczowa determinanta efektywnych relacji biznesowych (Dwyer i in., 1987; Fang, Palmatier i Steenkamp, 2008). Jest również istotnym elementem umożliwiającym interakcję w ramach relacji i wymian społecznych (Young, 2006; Bachmann i Inkpen, 2011). Większość prac ukazuje pozytywne konsekwencje zaufania w relacjach biznesowych. Niemniej jednak nie ma zgody co do tego, które zmienne są najbardziej istotne dla ich operacjonalizacji (Akrouit i Akrouit, 2011). Również Adams z zespołem (2010) wskazują, że panujące przekonania o pozytywnym i wręcz nieuchronnym wpływie zaufania na wydajność relacji i osiągnięte wyniki nie jest definitywnie i ostatecznie ustalone.

Liczni autorzy wskazują, że zaufanie generuje większą wartość w relacjach biznesowych poprzez redukcję różnego rodzaju kosztów związanych z procesem wymiany (Denize i Young, 2007). W relacjach opartych na zaufaniu organizacje poświęcają mniej czasu na zarządzanie i monitorowanie partnerów biznesowych, zmniejszając tym samym koszty transakcyjne: poszukiwania, kontraktowania, monitorowania, egzekwowania (Williamson, 1985; Dyer i Chu, 2003). Zaufanie do dostawcy oraz sprzedawcy jest związane z przewidywalnością przyszłych interakcji (Doney i Canon, 1997) i długoterminową orientacją oraz redukuje percepcję ryzyka, zapobiega wystąpieniom zachowań oportunistycznych (Yang, Zhou i Jiang, 2011) i prowadzi do lojalności (Siemieniako, 2012). Zaufanie na poziomie interpersonalnym kształtuje elementy jakości relacji: zaangażowanie, komunikację, satysfakcję i długoterminową orientację, co zostało niejednokrotnie potwierdzone w badaniach i ma większy wpływ na jakość relacji niż organizacyjna zależność (Jiang, Henneberg i Naude, 2012). Również ocena jakości interakcji jest zależna od zaufania (Moorman i in., 1992). Morgan i Hunt (1994) określają zaufanie wraz z zaangażowaniem relacyjnym mianem klucza do sukcesu relacji biznesowych, które w sytuacji istnienia wielu czynników kontekstowych mogą wpłynąć na współpracę, długoterminową orientację, konflikty funkcjonalne oraz zredukować niepewność. Uzyskane wyniki wykazały większy wpływ zaufania niż zaangażowania na wskazane aspekty współpracy. Dodatkowo autorzy identyfikują wpływ zaufania na samo zaangażowanie. Gounaris (2005) potwierdza wpływ zaufania na zaangażowanie zarówno afektywne, jak i kalkulatywne. Obecność zaufania w relacjach biznesowych umożliwi lepszą wymianę informacji, udoskonalanie procesów, wspólne inwestycje i oszczędność kosztów (Ballantyne i Varey, 2008). Zaufanie może być zatem postrzegane jako „spoiwo, które utrzymuje partnerów biznesowych”, bądź jako „smar”, dzięki któremu relacja działa lepiej (Seppänen i in., 2007).

Zaufanie jest powiązane z kognitywną i relacyjną bliskością pomiędzy stronami, które wspomagają wymianę i wzmacniają współpracę (Thorgren i Wincent, 2011).

W pierwszym przypadku zaufanie wspomaga wzajemne zrozumienie oraz podobieństwo między stronami (Gulati, 1995) i prowadzi do korzystania z heurystyk, co upraszcza i przyspiesza ocenę informacji i ułatwia podejmowanie decyzji. Obie strony, sugerując się zaufaniem, będą podejmować działania oraz wypracowywać schematy, które są najbardziej opłacalne i korzystne przy założeniu, że nikt nie wykorzysta słabości drugiej strony (McEvily i in., 2003). Relacyjna bliskość wynika z faktu, że w relacji opartej na zaufaniu pozytywne oczekiwania i wiara w zachowanie strony, której się ufa, wpływają na chęć podejmowania ryzyka, co się łączy z zaangażowaniem i zobowiązaniami (Uzzi, 1996).

Podobnie jak w przypadku korzyści z relacji, tak i w przypadku samego zaufania można wyróżnić dwie kategorie konsekwencji zaufania w relacjach biznesowych:

- konsekwencje relacyjne: perspektywy relacji, zachowania partnerów oraz jakość relacji,
- konsekwencje ekonomiczne: efektywność działań oraz wzrost sprzedaży.

Tabela 12. Relacyjne i ekonomiczne konsekwencje zaufania

Wymiar	Konsekwencje	Wybrani autorzy
Relacyjny	rozwiązywanie konfliktów, satysfakcja, komunikacja, zaangażowanie, chęć kontynuowania relacji, współpraca, oportunizm, kontrola, lojalność, dzielenie się wiedzą	Anderson i Narus (1990), Moorman i in. (1992), Ganesan (1994), Morgan i Hunt (1994), Zaheer i in. (1998), Dyer i Chu (2000), Denize i Yung (2007), Leonidas i in. (2008), Hau i Ngo (2012), Ruiz-Molina i Gil-Saura (2012), Jiang i in. (2012), Ekici (2013), Ashnai i in. (2016)
Ekonomiczny	wydajność, efektywność sprzedaży, koszty negocjacji, wynik finansowy	Sako (1997), Doney i Cannon (1997), Smith i Barclay (1997), Dyer i Singh (1998), Zaheer i in. (1998), Palmatier i in. (2007), Ashnai i in. (2016)

Na podstawie: (Akrouit i Akrouit, 2011).

Wśród konsekwencji relacyjnych na uwagę zasługują przede wszystkim takie zmienne jak zaangażowanie oraz satysfakcja. Garbarino i Johnson (1999) wręcz postulują konstrukt oparty na zaufaniu, zaangażowaniu i satysfakcji, który postrzegają jako wymiary jakości relacji klienta i dostawcy oraz podkreślają jego pozytywny wpływ na utrzymanie relacji.

Zaangażowanie, które jest rozumiane jako chęć podtrzymania długoterminowej relacji (Dwyer i in., 1987; Morgan i Hunt, 1994), jest w marketingu relacyjnym uważane za kluczowy czynnik relacji klient-dostawca. Zawierające w sobie komponent afektywny i behawioralny zaangażowanie jest miarą, która pozwala na ocenę przyszłych efektów współpracy, w odróżnieniu od satysfakcji, która jest konstruktem oddającym ocenę tego, co wydarzyło się w relacji do tej pory (Kwiatek, Leszczyński i Zieliński, 2009). O ile zaufanie może być postrzegane jako postawa, zaangażowanie jest motywacją lub intencją behawioralną wynikającą z tej

postawy. Związek zaufania z zaangażowaniem został zweryfikowany pozytywnie przez licznych autorów. Dyskusja w tym obszarze dotyczy relacji poszczególnych wymiarów i poziomów zaufania (Ganesan i Hess, 1997) z rodzajami zaangażowania – afektywnym i kalkulatywnym (Garbarino i Johnson, 1999). Jak już zostało wspomniane, zaangażowanie jest postrzegane zarówno jako konsekwencja (m.in. Andaleeb, 1992; Ganesan, 1994), jak i determinanta zaufania (m.in. Moore, 1998).

Również satysfakcja, rozumiana jako funkcja realizacji oczekiwań strony relacji (indywidualna ocena rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a otrzymaną wartością), jest analizowana przez badaczy w relacji z zaufaniem jako jego determinanta (m.in. Morgan i Hunt, 1994) bądź konsekwencja (Geyskens i in., 1998). Może bowiem wynikać z wcześniejszych rezultatów, zyskowności czy wydajności produktu i przez to prowadzić do zaufania, bądź być efektem sumy całościowych doświadczeń, jakie miały miejsce w relacji, w tym również poczucia zaufania.

Podobnie Akrouit i Diallo (2017) w omawianym w poprzednim rozdziale modelu konsekwencje zaufania postrzegają przez pryzmat zachowań: inwestycji o charakterze materialnym i niematerialnym w relację oraz poufnej komunikacji. Oba obszary postrzegają jako zaufanie behawioralne, będące odzwierciedleniem chęci podjęcia ryzyka. Autorzy wśród ograniczeń badania wskazują na brak ujęcia dynamicznego, co nie pozwoliło na zaobserwowanie sprzężenia zwrotnego i konsekwencji dla zaufania wskazanych powyżej działań.

Zaheer z zespołem (1998) zdecydowanie podkreślają konieczność rozróżnienia efektów zaufania na poziomie personalnym i organizacyjnym. Oba poziomy zaufania są ze sobą powiązane, jednak należy je traktować osobno, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym, prowadzą bowiem do zróżnicowanych efektów. W prowadzonym przez autorów badaniu wyłącznie zaufanie organizacyjne wpływało na obniżenie kosztów negocjacyjnych i konfliktu.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że badana strona relacji (kupiec lub sprzedawca) będzie również wpływała na wyniki z racji różnej interpretacji zaufania. Pinto, Slevin i English (2009), analizując środowisko projektowe na przykładzie branży budowlanej (badanie dotyczyło 42 projektów budowlanych), wykazują różnice we wpływie zaufania na satysfakcję ze współpracy oraz na sukces projektu. W przypadku nabywcy (inwestor) życzliwość i kompetencje wpływały na satysfakcję ze współpracy, natomiast predyktorem sukcesu projektu była jedynie życzliwość (zidentyfikowany został również wpływ satysfakcji na sukces projektu). W przypadku dostawcy (generalny wykonawca) życzliwość w sposób bezpośredni wpływała na satysfakcję oraz w sposób pośredni na sukces projektu. Autorzy badania podkreślają zaskoczenie uzyskanymi wynikami i jednocześnie wskazują na konieczność uchwycenia determinant zaufania oraz dynamiki zaufania, które nie zostały poddane analizie.

W większości przypadków zaufanie jest badane jako wyselekcjonowana zmienna, która prowadzi do określonych efektów. Badacze nie podejmują się spojrzenia

przekrojowego, które pozwala ująć relację zaufania z innymi zmiennymi wpływającymi na osiągnięte wyniki ze współpracy. Na uwagę zasługuje praca Palmatier z zespołem (2007), których podejście jest oparte na bardziej kompleksowym ujęciu problemu efektów relacji biznesowych. Przyjmując zróżnicowane perspektywy (kosztów transakcyjnych, norm relacyjnych, zależności, zaufania – zaangażowania), wskazują na kompozycje czynników, które wpływają na efekty relacyjne określone za pomocą czterech zmiennych: wzrostu sprzedaży, wyniku finansowego, współpracy i konfliktu. Obok silnego wpływu zaufania i zaangażowania na efekty relacyjne wykazują na istotną rolę inwestycji w relację.

Ashnai wraz z zespołem (2016) proponują nomologiczny model osadzony w teorii społecznej wymiany oraz kosztów transakcyjnych, w którym komponenty zaufania interpersonalnego i międzyorganizacyjnego, poprzedzone oceną zachowań drugiej strony, prowadzą do zachowań relacyjnych (zaangażowania, dzielenia się wiedzą, inwestycji w relację). Uzyskane efekty relacyjne mają wymiar zarówno finansowy, jak i nieekonomiczny.

Zaufanie prowadzi do szeregu pozytywnych efektów. Jednak nie wszystkie hipotezy i założenia dotyczące pozytywnego wpływu zaufania zostały pomyślnie potwierdzone czy zweryfikowane.

Zaheer wraz z zespołem (1998) nie znajdują potwierdzenia wpływu zaufania interpersonalnego na koszty prowadzenia negocjacji oraz rozwiązywania konfliktów. Autorzy nie potwierdzają również zależności wyników partnerstwa od zaufania interpersonalnego (istnieje natomiast wpływ zaufania organizacyjnego na wynik partnerstwa).

Doney i Cannon (1997) nie potwierdzają natomiast, wbrew swoim przewidywaniom oraz wcześniejszym wynikom, wpływu zaufania do sprzedawcy i do reprezentowanej przez niego przedsiębiorstwa na wybór dostawcy przez kupca. Co prawda zaufanie do wybranego sprzedawcy było wyższe niż w stosunku do niewybranych dostawców, jednak to elementy oferty (cena, warunki dostaw) miały wpływ na decyzję o wyborze dostawcy. Świadczyć to może o fakcie, że profesjonalni kupcy skupiają się na obiektywnych elementach oferty, które są istotniejsze od subiektywnego poczucia zaufania, które jest być może traktowane jako warunek konieczny, by być rozpatrywanym jako potencjalny dostawca, ale niewystarczający by rozpocząć współpracę.

Gounaris (2005) przyjmuje założenie o wpływie zaufania na zaangażowanie afektywne i kalkulatywne. W konsekwencji oba wymiary miały pozytywnie wpływać na chęć pozostania w relacji i inwestowania w nią. Powyższe założenia zostały potwierdzone wyłącznie dla relacji „zaufanie – zaangażowanie afektywne – pozostanie i inwestowanie w relację”. Wyniki nie potwierdziły pozytywnej zależności zaangażowania kalkulacyjnego od zaufania oraz pozytywnego wpływu tego wymiaru na chęć pozostania i inwestowania w relację.

Natomiast Janowicz-Panjaitan i Krishnan (2009) dyskutują generalne założenie o pozytywnym wpływie zaufania na osiągnięte wyniki i wskazują, że relacje mogą

nadal produktywnie działać nawet po tym, jak zaufanie zostało naruszone i nie-
możliwe było jego naprawienie poprzez stosowanie prawnych środków kontroli,
które zmniejszają prawdopodobieństwo przyszłych naruszeń.

Autorzy ograniczają się w swoich pracach do identyfikacji efektów zaufania
w relacjach w rozbiciu na wymiar finansowy i pozafinansowy. Natomiast brakuje
pokazania wartości zaufania dla przedsiębiorstw oraz dla osób wchodzących
w relacje i kształtujących zaufanie w relacji. Problematyka wzajemnych zależności
zaufania na dwóch poziomach jest omawiana rzadziej w literaturze. Przykładem
są prace Narayandas i Rangan (2004) czy Ashnai wraz z zespołem (2016), w któ-
rych wskazują na wpływ zaufania interpersonalnego na orientację międzyorga-
nizacyjną i jednocześnie nie postrzegają zależności odwrotnej. Nie omawia się
jednak efektów uwzględniających poziom relacji. Tymczasem jest to problem
szczególnie istotny z menedżerskiego punktu widzenia: zarządzania relacjami,
motywacji i kształtowania polityki sprzedażowo-marketingowej. Czy zbudowane
zaufanie przekłada się na chęć kontynuowania relacji przez organizację czy jed-
nostkę? Czy jeżeli sprzedawca, któremu ufa kupiec, zmieni pracę i przejdzie do
konkurencji, to kupiec podąży za nim, czy pozostanie lojalny wobec dostawcy?
Badania nad zaufaniem nie rozstrzygają tych dylematów, zadawane pytania na
ogólnym poziomie nie pozwalają na wyciągnięcie aplikacyjnych wniosków lub
dotyczą wyłącznie jednego z poziomów, np. efekty dotyczą wyłącznie organizacji,
podczas gdy respondent (a więc osoba ufająca bądź powiernik zaufania) i efekty
odczuwane przez niego (np. bezpieczeństwo, satysfakcja, możliwość rozwoju
itp.) nie są brane pod uwagę. Wyzwaniem pozostaje również kwestia deklara-
tywności oraz kontekstowości zaufania (w danej chwili respondent przedstawia
ocenę, która może ulec zmianie wraz z kolejną interakcją). Warte rozważenia
jest zatem określenie efektów zaufania z uwzględnieniem ich poziomu. W tabeli
13 zaprezentowano propozycję klasyfikacji efektów relacyjnych płynących z za-
ufania z uwzględnieniem wymiaru finansowego i niefinansowego oraz poziomu
personalnego i organizacyjnego.

Tabela 13. Osobiste i organizacyjne efekty zaufania

	Poziom organizacyjny	Poziom personalny
Efekty finansowe	wzrost sprzedaży wzrost rentowności wynik finansowy	realizacja wyznaczonych celów poprawa indywidualnych wyników uzyskiwanie premii
Efekty niefinansowe	poprawa konkurencyjności poprawa innowacyjności skuteczność wprowadzania nowych pro- duktów na rynek	bezpieczeństwo pewność przyrost wiedzy rozwój kontaktów nieformalnych

Proponowane podejście wymaga dalszej konceptualizacji. Ten temat pozostaje
poza obszarem zainteresowań niniejszej monografii.

Powyższy przegląd literatury pozwolił na identyfikację licznych konsekwencji zaufania, ale też dyskusji wokół poszczególnych zmiennych. Należy podkreślić, że panujące przekonanie o pozytywnym i wręcz nieuchronnym wpływie zaufania na wydajność relacji i osiągane wyniki nie jest definitywnie i ostatecznie ustalone (Adams i in., 2010).

Tymczasem należy wskazać na jeszcze jeden czynnik, który dodatkowo należałoby uwzględnić, jakim jest dynamika zjawiska (Akrout i Diallo, 2017). Statyczne podejście autorów do badań prowadzi do swoistych uproszczeń, bowiem zaufanie będące dynamicznym procesem, który ewoluuje, może zmieniać swój charakter i poziom wraz z upływem czasu przy jednoczesnym założeniu wzajemności relacji, będzie w różny sposób wpływać na satysfakcję, komunikację, zaangażowanie czy chęć kontynuowania współpracy. Powyższe zmienne będą miały inny poziom na początkowym etapie współpracy, a ich percepcja będzie całkowicie odmienna na etapie dojrzałej relacji.

W większości badań w modelowaniu zaufania wykorzystuje się zmienne socjologiczne lub psychologiczne (Dyer i Chu, 2000; Leonidas i in., 2008), podczas gdy kwestie ekonomiczne pozostają w dużym stopniu marginalne. O ile tego typu podejście jest uzasadnione w analizie związków międzyludzkich, o tyle w przypadku relacji business-to-business należy je postrzegać jako niewystarczające.

Prowadzone dotychczas badania na temat konsekwencji zaufania dla relacji wbrew założeniom dotyczą jednej strony zaangażowanej we współpracę (kupca bądź sprzedawcy) i odnoszą się najczęściej do kluczowego partnera (klienta/dostawcy). Brakuje natomiast badań określanych mianem diadycznych (Hardin, 2009), których przedmiotem byłaby dana relacja oceniana z perspektywy obu tworzących ją stron. Dzięki temu możliwe byłoby zestawienie opinii nabywcy i dostawcy. Uzyskane wyniki, dzięki skupieniu się na relacji, miałyby charakter mniej abstrakcyjny i jednocześnie większą wartość naukową i menedżerską.

4.2. NEGATYWNE KONSEKWENCJE ZAUFANIA W RELACJACH BUSINESS-TO-BUSINESS

Mimo zidentyfikowanych pozytywnych konsekwencji bliskich relacji pomiędzy kupcem i sprzedawcą pojawiają się głosy, które sugerują możliwość wystąpienia negatywnych aspektów współpracy opartej na zaufaniu. Negatywne aspekty są związane z takimi pojęciami jak „ciemne strony” zaufania, które sugerują „problemy”, „wyzwania”, „trudności” bądź „wady” (Abosag, Yen i Barnes, 2016). Pojęcie „ciemne strony” pojawiło się w literaturze business-to-business w połowie lat 90. XX wieku (m.in. Håkansson i Snehota, 1995).

Wśród autorów, którzy jako jedni z pierwszych zwrócili uwagę na temat negatywnych aspektów zaufania, jest między innymi Deutsch (1958), który wskazał na możliwość wystąpienia emocjonalnych napięć oraz wzrost prawdopodobieństwa wystąpienia konfliktu i sporu wraz z rozwojem bliskiej relacji z drugą stroną i lepszym wzajemnym poznaniem się. Granovetter (1985) podkreślał, że wzrost kapitału relacyjnego kreuje okazje dla zachowania oportunistycznego, a samo zaufanie nie jest gwarantem wiarygodnych zachowań i w rzeczywistości może prowadzić do większych nadużyć i oszustw, niż gdyby go nie było (Shapiro, 1987). Wynika to nie tylko z nieufności, ale również z „przeforsowania” zaufania. W miarę rozwoju relacji zaangażowanie może się okazać balastem dla jednostek i organizacji. Na problematyczne aspekty zaufania wskazuje również Gambetta (1988b), który w swojej pracy odwołuje się do silnych powiązań mafijnych. Moorman i współautorzy (1992) sugerują, że jednym z powodów, dlaczego długość relacji może być negatywnie skorelowana z poziomem zaufania, jest pojawienie się z czasem podobieństwa pomiędzy przedsiębiorstwem dostawcy i klienta oraz przyjęciem przez sprzedawcę relacji jako gwarantowanej.

Zaufanie i jego negatywne aspekty były identyfikowane (choć głównie koncepcyjnie) na poziomie makro (gospodarka kraju), mezzo (sieci współpracy) oraz mikro (relacji) i analizowane jako składowa kapitału społecznego, element relacji oraz jako niezależna zmienna (tabela 14). Mimo tak szerokiego podejścia do tematu należy podkreślić, że wypracowana teoria w tym obszarze jest na bardzo ogólnym poziomie, a literatura ograniczona.

Wśród autorów, którzy podnoszą temat ciemnych stron rozwiniętego kapitału społecznego oraz bliskich relacji opartych na zaufaniu, nie ma zgody co do istoty tych zagadnień. Niektórzy z nich pojęcie „ciemna strona relacji” odnoszą do bardzo ogólnego poziomu współpracy niepozbawionej problemów i konfliktów (Håkansson, Ford, Gadde, Snehota i Waluszewski, 2009), które można uznać za fizjologiczny komponent powiązań kooperacyjnych. W przypadku większości spośród nielicznych publikacji poruszających ten temat ciemne strony są powiązane z błędną oceną. Gargiulo i Ertug (2006) wskazują na moment, gdy zaufanie pomiędzy stronami relacji przekracza pewien próg, powyżej którego pojawiają się niewłaściwe osądy. Podobnie McEvily i współautorzy (2003) uważają, że zaufanie może prowadzić do systemowych uprzedzeń bądź odchyień, w których rezultacie oceny będą prowadziły do błędów i kosztów. W tym przypadku ciemna strona zaufania jest tożsama z nadmiernym zaufaniem, w obliczu którego zaczynają maleć korzyści. Nooteboom (2002) używa określenia „zaufanie patologiczne”, gdy staje się ono ślepe i bezwarunkowe. Natomiast Skinner i współautorzy (2014) postrzegają zaufanie jako proces, a jego ciemną stroną będą sytuacje, w których jest ono niechciane bądź niekorzystne i jednocześnie nieuniknione dla jednej bądź obu stron relacji.

Tabela 14. Wybrane prace dotyczące negatywnych aspektów zaufania

Autorzy	Jednostka analizy	Zaufanie	Ciemne strony
Gargiulo i Benassi (2000)	perspektywa sieci współpracy	zaufanie jako konsekwencja bliskiej współpracy i wysokiego kapitału społecznego	silne więzi relacyjne mogą stanowić filtr informacyjny, mniejsza adaptacja do zmian z zewnątrz, preferowanie współpracy ze sprawdzonymi dostawcami
Langfred (2004)	samodzielne zespoły pracownicze	zaufanie jako zmienna niezależna	wysokie zaufanie prowadzi do osłabienia kontroli i czujności oraz gorszych wyników
Gargiulo i Ertug (2006)	relacja	zaufanie jako zmienna niezależna	negatywne konsekwencje nadmiernego zaufania (ślepa wiara, zbędne zobowiązania, nadmierne samozadowolenie)
Anderson i Jap (2005)	relacje pomiędzy dystrybutorem a producentem	zaufanie jako podstawa rozwoju relacji pomiędzy kupcem a sprzedawcą	bliskie relacje niekoniecznie oznaczają efektywną współpracę, w ustanowionych relacjach mogą pojawić się napięcia, brak spójności, oszustwa i konflikt oraz zachowania oportunistyczne
Zahra, Yavuz i Ucbasaran (2006)	tworzenie nowego biznesu w funkcjonujących przedsiębiorstwach	zaufanie relacyjne jako zmienna niezależna	podobne myślenie prowadzi do braku obiektywizmu i strategicznego zaślepienia; zaufanie relacyjne skutkuje brakiem efektywnej kontroli oraz zachowaniami oportunistycznymi
Villena, Revilla i Choi (2011)	relacje z dostawcą, perspektywa kupca	zaufanie jako składowa kapitału społecznego	gromadzenie kapitału społecznego może wiązać się z nieskutecznym podejmowaniem decyzji, utratą obiektywizmu i ryzykiem oportunistyzmu
D'Heroncourt i Meon (2012)	szara strefa	zaufanie jako zjawisko występujące w społeczeństwie	zaufanie może stanowić substytut formalnego systemu prawnego
Thorgen i Wincent (2011)	relacje międzyorganizacyjne	zaufanie jako efekt relacyjnej i kognitywnej bliskości	efektem zaufania jest sztywność w relacjach (rutyna oraz sztywność zasobowa)
Ekici (2013)	relacja kupiec-sprzedawca	wysokie / niskie zaufanie jako determinanta kontynuowania bądź końca relacji	wysoki poziom zaufania prowadzi do negatywnych zachowań, które mogą skutkować zakończeniem relacji; ciemne strony zaufania mają charakter ekonomiczny oraz relacyjny
Czernek i Mitręga (2015)	perspektywa sieciowa i nadmierne osadzenie społeczne	zaufanie jako efekt relacji społecznych	osadzenie społeczne może prowadzić do powstania kosztów utraconych korzyści oraz nadmiernych zobowiązań interpersonalnych
Skinner, Dietz i Weibel (2014)	relacje interpersonalne	zaufanie jako proces zachodzący w relacji	negatywne doświadczenia związane z zaufaniem prowadzą do niechcianych zobowiązań
Grandinetti (2017)	kooperacyjne relacje	zaufanie jako relacyjny wymiar kapitału społecznego	silne więzi oparte na zaufaniu prowadzą do pułapki pozostania w relacji oraz mogą prowokować zachowania oportunistyczne

Źródło: Na podstawie podanych źródeł.

Powyższe podejścia są w dużym stopniu komplementarne wobec siebie, a różnice wynikają z przyjętej perspektywy: sytuacji bądź konsekwencji. W celu dokonania klasyfikacji warto się przyjrzeć różnym podejściom do ciemnych stron zaufania. W pierwszej kolejności należałoby przyjrzeć się krytycznym głosom na temat kapitału społecznego oraz bliskich relacji biznesowych. Natomiast w dalszej części skupiono się na omówieniu negatywnych aspektów związanych z samym zjawiskiem zaufania.

Osadzenie społeczno-gospodarcze relacji biznesowych nie podlega dyskusji, podobnie jak jego pozytywne konsekwencje. Pojawiają się jednak głosy, które wskazują na możliwość wystąpienia negatywnych efektów związanych z tym zjawiskiem. Vilellena z zespołem (2011) wskazuje na występowanie paradoksu kapitału społecznego, który może wpływać jednocześnie pozytywnie i negatywnie na efekty współpracy. Co prawda kapitał społeczny jest postrzegany jako mechanizm, który przyczynia się do redukcji konfliktów i przyspiesza współpracę, jednak w ekstremalnym ujęciu może hamować zdolność partnerów do skutecznego dostosowywania się do zmieniających się potrzeb rynku oraz generować blokadę poznawczą i izolować strony relacji od świata zewnętrznego (Gargiulo i Benassi, 1999). W miarę gromadzenia się społecznego kapitału ryzyko oportunistycznego, utrata obiektywizmu, nieskuteczne podejmowanie decyzji oraz nietrafione i kosztowne inwestycje mogą przeważać nad kosztami i tym samym zagrozić wynikom współpracy. Przykładem może być zachowanie kupca, który traci elastyczność swoich decyzji bądź jest niechętny, by szukać nowych dostawców ze względu na zobowiązania i wzajemność względem dotychczasowego.

Oporając się na teorii dziur strukturalnych, Gargiulo i Benassi (2000) wskazują, że kapitał społeczny może posiadać ciemną stronę. Silne relacje mogą filtrować informacje z zewnątrz i generować blokadę poznawczą, która izoluje strony od świata zewnętrznego (Grabher, 1993). Organizacje i ludzie będący w silnych relacjach mają tendencję do budowania samoregulujących procesów biznesowych, które obniżają ich zdolność dostosowywania się do zmian środowiskowych (Tushman i Anderson 1986).

Zatem bliskie i silne relacje nie zawsze są synonimem efektywnej współpracy (Anderson i Jap, 2005). Może jednak dojść do nadmiernego osadzenia, które ma charakter kontekstowy i może mieć miejsce na różnym poziomie relacji – diady bądź sieci (Czernek i Mitręga, 2015). Nadmierne osadzenie może więc prowadzić do zróżnicowanych konsekwencji: powstania kosztów alternatywnych poprzez wyłączenie możliwości współpracy z innymi partnerami (Uzzi, 1997; Mitręga i Zolkiewski, 2012), spadku efektywności działalności ekonomicznej w związku z personalnymi zobowiązaniami (Uzzi, 1997; Gulati, Nohria i Zaheer, 2000), napięcia personalnego wywołanego negatywnymi emocjami i konfliktami (Anderson i Jap, 2005; Tähtinen i Blois, 2011) oraz zachowania oportunistycznego (Mitręga i Żółkiewski, 2012).

Grandinetti (2017) uważa, że źródłem ciemnych stron w relacjach biznesowych jest zachowanie oportunistyczne jednego z partnerów, przez które relacja staje się niestabilna, i określa ciemne strony mianem pułapki bądź tajemnic. W sytuacji pierwszego typu partner doznający uszczerbku z powodu oportunistycznych zachowań drugiej strony, będąc w pełni świadomym zaistniałej sytuacji, z pewnych względów pozostaje w relacji i wstrzymuje się od jej zakończenia (Jap i Anderson, 2005; Mitreǳa i Zolkiewski, 2012). Kupiec nie bęǳie dążyć do zmiany dostawcy z racji silnego przekonania o konieczności kontynuowaniu relacji (Kim i in., 2005), preferowania współpracy ze sprawdzonymi dostawcami (Gargiulo i Benassi, 1999) oraz obawy przed potencjalną utratą zasobów relacyjnych (Anderson i Jap, 2005). W sytuacji drugiego rodzaju jeden z partnerów doświadcza asymetrii informacji, którą druga strona wykorzystuje dla własnego zysku (Gargiulo i Ertug, 2006; Villena i in., 2011). Przyczyną wystąpienia asymetrii informacji jest obniżenie zabezpieczeń, monitorowania oraz czujności przez jedną ze stron (najczęściej wskazuje się na kupca).

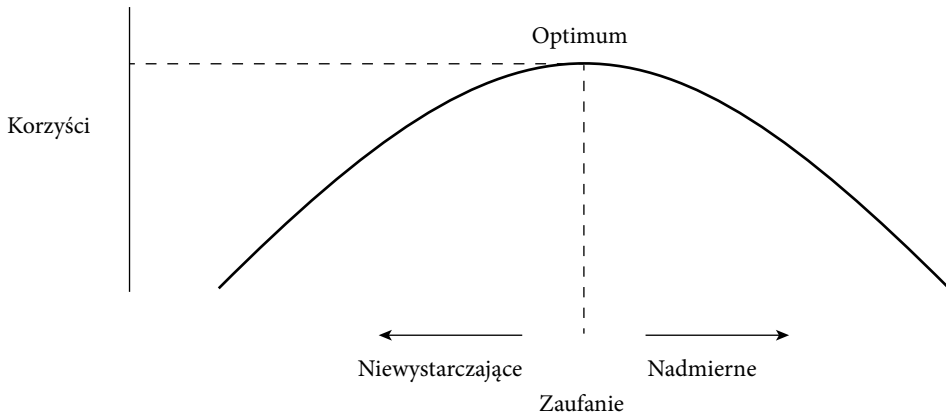
Badacze w większym stopniu skupiają się na ciemnych stronach relacji niż na ciemnych stronach samego zaufania. Co ciekawe, przyjęta perspektywa w przypadku analizy ciemnych stron zaufania jest bardzo zbliżona do tej, którą przyjmują badacze relacji business-to-business. Również badacze, poruszając temat ciemnych stron zaufania, powołują się na źródła dotyczące relacji bądź kapitału społecznego.

Sytuacja, w której zakłada się, że zaufanie mogłoby mieć negatywne efekty, jest rzadko omawiana zarówno od strony teoretycznej, jak i empirycznej. Badacze wspominają i sugerują negatywne efekty zaufania, jednak najczęściej ma to miejsce w ograniczeniach bądź wskazówkach dla przyszłych badań. Przykładowo Zaheer i współautorzy (1998) zachęcają badaczy do podjęcia tematu wad zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych. W ich opinii bowiem istnieje wyraźny potencjał do nadużywania zaufania przez partnerów wymiany. Nadmierny poziom zaufania może powodować zróżnicowane dysfunkcje i wyłączne poleganie na miękkich, a nie twardych danych w podejmowaniu decyzji (Barnes, 1981).

D'Hernoncourt i Meon (2012) wskazują na negatywną relację szarej strefy i generalnego poziomu zaufania w krajach zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się. Zaufanie, które może występować jako substytut oficjalnych kontraktów, staje się podstawą współpracy w nieformalnym sektorze. Transakcje w szarej strefie są z założenia nieewidencjonowane, osoby działające w tym obszarze nie mogą polegać na formalnym systemie prawnym w celu egzekwowania umów lub rozstrzygania sporów. Zaufanie umożliwia więc prowadzenie wymiany poza formalnym systemem prawnym. Baccara i Bar-Isaac (2008) podkreślają, że nielegalne organizacje funkcjonują lepiej, kiedy ich członkowie sobie ufają.

Gargiulo i Ertug (2006) dochodzą do wniosku, że w literaturze podkreśla się niewystarczające zaufanie, które nie pozwala osiągnąć maksymalnych korzyści, tymczasem w ich opinii istnieje punkt przęǳenia w poziomie zaufania (optimum),

który można określić jako zaufanie nadmierne, skutkujące malejącymi korzyściami czy wręcz negatywnymi konsekwencjami (rysunek 12).



Rysunek 12. Optimum zaufania a korzyści z relacji

Źródło: (Gargiulo i Ertug, 2006).

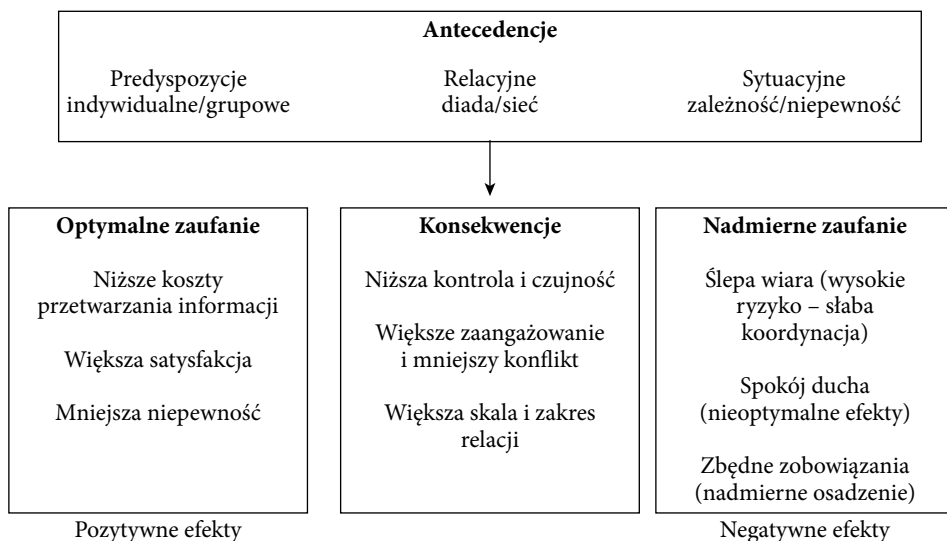
Nie jest jednak możliwe określenie poziomu „optymalnego zaufania” dla danej relacji z powodu jej osadzenia w kontekście oraz zróżnicowanej interpretacji i percepcji interakcji przez strony relacji. W związku z tym „optymalny” poziom nie jest stały i będzie ulegał zmianom w zależności od kontekstu sytuacyjnego (Krot i Lewicka, 2016). Wicks, Berman i Jones (1999) przyjmują, że optymalny poziom zaufania jest funkcją skorelowania poziomu zaufania i współzależności partnerów.

Deutsch (1958) wśród źródeł nadmiernego zaufania wskazuje naiwność, ignorancję i kognitywną niedojrzałość. Również przecenianie własnej siły, by kontrolować niewiarygodnego partnera, oraz impulsywność i nonszalancja mogą się przyczynić do powstania ślepego i bezwarunkowego zaufania, które może spowodować wystąpienie negatywnych konsekwencji o charakterze ekonomicznym oraz psychologicznym (Noteboom, 2002).

Można wyróżnić trzy rodzaje szkodliwych konsekwencji nadmiernego zaufania:

1. Zaufanie zmniejsza koszty przetwarzania informacji poprzez zredukowanie potrzeby monitorowania, zabezpieczeń i czujności, jednak nadmierne zaufanie prowadzi do ślepej wiary, która zwiększa ryzyko pojawienia się nikczemności oraz zachowań oportunistycznych i przyczynia się do zubożenia jakości współdzielonej informacji oraz subiektywnej i nadmiernie optymistycznej oceny informacji dwuznacznej (Szulanski, Cappetta i Jensen, 2004). Zaufanie może się przyczynić do utraty sceptycyzmu, a w związku z poczuciem bezpieczeństwa i wiary osadzonych w relacji nie występuje filtrowanie informacji bądź dochodzi do transferu informacji zbędnych lub niewłaściwych i niepotrzebnych.

2. Zaufanie zwiększa satysfakcję poprzez wspieranie zaangażowania w relację, jednak nadmierny poziom prowadzi do samozadowolenia i pasywności w sytuacji niewłaściwych efektów współpracy. Strony relacji darzące się zaufaniem będą z mniejszym prawdopodobieństwem postrzegać obiektywne pogorszenie wyniku partnerstwa i więcej czasu zajmie im zaangażowanie się w odpowiednie działania korygujące w momencie, gdy uznają, że sytuacja się pogorszyła. Zaufanie przyczynia się do powstania podobnego rozumowania i percepcji rzeczywistości biznesowej (Gulati, 1995) i może być wtedy „filtrem” informacji i przyczyniać się do izolacji relacji (bądź jednej ze stron) od świata zewnętrznego. Łatwa współpraca z podobnym partnerem oraz niepewność związana z wchodzeniem w alternatywną relację podnosi koszty inwestowania w nową relację oraz obniża chęć zerwania dotychczasowej więzi. Dochodzi do relacyjnej inercji (Gargiulo i Benassi, 2000), a w konsekwencji – osłabienia kontroli. Problemy mogą być interpretowane jako tymczasowe i często pozostawać nierozwiązane, a zbyt pozytywna ocena, która może wynikać z niewielkiej czujności i ograniczonej percepcji ryzyka, sprawia, że organizacja priorytetowo będzie traktować kontynuowanie relacji.
3. Zaufanie zmniejsza niepewność, bo prowadzi do lepszej komunikacji, jednak nadmierne zaufanie może skutkować nadmiernym osadzeniem relacji, tworzącym zbędne zobowiązania pomiędzy stronami (Uzzi, 1997), które mogą krępować bądź wymuszać zachowania ufającego. Powstaje pułapka nieadekwatnego schematu wymiany i konsumowania zasobów bez osiągnięcia korzyści.



Rysunek 13. Optymalny i nadmierny poziom zaufania

Źródło: (Gargiulo i Ertug, 2006).

Wypracowany przez Gargiulo i Ertuga (2006) schemat (rysunek 13) ma charakter teoretyczny i stanowi jedynie propozycję spojrzenia na zjawisko nadmiernego zaufania. Swoją dyskusję nad negatywnymi stronami konkludują wezwaniem do wypracowania miar, które umożliwiłyby uchwycenie poziomu kontroli, samozadowolenia oraz osadzenia w relacji. Nie potrafią natomiast wskazać, co skłania aktorów do nadmiernego zaufania. Stawiają jednak hipotezy, że może to być wyjątkowa wartość antecedencji zaufania, które sprawiają, że ludzie stają się podatni na „nikczemne” zachowania drugiej strony w relacji business-to-business. Jednostka ma wewnętrzne predyspozycje, by ufać, jest również bardziej narażona na zachowania niewiarygodnych osób. Dodatkowo nadmierne zaufanie może wynikać ze zróżnicowanych czynników sytuacyjnych.

Jak widać, powyższe propozycje są podobne, jeżeli nie tożsame, z opisanymi wcześniej negatywnymi aspektami bliskich relacji biznesowych, bowiem dotyczą zachowań oportunistycznych, asymetrii informacji oraz pułapki trwania w nieefektywnej relacji.

Stevens i współautorzy (2015), omawiając optymalny poziom zaufania, obok negatywnych konsekwencji nadmiernego zaufania wskazują na problemy w sytuacji zaufania niewystarczającego (tabela 15). Jako remedium na nieoptymalne poziomy zaufania autorzy, na podstawie analizy dwóch studiów przypadku z branży motoryzacyjnej, proponują strategię reorientacji i rekalkibracji. Optymalne zaufanie jest dynamiczną równowagą, która wymaga wzajemnego równoważenia się przeciwnych sił: wiary i sceptycyzmu, faworyzowania i bezstronności, lojalności i oportunistyzmu oraz zadowolenia i wymagania. Jeżeli jedna z powyższych sił będzie przeważała, może dojść do zmiany stanu zaufania i odchylenia w jedną ze stron, co może skutkować negatywnymi konsekwencjami.

Tabela 15. Konsekwencje niewystarczającego i nadmiernego zaufania

Niewystarczające zaufanie	Nadmierne zaufanie
– nadmierne inwestycje mające na celu ochronę przed niekompetencją lub oportunistycznym partnera	– nadmierne zadowolenie / trwanie w wygodnej relacji
– niedoszacowanie kompetencji partnera i jego pozytywnej intencji	– kognitywna blokada i faworyzowanie
– ograniczenie dostępu do wiedzy ukrytej przez partnerów	– nierealistycznie pozytywne oczekiwania
– zmniejszenie lojalności wobec partnerów i chęci inwestowania	– nadmierne, uciążliwe obowiązki
– utrzymujące się i samonapędzające założenie, że druga strona jest oportunistyczna	– luka w zabezpieczeniach przed niekompetencją lub oportunistycznym
	– ograniczone poczucie moralności i nadmierna lojalność wobec zaufanego partnera
	– utrzymujące się i samonapędzające założenie, że druga strona jest godna zaufania

Źródło: (Stevens i in., 2015).

Inne podejście do ciemnych stron relacji proponuje Vidal (2014). Korzystając z założeń zaproponowanych przez Gregoire i Fishera (2006), dotyczących wpływu

jakości relacji na możliwość odwetu, przekłada stwierdzenia „miłość jest ślepa” oraz „od miłości do nienawiści jeden krok” na rolę zaufania w relacjach. W pierwszym przypadku uważa, że wraz ze wzrostem zaufania spada chęć odwetu kupca na dostawcy pomimo wystąpienia krytycznie negatywnych zdarzeń, bowiem nie będzie chciał on niszczyć wartościowego partnerstwa i długo budowanej relacji. Z drugiej strony negatywne krytyczne zdarzenia w sytuacji wysokiego zaufania mogą być postrzegane jako naruszające oczekiwania wiarygodności po stronie kupca i wywoływać silniejsze uczucie złamania obietnic, niż gdyby to miało miejsce w sytuacji braku zaufania, i w konsekwencji działać bardziej destrukcyjnie w postaci odwetu bądź obniżenia zaufania lub pojawienia się nieufności i podejrzliwości. Również Yang, Sivadas, Kang i Oh (2012) uważają, że poważny konflikt będzie miał większy wpływ na relacje charakteryzujące się wysokim poziomem zaufania niż na relacje z niskim poziomem zaufania.

Skinner i współautorzy (2014), skupiając się na zaufaniu interpersonalnym w organizacji, przyjmują podejście dynamiczne i z perspektywy wymiany społecznej podkreślają znaczenie oczekiwań i intencji oraz wskazują okoliczności, gdy zaufanie staje się niechciane i niekorzystne dla jednej z zaangażowanych w relację stron. Podkreślając symboliczny, społeczno-ekonomiczny i partykularny charakter zaufania, zwracają uwagę na jego ciemne strony, które wynikają z istoty relacji opartej na wymianie, wzajemności i zobowiązaniach. Negatywne konsekwencje dotyczą przede wszystkim wymiaru afektywnego zaufania. W literaturze podkreśla się spokój i komfort wynikające z ufania komuś (Lewicki, McAllister i Bies, 1998) oraz dumę z bycia obiektem zaufania (Salomon i Robinson, 2008). Brak zaufania do drugiej strony oraz brak wiarygodności w oczach partnera w relacji łączy się z negatywnymi emocjami: obawą, strachem, zakłopotaniem, wstydem i upokorzeniem (Lewicki in., 2006). Negatywne emocje odczuwane przez jedną ze stron mogą być efektem zachowań i postaw wynikających ze zróżnicowanych sytuacji związanych z brakiem zaufania, m.in. odrzuceniem zaufania, brakiem zaufania pomimo obietnicy, nieodwzajemnieniem zaufania, decyzją o braku kontynuacji zaufania.

Większość prac dotyczących ciemnych stron zaufania skupia się na konsekwencjach dla jednej ze stron relacji bądź samej relacji. Nieliczne badania empiryczne wskazują na takie negatywne skutki zaufania, jak: brak obiektywizmu i rozważania alternatywnych rozwiązań, hamowanie kreatywności, nadmierną pewność siebie i ignorowanie dowodów mówiących o wiarygodności partnerów czy pozostawanie w nieefektywnych aliansach (Gargiulo i Ertug, 2006; Patzelt i Shepherd, 2008; Zahra i in., 2006). Fang z zespołem (2008) wskazuje na niebezpieczeństwo pojawienia się rutynowej sztywności czy też bezwładności w przypadku relacji opartych na wysokim zaufaniu. Mogą one prowadzić do dysfunkcyjnych, wygodnych relacji, które tłumią innowacje, a w skrajnych sytuacjach mogą prowadzić nawet do korupcji (Connell i Mannion, 2006). Zahra i współautorzy (2006) uzupełniają listę negatywnych konsekwencji o wysokie oczekiwania wobec strony, której się ufa,

brak efektywnej kontroli oraz podkreślanie kwestii relacyjnych (niemierzalnych i nieuchwytnych) zamiast prowadzenia rozważań o charakterze ekonomicznym. Dodatkowo istnieje zagrożenie przypisywania wiarygodności na podstawie fałszywych cech, które jednostka zaobserwowała w związku z doświadczeniem zaufania (Nooteboom, 2002). Jednocześnie wraz ze wzrostem zaufania i zależności potencjalni powiernicy będą w mniejszym stopniu angażować się w poszukiwanie informacji, by ocenić wiarygodność potencjalnego partnera.

Thorgren i Wincent (2011) postulują, by dysfunkcje związane z zaufaniem analizować niezależnie od korzyści uzyskiwanych dzięki zaufaniu, bowiem pozytywne i negatywne efekty zaufania mogą występować niezależnie od siebie. W efekcie zaufania następują procesy, które przyczyniają się do określonych korzyści. Jednocześnie mają miejsce procesy, które mogą prowadzić do niepożądanego sztywności i braku elastyczności w reagowaniu na zmiany postępujące w otoczeniu. Zaufanie tworzy warunki wspomagające wymianę, ale jednocześnie bliskość relacyjna może spowodować zamknięcie się w relacji i prowadzić do sztywności w normach i zasobach. Organizacje rozwijają kolektywne postrzeganie realizacji zadań w ramach relacji dostawca-kupujący oraz normy dotyczące zakresu obowiązków i sposobów ich wypełnienia. Zmniejszone zapotrzebowanie monitorowania i kontroli w relacjach opartych na zaufaniu umożliwi wymianę i wypracowanie relacyjnych norm przy istotnie mniejszych kosztach. We współpracy, w której wymiana zasobów oraz norm jest rozwijana poprzez zaufanie, partnerzy zdobywają doświadczenie, a także rozwijają fachową wiedzę i kompetencje w zakresie uzyskiwania korzyści z konkretnej relacji, przez co są skłonni do powtarzania tych wzorców i struktur. Stąd też pojawiająca się sztywność organizacyjna wzmocni pośrednio zaufanie, bowiem może być odczytywana jako sygnał wiarygodności. W efekcie powstaje więc pętla wzajemności pomiędzy sztywnością a zaufaniem. Brak zwrócenia uwagi na równoległy proces może prowadzić do niepożądanych wyników, takich jak: dysfunkcja relacji, nieefektywne działanie i w konsekwencji niepowodzenie współpracy, utrata indywidualnej konkurencyjności wśród partnerów oraz trudności związane z adaptacją do szybko zmieniającego się otoczenia. Efekty negatywne, w odróżnieniu od pozytywnych, są trudne do wykrycia przez współpracujących ze sobą partnerów, przez co mogą się pogłębiać wraz z trwaniem relacji.

Ekici (2013) wskazuje na negatywne zachowania będące efektem wysokiego zaufania po obu stronach relacji, które mogą prowadzić do obniżenia zaufania bądź nieufności i zachwiania partnerstwa. Ciemne strony zaufania są związane z oszustwem oraz napięciami relacyjnymi, które wynikają z wysokich oczekiwań, próśb o przysługi oraz poczucia wykorzystania i skutkują rozczarowaniem. W przypadku sprzedawcy obniżenie zaufania lub pojawienie się nieufności nie musi prowadzić do zakończenia relacji, bowiem w sytuacji konkurencyjnej branży, braku ryzyka w relacji oraz rentownego biznesu współpraca będzie kontynuowana bez zaufania.

Inną wadą zaufania jest jego heurystyczna jakość (Bazerman i Moore, 2006). Zaufanie jako „skrót myślowy” może powodować systematyczne uprzedzenia, które są zasadniczo błędne i kosztowne. Można je przyrównać do rzymskiej „reguły kciuka”, bowiem strony w relacji opartej na zaufaniu wykorzystują dostępne informacje do sformułowania oczekiwań, a nie poszukują wszystkich istotnych informacji w celu dokonania kompleksowej, racjonalnej decyzji. Również Kahneman (2012) uważa, że zaufanie może ograniczać zdolności poznawcze partnerów biznesowych i prowadzić do decyzji o charakterze emocjonalnym, a w konsekwencji do nieefektywnych decyzji opartych na heurystykach i automatyzmach.

Osobnym tematem pozostają koszty i czas związane z tworzeniem, utrzymaniem i rozwojem zaufania oraz jego odbudową w przypadku utraty bądź nadszarpnięcia zaufania (Connell i Mannion, 2006). Długo budowane zaufanie może zostać łatwo utracone przez faktyczne lub postrzegane jako błędne bądź nieprawidłowe zachowanie (Kim i in., 2009). Smith, Bolton i Wagner (1999) twierdzą, że im większa strata doświadczona w relacji, tym większy spadek zaufania i tym bardziej intensywne będą negatywne emocje. Utrata zaufania jest połączona ze zróżnicowanymi postawami po „zranionej” stronie: od form pogwałcenia umów psychologicznych poprzez niekooperatywne zachowanie, aż do odwetu. Różne badania wykazują istotne koszty ekonomiczne, emocjonalne i społeczne wynikające z takich sytuacji (Kim i in., 2009).

Leszczyński i Zieliński (2019), przyjmując w swoich badaniach perspektywę sprzedawcy, sugerują, by ciemne strony zaufania rozważać przez pryzmat trzech obszarów: negatywnych aspektów, relacyjnych dysfunkcji oraz negatywnych konsekwencji. Negatywne aspekty zaufania wynikają z cech samego zjawiska, które jest kontekstowe, subiektywne, kruche i trudne do określenia. Drugi obszar autorzy odnoszą do procesów relacyjnych (zaufanie wpływa negatywnie na funkcjonowanie relacji, powodując np. jej sztywność) oraz atmosfery relacji (np. zaufanie usypia czujność bądź prowadzi do relacyjnej inercji). Ostatni obszar może mieć wymiar ekonomiczny (np. trwanie w nieefektywnej relacji) bądź nieekonomiczny (np. błędna interpretacja problemów).

Z powyższego przeglądu literatury wynika kilka istotnych wniosków. Po pierwsze, temat ciemnych stron zaufania jest mocno zaniedbany przez badaczy, którzy są zgodni, że zaufanie może prowadzić do negatywnych konsekwencji dla jednej bądź obu stron. Nie ma jednak jasności koncepcyjnej co do tego, w jaki sposób efekty zaufania mogą być negatywne, ani też co do natury tych negatywnych efektów. Nieliczne, omówione w tej części tekstu publikacje mają w większości przypadków charakter koncepcyjny. W związku z powyższym brakuje jednego, spójnego, modelowego podejścia, które pozwoliłoby na empiryczną weryfikację założeń dotyczących negatywnych aspektów zaufania. Tymczasem może to mieć znaczący wpływ na obawy związane z ustanowieniem relacji opartych na zaufaniu oraz ogólną efektywność zaufania jako zasady organizacyjnej (McEvily i in., 2003).

Po drugie, badacze nie są zgodni co do istoty ciemnych stron zaufania. Przyjęte perspektywy dotyczą nadmiernego, niechcianego, zmniejszającego się zaufania lub jego negatywnych efektów bez uwzględniania jego poziomu. Zgodnie z sugestiami metodycznymi (Young, 2006) badania ciemnych stron zaufania w danej relacji należałoby zatem poprzedzić badaniami eksploracyjnymi. Zaufanie jest współtworzone, jednak określenie jego poziomu w relacjach biznesowych jest trudne, a nawet niemożliwe (Blois 1999). Wynika to z niemożności oceny poziomu z punktu widzenia drugiej strony oraz obawy o konsekwencje podjęcia tematu zaufania („Czy mi ufasz?” – „Tak, ale dlaczego pytasz?”). Stąd też można mówić o zakładanym poziomie zaufania opartym na subiektywnej ocenie, interpretacji oraz doświadczeniach z interakcji tworzących zaufanie. Taka sama sytuacja będzie miała miejsce w przypadku odczuwania jego ciemnych stron.

Po trzecie, problemy w konceptualizacji ciemnych stron zaufania wynikają z samej złożonej natury zaufania, będącego składnikiem i efektem kapitału społecznego, elementem jakości relacji, uwarunkowaniem relacji oraz jej antecedencją bądź konsekwencją. W związku z powyższym trudno jest analizować ciemne strony zaufania bez określenia szerszego kontekstu relacji. Zaufanie może być bezpośrednim efektem powstania ciemnych stron bądź też stanowić uwarunkowanie dla ewoluowania negatywnych aspektów relacji.

Po czwarte, odwołując się do Thorgren i Wincent (2011) oraz Abosag, Yen i Barnes, (2016), zaufanie, jak i sama relacja biznesowa, nie są z natury dobre lub złe, jednak mogą prowadzić do powstania jednocześnie pozytywnych i negatywnych efektów. W sytuacji współzależności oraz zróżnicowanych interpretacji partnerzy często muszą być świadomi ciemnych stron i nauczyć się z nimi sobie radzić poprzez procesy uczenia się i adaptacji. Stąd też być może istnieje opcja stopniowości ciemnych stron, które mogą być tolerowane bądź nie i prowadzić do zakończenia relacji.

PODSUMOWANIE

Wysoka wydajności współpracy jest często wskazywana jako główny argument dla funkcjonowania zaufania w jakimkolwiek kontekście. Zaufanie jest postrzegane wręcz jako fundament sukcesu organizacji. Stąd też główny nurt badań skupia się na identyfikacji pozytywnych konsekwencji zaufania w różnych obszarach. Badacze wskazują na liczne efekty osiąmane dzięki relacji opartej na zaufaniu. Jednak ze względu na złożoną naturę samego pojęcia, współzależność z innymi aspektami relacji oraz zróżnicowane podejścia metodyczne wykorzystywane przez badaczy prezentowane wyniki badań często są niejednoznaczne. Jednocześnie akademicy

podkreślają, że fakt, iż zaufanie jednoznacznie prowadzi do osiągnięcia wysokich efektów, nie jest ostatecznie stwierdzony. Prezentowane w tej części książki wyniki badań podkreślają pozytywny wpływ zaufania na działanie i efekty relacji, ale jednocześnie w literaturze przedmiotu wskazuje się na możliwość współpracy pomiędzy kupującym i sprzedawcą bez zaufania (m.in. Cook, Hardin i Levi, 2005; Janowicz-Panjaitan i Krishnan, 2009). Dodatkowym aspektem utrudniającym ocenę zaufania jest fakt, że może ono mieć ciemne strony, które będą niezależne od uzyskiwanych pozytywnych efektów.

W związku z powyższym zasadna jest empiryczna weryfikacja założenia o pozytywnym wpływie zaufania na relacje i jej efekty. Wymaga to przyjęcia takiej metodyki, która pozwoli na sprostanie wyzwaniom badawczym opisanym w rozdziale drugim niniejszej publikacji, a uzyskane wyniki pozwolą na wypełnienie zidentyfikowanych luk badawczych związanych z dynamicznym charakterem zaufania i jego rolą dla funkcjonowania relacji i osiągniętych efektów współpracy. Natomiast na potrzebę dalszych rozważań zaufanie będzie traktowane jako zjawisko, które tworzy warunki dla funkcjonowania relacji. Takie podejście wydaje się zasadne w związku z wątpliwościami wielu autorów omówionymi w tej części pracy na temat bezpośredniej zależności efektów relacyjnych od zaufania.

5. ISTOTA ZAUFANIA W ŚWIETLE BADAŃ EKSPLORACYJNYCH

W poprzednich, opartych na przeglądzie literatury, rozdziałach poświęconych zaufaniu dokonano wyjaśnienia oraz systematyzacji pojęć związanych z koncepcją zaufania: jego istoty, wymiarów, poziomów, dynamiki oraz związków z relacją biznesową. Należy podkreślić, że większość omówionych podejść nie wyszła poza fazę koncepcyjną, a te, które podlegały weryfikacji empirycznej, rodzą wiele wątpliwości dotyczących wiarygodności stosowanych narzędzi badawczych oraz braku replikacji badań z wykorzystaniem tych samych narzędzi pomiarowych w innym kontekście badawczym oraz branżowym. Proponowane modelowe ujęcia zaufania dotyczą wprawdzie relacji biznesowej, jednak najczęściej punktem wyjścia jest w nich perspektywa kupca jako strony ufającej.

W związku z powyższymi problemami metodycznymi przeprowadzono badanie eksploracyjne wśród osób odpowiedzialnych za relacje z klientem, którego celem była próba określenia istoty zaufania z perspektywy menedżerskiej. W rozdziale zaprezentowano metodykę wykonanego badania, omówiono uzyskane wyniki badań oraz płynące z nich wnioski, które stanowiły podstawę dla opracowania propozycji założeń dla badań roli zaufania w relacjach biznesowych.

5.1. METODYKA BADAŃ

Celem badań było pogłębienie rozumienia istoty zaufania w relacjach business-to-business oraz rozpoznanie wpływu zaufania na te relacje. Tak postawiony cel wpisuje się w lukę badawczą związaną z konceptualizacją zaufania w relacjach biznesowych (Young 2006). Identyfikacja postrzegania tego zjawiska z perspektywy dostawcy jest zgodna z potrzebą prowadzenia badań nad zaufaniem o charakterze przekrojowym (Schorman i in., 2007).

Z racji wielopoziomowego charakteru zaufania zdecydowano się na objęcie badaniem osób zarządzających sprzedażą oraz osób odpowiedzialnych za kształtowanie i realizację polityki marketingowej w przedsiębiorstwach obsługujących

klientów biznesowych. Zdecydowano się na zbieranie informacji w formie esejów. Decyzja o przyjęciu takiej metody badawczej wynikała z postulatu Leszczyńskiego (2014), który badając adaptacje w relacjach biznesowych, sugeruje, że podejmowanie drażliwego tematu o tak wysokiej złożoności wymaga zapewnienia swobody wypowiedzi i tym samym czasu i spokoju. Wykorzystanie esejów umożliwia zbieranie długich wypowiedzi, odzwierciedlających doświadczenie i przeszłe działania respondenta zwieńczone pozytywnymi lub negatywnymi wynikami (Makkonen, Aarikka-Stenroos i Olkkonen, 2012; Polkinghorne 1995). Natomiast przygotowanie pisemnej formy wypowiedzi przez badanych sprawia, że są one dłuższe i pełniejsze, co potwierdziły badania Aarikka-Stenroos (2010). Powyższe argumenty uzasadniają wykorzystanie esejów jako metody badawczej na etapie eksploracji.

W badaniu zastosowano metodę doboru jednostek typowych – zaproszono doświadczonych menedżerów na rynku business-to-business, do których zadań należy budowanie i rozwijanie relacji z klientami. Zaproszeni menedżerowie byli uczestnikami studiów podyplomowych o profilach związanych z marketingiem B2B i zarządzaniem sprzedażą oraz programu MBA na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Po wstępnej weryfikacji poproszono 61 osób o przygotowanie esejów, które powinny poruszać następujące obszary związane z zaufaniem w relacjach biznesowych:

- istota i postrzeganie zaufania w relacji dostawcy z klientem,
- wpływ i znaczenie zaufania na relacje między dostawcą a jego klientem,
- budowanie i rozwój zaufania.

Ostatecznie uzyskano 61 esejów, z których 25 zostało odrzuconych po weryfikacji ze względu na poruszany obszar (relacje z klientami indywidualnymi) bądź zbyt ogólny poziom rozważań. Do analizy zakwalifikowano 36 esejów, których autorzy są odpowiedzialni w ramach swoich obowiązków za wykonywanie zadań marketingowych (19 respondentów) bądź sprzedażowych (17 respondentów). Profil uczestników badania był bardzo zróżnicowany. Respondenci reprezentowali różne sektory gospodarki oraz przedsiębiorstwa różnej wielkości i różnili się doświadczeniem. Autorami 16 esejów były kobiety, a 20 mężczyźni, ze średnią wieku 31,5 lat (szczegółową charakterystykę respondentów zaprezentowano w aneksie).

Taki dobór badanych miał pomóc uchwycić kontekst zaufania (Seppänen i in., 2007), przy jednoczesnym przyjęciu sugestii Sztompki (2007), że na pewnym poziomie ogólności wszelkie zjawiska społeczne, w tym również interakcje, relacje oraz zaufanie, mają cechy uniwersalne.

Analiza treści esejów, których średnia objętość wynosiła 4,5 strony, była zgodna z wytycznymi dotyczącymi kodowania narracji, opracowanymi przez Saldaña (2009). Natomiast wielokrotne czytanie esejów, któremu towarzyszyło identyfikowanie i etykietowanie danych dotyczących zadanych tematów, pozwala na pełne zrozumienie uzyskanych wypowiedzi (Laan, Noorderhaven, Voordijk i Dewulf, 2011). Uzyskane teksty dostarczyły bogatego materiału badawczego, na który składały się

opinie badanych na zadane tematy, przykłady z doświadczenia respondentów oraz ich emocjonalne komentarze.

Ze względu na swobodę wypowiedzi teksty różniły się pod względem objętości i jakości danych. W ośmiu esejach autorzy skupili się na relacjach z konkretnym klientem, w przypadku pozostałych zaprezentowane zostały ogólne przemyślenia i refleksje na temat relacji z klientami opisywanego w tekście przedsiębiorstwa.

5.2. INTERPRETACJA ZAUFANIA W RELACJACH BIZNESOWYCH: PERSPEKTYWA DOSTAWCY

Pierwszą obserwacją wynikającą z analizy tekstów jest różnorodność uzyskanych opinii i interpretacji zaufania w relacjach biznesowych. Co prawda pewne wspólne elementy były używane przez respondentów do definiowania zaufania, jednak nie jest możliwe stworzenie uniwersalnej koncepcji tego zjawiska, w którą wpisywałyby się większość analizowanych wypowiedzi. Pojęcie zaufania często wyrażano za pomocą powiązanych, choć nieco odmiennych koncepcji, takich jak: wiara, ufność, życzenie, wiarygodność czy przekonanie, które odnoszono zarówno do relacji interpersonalnych, jak i organizacyjnych. Dodatkowo należy wskazać fakt występowania powyższych określeń w różnej konfiguracji z takimi słowami, jak współpraca, satysfakcja oraz lojalność.

Respondenci postrzegają zaufanie jako zasób, kapitał, cykl, proces bądź narzędzie. Interesujące jest to, że sami respondenci wydawali się świadomi trudności w definiowaniu zaufania, o czym może świadczyć wypowiedź przedstawiciela branży turystycznej, który stwierdził, że: *Ciężko jest jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, wszystko zależy od specyfiki, oferty, relacji i branży danego przedsiębiorstwa.* W podobnym tonie wypowiadał się przedstawiciel producenta cukru, według którego: *Zaufanie to cykl/proces, który należy rozpocząć, a następnie rozwijać, a może się tak zdarzyć, że i kończyć.* Jednocześnie respondent ten podkreślał kontekstowość tego zjawiska: *Podjęwszy temat zarządzania relacjami z klientami i budowania obopólnego zaufania, należy wspomnieć, iż złożoność tychże relacji często uwarunkowana jest danym środowiskiem biznesowym – pisząc o środowisku mam na myśli położenie geopolityczne, gdzie te relacje są budowane. Każdy rynek ma swoją odmienną specyfikę, gdzie uwarunkowania kulturalne i polityczne mają decydujące znaczenie w procesie budowania relacji i przywiązania klienta do danego przedsiębiorstwa.*

W wielu przypadkach respondenci wskazywali różne elementy i aspekty związane z zaufaniem, które można odnieść do koncepcji Ganesana (1994) obejmującej kategorie kompetencji, rzetelności i uczciwości. Przykładem jest cytat przedstawiciela

lidera polskiego rynku w branży farmaceutycznej: *Zaufanie skupia w sobie szeroko pojęte budowanie wizerunku, wiarygodności, szacunku i owocnej współpracy, oraz wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa handlowo-produkcyjnego: Zaufanie w relacji dostawcy i klienta można zinterpretować jako długookresową współpracę opartą na bezpośrednich, dwustronnych, stałych i silnych związkach prowadzących do obustronnego czerpania korzyści – obustronnej rentowności działań, wiarygodności obustronnej, życzliwości, uczciwości. Z drugiej strony pojawiały się opinie podkreślające odrębność powyższych komponentów, co oddaje cytat z eseju napisanego przez przedstawiciela producenta komponentów metalowych: *Temat zaufania w tym kontekście ma bardziej drugorzędne znaczenie. Ważniejsze są posiadane kompetencje, wiarygodność oraz rzetelność przekazywanych informacji.**

Należy jednak podkreślić, że zbieżność prezentowanych podejść była stosunkowo niewielka. Wśród obszarów oraz zachowań, które będą świadczyć o wiarygodności w oczach kupującego oraz mają budować zaufanie, respondenci wskazywali na te, które w dużej mierze są związane z jakością współpracy, czego przykładem może być wypowiedź przedstawiciela dostawcy rozwiązań dla przedsiębiorstw transportowych, użytkowników pojazdów ciężarowych i autobusów: *Patrząc z perspektywy biznesu, zaufanie oznacza, że partner [...] posiada wymagane umiejętności niezbędne do realizacji wyznaczonych zadań. Klient będzie oczekiwał kompetencji dostawcy na poziomie zaspokajającym oczekiwania kupującego.*

Zaufanie postrzegane jest również w kategoriach wiarygodności, którą respondenci w dużym stopniu utożsamiali ze słownością, czego przykładem może być następujący cytat z eseju, którego autor reprezentował operatora telefonicznego: *Bardzo istotną kwestią podczas rozważań na temat zaufania w relacjach biznesowych jest kwestia wiarygodności, czyli przekonanie, że partner biznesowy chce i będzie podejmował działania zgodne z obietnicami. Często spotkanie biznesowe kończy się bez podpisania umów lub innych dokumentów, jednak zobowiązania ustne, jakie podejmowały obie strony, są traktowane z równą istotnością jak te zapisane.* Tak postrzegane zaufanie, uzupełnione o przekonanie o współzależności i uwzględnianiu wspólnych interesów, jest gwarantem poczucia niezawodności i bezpieczeństwa. Wiarygodność była więc bezpośrednio łączona z przewidywalnością zachowań, czego przykładem jest wypowiedź przedstawiciela lidera z branży energetycznej: *(Zaufanie) jest to wiedza lub wiara, która okaże się zgodna z naszymi życzeniami, oraz ze słownością, co potwierdza wypowiedź przedstawiciela producenta wewnętrznej stolarki otworowej: Zaufanie to przekonanie, wiara w to, że inni wywiążą się z podjętych wobec nas zobowiązań i że spełnią pokładane w nich oczekiwania. Niestety nigdy nie możemy mieć względem tego pewności, a zatem zaufanie zakłada zawsze mniejsze bądź większe ryzyko.*

Innym podejściem do wiarygodności było postrzeganie jej przez pryzmat wiedzy i kompetencji: *Sprzedawca, który chce zbudować swoją wiarygodność, powinien pokazać klientowi, że posiada odpowiednią wiedzę i doskonale wie, jak zatroszczyć się*

o rozwiązanie danego problemu. Równie ważnym elementem jest bycie niezawodnym w tym, co się robi. Jest to bardzo często podyktowane terminowością i działaniem zgodnie z upodobaniami klienta (wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa z branży telekomunikacyjnej).

Respondenci podkreślali również wielowymiarowość zaufania, bowiem obok komponentu „racjonalnego” wskazywali również ten emocjonalny. Takie podejście wynika z faktu, że relacje partnerskie postrzegali zarówno przez pryzmat działań, jak i określonych intencji zachowania. Zaufanie o podłożu racjonalnym, wynikające – w opinii respondentów – z wiarygodności, kalkulacji lub przesłanek ekonomicznych, jest oparte na ocenie wartości relacji i zestawieniu związanych z nią korzyści i kosztów. Natomiast zaufanie emocjonalne jest determinowane psychologicznymi i emocjonalnymi więziami między uczestnikami, jest oparte na poczuciu wspólnych wartości, życzliwości i wzajemności. Emocjonalny wymiar zaufania w dużej mierze był kojarzony z szacunkiem oraz bliskością, co obrazuje wypowiedź przedstawiciela branży telekomunikacyjnej: *Przy wzbudzaniu zaufania klienta należy również pamiętać o pewnej bliskości emocjonalnej z naszym odbiorcą. Bliskość to forma szczerości emocjonalnej, gotowość do poszerzenia zakresu rozmów, przy zachowaniu szacunku w stosunku do klienta i nieprzekraczaniu wyznaczonych granic.*

W większości analizowanych tekstów ich autorzy podkreślali rolę wzajemności w zaufaniu, którą opisywali takimi terminami, jak: obustronne i wzajemne zaufane, wzajemny szacunek, wzajemna współpraca, wzajemne interesy, wzajemne oczekiwania, wzajemne zrozumienie, wzajemne poznanie się (w jednym z esejów, autorstwa przedstawiciela przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego, słowo „wzajemny” w różnych konfiguracjach z innymi pojęciami zostało użyte 18 razy). W opinii niektórych respondentów wzajemność zaufania jest warunkiem jego istnienia. Świadczyć to może o fakcie postrzegania współpracy z klientem w kategoriach partnerskiej relacji, której cechą jest współzależność i wzajemność, co obrazuje wypowiedź przedstawiciela producenta żywności: *Relacja, po pierwsze, zasadza się na konieczności dokonania zmiany perspektywy, w której umieszczany jest klient. Przestaje być on wyłącznie stroną transakcji, którą należy dobrze obsłużyć, a staje się partnerem. [...] Zachodzi bowiem wyraźne sprzężenie pomiędzy zaufaniem a świadomym budowaniem partnerstwa i relacji. Zaufanie zakłada istnienie wspólnoty celów, do których osiągnięcia zmierzamy. Wynika ze słusznego przekonania, iż ta właśnie wspólnota celów czyni podmioty partnerami. W przypadku wyznaczania dłuższej perspektywy i stawiania wspólnych zobowiązań rośnie przekonanie, iż jest to działanie obustronne. Potwierdza to wypowiedź menedżera sprzedaży w przedsiębiorstwie handlowym: Istotnym wyzwaniem przy kształtowaniu partnerstwa na rynku oświetleniowym jest stworzenie takiego obszaru i formy współpracy, w którym zarówno wykonawcy, jak i zamawiający wykonanie usług będą mogli realizować swoje cele w atmosferze wzajemnego poszanowania i zaufania.* W skrajnym przypadku zaproponowana przez jednego z uczestników badania (przedstawiciel producenta

elektroniki) definicja zaufania polegała na wzajemności: *Zaufanie w relacji dostawcy i klienta można zinterpretować jako długookresową współpracę opartą na bezpośrednich, dwustronnych, stałych i silnych związkach prowadzących do obustronnego czerpania korzyści – obustronnej rentowności działań, wiarygodności obustronnej, życzliwości, uczciwości.*

Na uwagę zasługuje wypowiedź respondenta reprezentującego światowego lidera w zakresie dostaw rozwiązań transportowych, który polemizuje ze zjawiskiem wzajemnego zaufania. W jego opinii to sprzedawcy zabiegają o zaufanie klienta, który, *przyjmując ofertę, pokłada zaufanie w dostarczanych produktach i rozwiązaniach.* Klient, ufając dostawcy, przekazuje mu „rzetelne i uczciwe informacje”, otrzymując w zamian efektywne rozwiązania. Interesujący jest fakt, że brak zaufania i odejście od reguł współpracy opartych na zaufaniu skutkuje karą w postaci nieefektywnych i błędnych działań, których odbiorcą będzie klient. Do podobnych wniosków doszedł respondent z branży IT, który stwierdził, że: *Firma dostawca może nie ufać klientowi, jednak nie wyobrażam sobie, aby klient podejmował współpracę, nie będąc przekonanym o słuszności swojej decyzji.*

Analiza esejów potwierdziła fakt występowania poziomu interpersonalnego i organizacyjnego zaufania. Interesujące jest, że osoby związane ze sprzedażą w większym stopniu odnosiły się do zaufania na poziomie interpersonalnym. Menedżerowie sprzedaży są świadomi występowania zaufania na poziomie organizacyjnym, jednak w swoich rozważaniach skupiali się na zaufaniu, które bezpośrednio dotyczy ich osoby, bowiem: *Współpracują ludzie, nie firmy, a ich wzajemne relacje stanowią ostatecznie o sukcesie tej współpracy* (przedstawiciel dystrybutora części zamiennych do maszyn i urządzeń przemysłowych). Osoby zaangażowane w sprzedaż odwoływały się w esejach do marki oraz zaufania, które *tworzy relację pomiędzy produktem markowym a jego użytkownikiem.* Ostatecznie jednak to zaufanie na poziomie personalnym stanowiło oś merytoryczną ich wypowiedzi, o czym świadczyć może cytat przedstawicielki branży farmaceutycznej: *Pomimo tego, iż pracowałam dla lidera rynku, firmy nr 1 wśród firm generycznych w Polsce, drzwi do każdego kolejnego gabinetu lekarskiego czy apteki otwierały się nie na hasło (nazwa przedsiębiorstwa), ale na moją osobę, uśmiech i lojalność. Dla swoich klientów starałam się być partnerem w rozmowie, podnosiłam swoje kwalifikacje i cały czas nad sobą pracuję. Chcę być i jestem wiarygodna, pomocna i personalizuję każdego z klientów, bo każdy ma inne problemy, obiekcje, pytania. W ten sposób buduję zaufanie.* W podobnym tonie wypowiedział się przedstawiciel przedsiębiorstwa handlowego, który poziom interpersonalny zaufania wyodrębnił z kontekstu biznesowego: *Analizując zaufanie wzajemne, należy stwierdzić, iż to nie tylko wzajemne działania biznesowe, ale również zwykła ludzka życzliwość i uczciwość, bez której nie wybędziemy się wzajemnych podejrzliwości.*

Tymczasem osoby, które realizują w pracy cele i zadania marketingowe, w większym stopniu odnosiły się do zaufania na poziomie organizacyjnym. W swoich

wypowiedziach częściej używały słów *firma, dostawca, organizacja* czy też podawały nazwę przedsiębiorstwa, której dotyczył esej. Co prawda autorzy ci wskazują na występowanie poziomu personalnego zaufania, jednak traktują go w sposób narzędziowy i stawiają w wielu przypadkach na równi z innymi metodami budowania zaufania (np. polityka przedsiębiorstwa w zakresie zwrotów i gwarancji, jakość świadczonych usług, otwarta komunikacja).

Powyższą różnicę pomiędzy personelem sprzedażowym a marketingowym w podejściu do zaufania oddaje również kontekst, w jakim pojawia się zaufanie w wypowiedziach obu grup. Podczas gdy menedżerowie sprzedaży częściej odwoływali się do zachowań, które występują w bezpośredniej interakcji z klientami (dostarczanie niepoprawnych informacji, zmiany w procedurach, szacunek w komunikacji z drugą stroną), menedżerowie marketingu częściej podkreślali elementy odnoszące się do relacji na poziomie organizacji (reputacja przedsiębiorstwa, marka, opóźnienia w dostawach).

5.3. ROLA ZAUFANIA W RELACJACH BIZNESOWYCH

Pomimo różnic w opiniach na temat głównych elementów zaufania w relacjach biznesowych respondenci przepisują zaufaniu istotną, a niekiedy wręcz kluczową rolę w zarządzaniu relacjami biznesowymi. Przykładem może być wypowiedź przedstawiciela producenta opakowań z tworzyw sztucznych oraz chemii gospodarczej: *Nie wyobrażam sobie pracy bez zaufania oraz pozytywnych relacji z klientami oraz dostawcami. Wiem, że z każdym te relacje są inne oraz na innym poziomie, jednak staram się oprócz wyniku finansowego widzieć człowieka po drugiej stronie. Uważam, że bez zaufania relacje, które powstają, są bardzo płytkie i krótkoterminowe. Przy pracy długofalowej brak zaufania powoduje, że projekt jest zagrożony już na wstępie, ponieważ jak powierzyć zadanie ludziom, którym nie ufamy?* Potwierdza to w swoim esejzie przedstawiciel producenta z branży meblowej: *Zaufanie jest wielkim kapitałem przedsiębiorstwa, a jego zaprzepaszczenie nie przyniesie nic dobrego, ba, może nawet zwiastować katastrofę firmy.*

W większości wypowiedzi pozytywny wpływ zaufania na efekty w relacjach z klientami miał charakter wręcz niepodważalnego i oczywistego założenia, z którym respondenci nie dyskutowali. W analizowanych esejach zaufanie było określane jako *fundament budowania relacji i więzi międzyludzkich, podstawa przy relacjach klient-dostawca* bądź *smar i spoiwo w relacjach* i dlatego zrozumienie istoty zaufania w relacjach z klientami jest niezbędne do tworzenia efektywnej organizacji (przedstawiciel przedsiębiorstwa z branży budowlanej). W tych wypowiedziach zaufanie jest elementem relacji, który usprawnia jej funkcjonowanie. Natomiast

pojawiały się również opinie, według których znaczenie zaufania można zaobserwować w sytuacji, gdy pojawia się zmiana dotychczasowych warunków działania, problem lub sytuacja kryzysowa, która staje się czynnikiem weryfikującym zaufanie i trwałość relacji. Oddaje to cytat z eseju napisanego przez przedstawicielkę z branży farmaceutycznej: *Uświadomiłam sobie wagę roli zaufania w relacjach biznesowych w chwili przejścia do konkurencyjnej, mniejszej firmy o dużo słabszej renomie na rynku. Trafiłam do swojej grupy klientów i wiem, że mogą na nich liczyć, bo im ufam.* Zaznacza to również wypowiedź przedstawiciela międzynarodowego koncernu zajmującego się produkcją żywności: *Budowanie relacji zaufania z klientem owocuje również w przypadkach kryzysowych, czyli np. braku surowca, opóźnienia w dostawie. W takim przypadku jest bardziej prawdopodobne, że spotkamy się ze zrozumieniem u klienta, z którym budujemy długoterminowe relacje oparte na zaufaniu, niż z klientem, gdzie takich relacji nie ma.*

Pojawiały się również wypowiedzi, w których wskazywano możliwość rozwijania współpracy i funkcjonowania biznesu pomimo braku zaufania. Może to wynikać z charakteru branży, co podkreślał m.in. przedstawiciel producenta mebli łązienkowych: *Wzajemność takiego podejścia i uczciwych działań między partnerami biznesowymi zależy w dużym stopniu od sektora rynku, branży oraz rodzaju oferowanych produktów/usług. Niekiedy zaufanie nie jest niezbędnym czynnikiem gwarantującym owocną współpracę. Szczególnie w przypadku rynku, na którym jest duże rozdrobnienie i ogromna konkurencja. Najczęściej spotykanym podejściem jest wówczas założenie: „nie ten dostawca, to inny”. Jednak w przypadku mocno wyspecjalizowanej branży czy produkcji ukierunkowanej na dany rodzaj klienta zaufanie i wzajemny szacunek są niezbędne, zarówno w celu zapewnienia stabilnych i ciągłych zamówień dla producenta/dostawcy, jak i w celu gwarancji terminowych dostaw produktów zgodnych z zapotrzebowaniem klienta.* Interesujący jest fakt, że autorzy dwóch esejów, którzy reprezentowali branżę budowlaną, pomimo podkreślania istotnej roli zaufania w relacjach z klientem, wskazywali na konieczność bycia czujnym, weryfikowania drugiej strony oraz względnego bądź ograniczonego zaufania, które *jest najbardziej opłacalne [...] i daje otwarte pole manewru w zakresie wzajemnych układów, jak i własnego rozwoju.* Pojawiła się również jedna opinia (przedstawiciel branży FMCG), zgodnie z którą zaufanie jest zależne od wartości współpracy: *Im większy biznes do zrobienia, tym mniejsze zaufanie.* Można założyć, że jest to powiązane z postrzeganym ryzykiem. Jednocześnie zauważa się problem interpretacji wartości biznesu przez współpracujące ze sobą strony.

Analizując eseje, można wskazać na okoliczności, w których zaufanie odgrywa istotną rolę. Będzie ono istotne w sytuacjach, którym towarzyszy ryzyko i niepewność, czego przykładem może być wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa z branży technologicznej: *Zaufanie stanowi niewidzialne spoiwo między ludźmi, umożliwiające podejmowanie wspólnych działań, w tym również w warunkach niepewności.* Powyższy obraz może uzupełnić wypowiedź przedstawiciela organizacji

świadczącej usługi w obszarze trade marketingu: *W outsourcingu usług i procesów biznesowych zaufanie jest jednym z najważniejszych czynników dotyczących relacji z klientem. Szczególnie biorąc pod uwagę niematerialny charakter biznesu, a także usługi oparte na czynniku ludzkim i pracy dużych grup osób. Ciekawych opinii dostarczyli przedstawiciele przedsiębiorstw działających w ramach projektów, których immanentną cechą jest niepewność: Działamy na pograniczu realizacji projektów w produkcji, a charakterystyczne dla nas jest 83% niepowtarzalności produktów, co niemal całkowicie uniemożliwia przewidywanie rynku (wypowiedź kierownika działu technicznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym), w związku z czym zaufanie jest wręcz niezbędne do współpracy: Zdobyć duże i ciekawe zamówienia w tej sytuacji zawsze wiąże się z wypracowanym zaufaniem. Natomiast realizacja projektu i zachowania w ramach współpracy są determinowane oczekiwaniem pozyskania kolejnego projektu: Nasz wysiłek włożony w realizację zamówień oraz ustępstwa wobec zmian są podyktowane zaufaniem co do dalszej, owocnej i opłacalnej współpracy. Co ciekawe, kluczową determinantą zaufania przy współpracy z dostawcami w projektach jest ich elastyczność. Elastyczność organizacji, w odróżnieniu od sztywności, pozwala bowiem na ingerencję klienta w procesy i sugerowanie rozwiązań. Zaufanie jest budowane w duchu wzajemności i prowadzi do większego zaangażowania oraz wspólnego rozwoju: Z perspektywy sześciu lat zarządzania i organizacji kooperacji obserwuję, że firmy, które okazały mi zaufanie co do tego, jak realizować projekty, realizują je wręcz niekiedy lepiej od nas samych. Nasze wspólne moce przerobowe wciąż rosną.*

Pojawiła się również jedna opinia (przedstawiciel branży reklamowej), w której zaufanie może wystąpić tylko we współpracy równoważnych podmiotów. W każdym innym przypadku można mówić o zależności jednej ze stron. Innymi słowy, współzależność w relacji była kolejnym elementem warunkującym funkcjonowanie obustronnego zaufania.

Na postrzeganie roli zaufania, podobnie jak jego istoty, miał wpływ rodzaj wykonywanych zadań.

Menedżerowie marketingu postrzegają zaufanie jako narzędzie, które pomaga budować i rozwijać relacje klienta z przedsiębiorstwem, skutkuje zróżnicowanymi efektami długoterminowymi, wśród których najczęściej wskazywana była lojalność, rekomendacje, stabilność biznesu, rozwój biznesu, oraz zmniejsza prawdopodobieństwo odejścia do konkurencji. Z drugiej strony wskazywali na korzyści, jakie otrzymuje „zaufany” klient, dotyczące przede wszystkim lepszego traktowania. Oddaje to wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa projektującego, konstruującego i uruchamiającego urządzenia śrutownicze: *[Klient zaufany] kupuje więcej i dłużej zostaje lojalny, korzystnie wypowiada się o firmie i jej produktach, zwraca mniejszą uwagę na konkurencyjne produkty i promocje innych marek oraz jest mniej wrażliwy na cenę. Zaufanie sprowadza się również do tego, że klient proponuje dostawcy nowe pomysły i rozwiązania. Niemniej najważniejszym czynnikiem płynącym z relacji*

opartych na zaufaniu są mniejsze koszty dla przedsiębiorstwa, ponieważ transakcje są zrutynizowane. [...] taki klient może liczyć na wydłużenie okresu gwarancji urzędzenia, wydłużenie terminu płatności, skrócenie czasu realizacji dostaw.

Omawiając konsekwencje zaufania dla relacji, przedstawiciele tej grupy w większym stopniu niż menedżerowie sprzedaży odnosili się w swoich wypowiedziach do sytuacji braku zaufania we współpracy, która prowadzi do wzrostu kosztów i większej czasochłonności wykonywanych czynności oraz może mieć destruktywny wpływ na budowanie oraz podtrzymywanie relacji biznesowych. Oddaje to cytat przedstawiciela branży medycznej: *Brak zaufania, a więc wręcz ciągła konieczność weryfikacji partnerów biznesowych, płatników oraz dezintegracja projektów (w tym multiplikowanie przez konkurujące ze sobą firmy działań, które z powodzeniem można realizować wspólnie) mają negatywny wpływ na ceny i marże, a więc m.in. na konkurencyjność względem rynków charakteryzujących się większym poziomem zaufania.*

W przypadku osób związanych ze sprzedażą, których relację z klientami można określić jako bliską i bezpośrednią, zaufanie (zwłaszcza na poziomie interpersonalnym) spełnia następujące funkcje:

- prowadzi do sukcesu w biznesie: pomaga osiągnąć wyższą sprzedaż, ogranicza konkurencję, zapewnia stałą, łatwą i przewidywalną współpracę oraz usprawnia procesy, np. negocjacje: *Zaufanie może stać się wartością dodaną firmy która, pomoże w prowadzeniu działalności i pomoże w tworzeniu lepszych relacji, co z kolei będzie skutkowało generowaniem zysków przedsiębiorstwa. Ostatecznie – narzędzie, za które klient będzie w stanie więcej zapłacić (wypowiedź przedstawiciela branży samochodowej); Wypracowane w relacji z danym klientem zaufanie może wpłynąć na łatwiejsze podjęcie przez niego decyzji o skorzystaniu z naszej oferty (wypowiedź przedstawiciela producenta komponentów metalowych); Jeśli wiem, że brakuje mi pewnej wielkości sprzedaży – zawsze w pierwszym etapie zwracam się do klientów, z którymi mam dobre relacje, którzy mi ufają (wypowiedź key account managera zarządzającego kanałem nowoczesnym, branża FMCG);*
- zmniejsza ryzyko i niepewność: *W długookresowych relacjach partnerskich zaufanie nabiera szczególnego znaczenia, gdyż umożliwia ono zredukowanie postrzeganego przez zamawiającego (klienta) ryzyka, związanego z oportunistycznym zachowaniem potencjalnego wykonawcy. Dzieje się tak z uwagi na działania przedsiębiorstw budowlanych w środowisku niepewności i ryzyka (wypowiedź przedstawiciela branży budowlanej);*
- ułatwia rozwiązywanie problemów i łagodzenie konfliktów: *Podczas pracy nad nowym projektem nie ukrywałam problemów, mówiłam o nich otwarcie, ukazywałam wady i zalety, czasami zmuszałam do przemyśleń, ponieważ z doświadczenia wiedziałam, że coś będzie niekorzystne bądź kreujące duże koszty, które nie zmieszczą się w wyznaczonym budżecie. Moi klienci, wiedząc, jak podchodzę do projektów, że szukam najkorzystniejszych rozwiązań, ufali mi i wracali z kolejnymi projektami (wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa produkcyjnego).*

Można zatem stwierdzić, że menedżerowie sprzedaży doceniają przede wszystkim „krótkoterminowe” efekty zaufania.

Co prawda menedżerowie sprzedaży podkreślali obustronne korzyści, jednak w ich wypowiedziach wyraźnie przeważały efekty, które bezpośrednio dotyczyły strony dostawcy (wysoka sprzedaż, brak negocjacji, stałość warunków handlowych, łatwość pracy, możliwość podnoszenia ceny). Zaufanie było traktowane przede wszystkim jako narzędzie ułatwiające osiągnięcie celów. Obrazuje to wypowiedź respondenta z branży technicznej: *Najczęściej dostawca stara się wypracować takie relacje handlowe z klientem, które są oparte na zaufaniu. Zaufany dostawca może liczyć nie tylko na to, że ten sam klient zdecyduje się po raz kolejny skorzystać z jego usług, ale także na to, że za pomocą poczty pantoflowej poleci go innym potencjalnym klientom. Zaufanie gwarantuje utrzymanie aktywności handlowej klienta.*

W nielicznych esejach występowały wypowiedzi, dotyczące negatywnych aspektów zaufania, do których można zaliczyć ryzyko: *Proces budowania zaufania niesie ze sobą kilka rodzajów ryzyka. Jednym z najważniejszych jest ryzyko wynikające z konieczności przyznania kredytu kupieckiego. Kolejny dotyczy przekazywania informacji poufnych (wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa produkcyjnego) oraz możliwość łatwej utraty zaufania, bowiem: Jest tematem delikatnym oraz bardzo wrażliwe na incydenty. Zaufanie buduje się latami, natomiast utracić można w sekundę. Nierzadko w sposób niezamierzony lub nie z własnej winy (przedstawiciel przedsiębiorstwa handlowego z branży motoryzacyjnej). Zaufanie może przyzwyczaić do wygodnego poziomu współpracy (gdy dostawca stara się utrzymać zbudowane zaufanie za wszelką cenę) oraz może być nadużywane, i to przez obie strony. Dostawca może wykorzystać zaufanie do nieuzasadnionego zawyżania oferty cenowej. Natomiast klient może wymuszać lepsze warunki bądź działać, nie uwzględniając interesu swojego dostawcy. Oddaje to wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa handlowego: Sytuacja komplikuje się natomiast, jeżeli klient próbuje wykorzystać wzajemne zaufanie i relacje, działając wbrew interesowi firmy X. Przykładem może być klient, którego działania skierowane były przeciwko innym klientom firmy X (konkurentom klienta), szkodząc w ten sposób firmie X.*

5.4. BUDOWANIE I ROZWÓJ ZAUFANIA

Respondenci budowanie zaufania (zamiennie stosowano „zdobywanie zaufania”) postrzegali jako proces: *Zaufanie jest jak owoc. Nie można go bezpośrednio wyhodować. Można jedynie pielęgnować drzewo i czekać, aż owoc sam urośnie we właściwym czasie* (wypowiedź przedstawiciela branży samochodowej), który powinien prze-

biegać w sposób świadomy oraz zaplanowany i dotyczyć zróżnicowanych obszarów działania przedsiębiorstwa.

W większości analizowanych przypadków respondenci wskazywali, że w swojej działalności zawodowej kierują się zasadami, które, według nich, pomagają rozwijać i utrzymywać zaufanie z klientem i są w pewnym stopniu podstawą zaufania. Zaufanie jest bowiem zdobywane poprzez dotrzymanie obietnic, rozwiązywanie problemów, właściwą komunikację, szacunek oraz owocną współpracę będącą efektem *rzetelnego, terminowego wywiązywania się z zobowiązań oraz uczciwych i przejrzystych warunków współpracy* (wypowiedź przedstawiciela branży farmaceutycznej). W zbliżony sposób budowanie zaufania postrzegał przedstawiciel organizacji działającej na rynku obróbki powierzchni: *Zdobywanie zaufania polega na niedziałaniu przeciwko ufającej organizacji, byciu wiarygodnym oraz zachowywaniu się w sposób przewidywalny i akceptowalny dla klienta*. Takie postawy prowadzą do poczucia bezpieczeństwa i komfortu klienta, bez nich zaufanie, w opinii respondentów, nie może istnieć.

Według uczestników badania zaufanie rozwija się wraz z relacją. Dzięki wzajemnej komunikacji, która w licznych esejach jest postrzegana jako kluczowa dla budowy zaufania, tworzy się historia współpracy, kształtują się oczekiwania, pojawiają doświadczenia oraz mają miejsce procesy wzajemnej adaptacji. Obrazuje to wypowiedź przedstawiciela z branży medycznej: *Poziom zaufania zależy od tego, jak długo nasza współpraca się układa, w jaki sposób ona przebiega i jak sobie poradziliśmy w sytuacjach kryzysowych, czy nie zostawiliśmy klienta na lodzie. Im relacja trwa dłużej, tym to zaufanie wzrasta*. Żaden z autorów esejów nie wskazał na funkcjonowanie zaufania na początku relacji. Zaufanie, które prowadzi do lojalności, jest również jej efektem, bowiem autorzy esejów odnosili się w swoich wypowiedziach wyłącznie do stałych klientów: *Zawsze jest tak, że w przypadku długoletnich kontrahentów zaufanie jest większe*, podkreślając brak możliwości wystąpienia zaufania w stosunku do klientów jednorazowych bądź w ramach współpracy projektowej.

Natomiast respondenci wyrażali zróżnicowane opinie na temat kierunku budowanego zaufania. Część z nich postrzegała ten proces jako dwustronny, natomiast duże grono uważało, że to dostawca najpierw buduje zaufanie po stronie klienta, które z czasem zostanie odwzajemnione. Świadczyć o tym mogą następujące cytaty: *W pierwszych etapach współpracy zaufanie przede wszystkim powinien zdobyć dostawca, jednak w „dalszych krokach” wspólnych projektów równie istotna jest wzajemna gwarancja, pewnego rodzaju przewidywalność* (wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa usługowego) oraz: *Tak naprawdę, jeżeli chcesz, by klient Ci zaufał, ty musisz mu zaufać jako pierwszy* (wypowiedź producenta wewnętrznej stolarki otworowej). Interesujący jest fakt, że pojawiały się wypowiedzi, w których respondenci wskazywali na „wymuszone” zaufanie klienta, bowiem: *Produkt klientowi jest potrzebny, a korzystne warunki finansowe i forma płatności powodują, że podjęta decyzja jest wiążąca ze strony klienta* (wypowiedź

przedstawiciela przedsiębiorstwa produkującego wewnętrzną stolarkę otworową), a Klient usiłujący działać wbrew regułom zaufania otrzymuje rykoszetem efekt swojego działania (wypowiedź przedstawiciela z branży motoryzacyjnej). Jeden z respondentów (branża budowlana) skupił się natomiast na procesie budowania zaufania do klienta. Zaufanie to w pierwszej fazie ma charakter kalkulacyjny, bowiem jest oparte na racjonalnej kalkulacji i weryfikacji. *Możliwość wynajmu sprzętu mają wyłącznie firmy, które nie są wpisane do Krajowego Rejestru Dłużników. Jest to pierwszy poziom weryfikacji i budowania zaufania w stosunku do kontrahenta. Kolejnym krokiem jest zrezygnowanie z pobierania kaucji od klienta i udzielenie mu kredytu kupieckiego w przypadku, jeśli wcześniejsze zobowiązania finansowe były regulowane przez kontrahenta terminowo. Firmę charakteryzuje zatem wysoka „czujność” przy rozpoczęciu nowej współpracy z przedsiębiorstwem i ograniczone zaufanie na początku budowania relacji. Z czasem dopiero pojawiają się narzędzia oraz rozwiązania systemowe (np. program lojalnościowy) pozwalające na rozwój zaufania afektywnego: Zagraniczny wyjazd dla klientów i handlowców staje się dodatkową okazją do pogłębiania relacji, lojalności wobec marki i budowania większego zaufania.*

Podobnie jak w przypadku wcześniej opisanych obszarów, również w zakresie postrzegania budowania i rozwijania zaufania widoczne były różnice w wypowiedziach osób związanych z marketingiem i ze sprzedażą.

W esejach, których autorzy wykonują zadania marketingowe, zaufanie wynika z działania całego przedsiębiorstwa (choć kluczowa jest aktywność marketingowa) i jego polityki. Potwierdza to wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa produkcyjnego: *Budowanie zaufania klienta to proces długotrwały, wymagający zaangażowania, na którym skupia się nie tylko jedna osoba, ale cała organizacja w firmie, od handlowca, po serwis, dział finansów czy logistyki. Pojedynczy pracownik, pomimo najszczerzych chęci, nie jest w stanie sam zbudować dobrej relacji z klientem.* Budowanie zaufania wymaga dowodów potwierdzających wiarygodność dostawcy oraz narzędzi, które są wykorzystywane na poziomie personalnym (wizyty u klienta) oraz organizacyjnym (szkolenia, elastyczność rozwiązań, otwartość na rozwiązania). Budowanie zaufania jest również działaniem planowanym. W esejach autorzy wskazywali wręcz na elementy związane z zarządzaniem zaufaniem, co oddaje wypowiedź respondenta z przedsiębiorstwa z branży technologicznej: *Podczas budowania zaufania w relacjach z klientami istotne jest, aby postawić sobie pytanie, jakie określone cele chcę uzyskać do kształtowania określonego poziomu zaufania. Te cele dotyczą dwóch sytuacji, pierwsza sytuacja to przekonanie potencjalnych kontrahentów do usług świadczonych przez nasze przedsiębiorstwo, a druga sytuacja to pogłębianie relacji z dotychczasowymi nabywcami, poprawa zadowolenia klientów oraz zbieranie danych do pogłębiania wiedzy na ich temat.*

Przedstawiciele tej grupy częściej odwoływali się do kognitywnego wymiaru zaufania, który był określany jako celowa aktywność ukierunkowana na budowanie wiarygodności w oczach drugiej strony. Te działania dotyczą według respondentów

przede wszystkim poziomu organizacyjnego, czego potwierdzeniem może być wypowiedź przedstawiciela producenta mebli łazienkowych: *Spełniając szeroko pojmowane wymogi jakościowe danej branży lub dbając o normy jakościowe danego komponentu (np. certyfikat FSC), stajemy się wartościowym i zaufanym dostawcą, zapewniając na wszystkich etapach powstawania produktu odpowiednie warunki, co umożliwi naszym klientom na przykład uzyskanie konkretnych certyfikatów jakościowych produktu końcowego.*

Rzadziej w wypowiedziach tej grupy osób przewijają się elementy dotyczące zaufania afektywnego, które kojarzyły przede wszystkim z osobą handlowca i jego relacji z klientem. Natomiast częściej niż menedżerowie sprzedaży osoby odpowiedzialne za marketing wskazywały na koszty budowania zaufania i konieczność zestawiania ich z potencjalnymi korzyściami, co potwierdza cytat przedstawiciela przedsiębiorstwa budowlanego: *Koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo w celu utrzymania poziomu zaufania swoich klientów i zaspokajanie ich potrzeb są zasadne. Klienci, korzystając z usług firmy, ufają, że usługi przez nią świadczone będą na najwyższym poziomie. Dlatego istnieje call center, dlatego wysokie koszty generuje dział handlowców, którzy dbają o relacje z kontrahentami, dlatego działa program lojalnościowy. Oczywiście, mogłoby tego nie być, a firma zaoszczędziłaby hipotetycznie pieniądze. Natomiast szybko mogłoby się okazać, że klientom brakuje wysokich standardów, do których byli przyzwyczajeni, że ich potrzeby nie są już w 100% zaspokajane, a zaufanie do firmy wyraźnie spadło.* Ta różnica w podejściu może wynikać z rodzaju wykonywanych zadań: podczas gdy menedżerowie marketingu organizują narzędzia budowania zaufania (np. budowanie wizerunku poprzez udział w targach) i tym samym są świadomi kosztów, menedżerowie sprzedaży często wyłącznie z nich korzystają w relacjach z klientem (i tym samym postrzegają je tylko przez pryzmat efektów).

Natomiast menedżerowie sprzedaży zaufanie postrzegali z perspektywy osoby sprzedawcy, jego postaw i zachowania, które mają miejsce w codziennych relacjach z klientem. Przykładem powyższej opinii jest wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa handlowego z branży technicznej: *Budowanie zaufania to proces, który kończy się sukcesem tylko wtedy, kiedy sobie na to zapracujemy. Nikt na początku współpracy nie otrzymuje statusu zaufanego dostawcy. W branży, którą reprezentuję, pełnego zaufania klienta nie można zbudować, realizując jedynie poprawnie procesy handlowe, ale dodatkową wartością, jaką stanowi w pierwszej kolejności wiarygodność. Wiarygodność zależy nie tylko od wiedzy i doświadczenia opiekuna handlowego dostawcy, ale także od tego, jak wygląda, jak się zachowuje i reaguje.* Innym przykładem jest wypowiedź KAM z branży FMCG, według którego: *Budowanie zaufania wymaga od nas pewnego rodzaju elastyczności, kompromisów, odpowiedniego przygotowania, pewności siebie, zaspokajania potrzeb, bycia miłym.* Rzadziej pojawiały się wypowiedzi dotyczące poziomu organizacyjnego i działań na poziomie przedsiębiorstwa w zakresie budowania zaufania. Interesujący jest fakt, że

o organizacji i jej roli w obszarze kształtowania zaufania wspominali przedstawiciele dużych koncernów. Można zakładać, że dzięki polityce wewnętrznej komunikacji w większym stopniu są oni świadomi aktywności przedsiębiorstwa w zakresie budowania zaufania do marki.

PODSUMOWANIE

Analiza esejów napisanych przez osoby zaangażowane w relację z klientem dostarczyła ciekawego materiału na temat postrzegania zaufania w relacjach biznesowych z perspektywy dostawcy. Menedżerowie sprzedaży oraz marketingu w sposób bardzo różnorodny wypowiadali się na temat zaufania, podkreślając zróżnicowane elementy współpracy, różne aspekty zachowań etycznych oraz wskazywali na rozmaite efekty uzyskiwane dzięki zaufaniu, co potwierdza złożoność i wielowymiarowość tego zjawiska oraz rozbieżne koncepcje wskazywane w literaturze przedmiotu (Seppänen i in., 2007). Omówione badania pokazały, że sama koncepcja zaufania jest istotnym konstruktem myślowym dla osób zaangażowanych w realizację funkcji sprzedażowej oraz marketingowej, które w sposób swobodny posługiwały się tym pojęciem, opisując relacje z klientami. Zaufanie w ich opinii jest ważnym elementem zarządzania relacjami z klientami: w opinii respondentów zaufanie pozytywnie wpływa na rozwój relacji oraz przychody ze sprzedaży. Niektóre z poglądów mają charakter wręcz normatywny, co sugeruje, że zaufanie powinno być wzajemne, a strony relacji powinny się zachowywać w wiarygodny sposób, co może świadczyć o społecznym i kulturowym osadzeniu pojęcia zaufania i zjawiska, do którego się ono odnosi. Brak zaufania będzie wpływać negatywnie na relację i może, ale nie musi, prowadzić do zakończenia współpracy. Badania potwierdziły występowanie zaufania na poziomie interpersonalnym i organizacyjnym oraz w wymiarach afektywnym i kognitywnym.

W wyniku przeprowadzonych badań można wskazać następujące, kluczowe dla dalszych prac badawczych wnioski.

Po pierwsze, badania wykazały wysoką kontekstowość zaufania oraz jego trudną do uchwycenia istotę. Jednak interpretacja zaufania nie tylko odzwierciedlała ocenę wiarygodności drugiej strony, ale być może w większym stopniu dotyczyła kontekstu i sytuacji związanej z zaufaniem i relacją oraz osobą ufającą. Zaufanie było postrzegane jako warunek kluczowy funkcjonowania relacji bądź jako czynnik wspierający współpracę. Wskazywane sytuacje, w których zaufanie będzie odgrywało istotną rolę, były zbieżne z propozycjami zawartymi w literaturze (Li, 2015).

Różnorodność opinii wynikała ze zróżnicowanego postrzegania współzależności i niepewności współpracy, indywidualnych oczekiwań, sytuacji w danej

branży oraz uwarunkowań funkcjonowania w niej. Może to sugerować, że nie jest możliwe zrozumienie zaufania i jego roli na ogólnym poziomie, a różnorodność definicji prezentowanych w literaturze może być oznaką emergentnej i niedającej się uchwycić natury zaufania jako zjawiska, a nie konsekwencją nieefektywnych podejść badawczych (La Rocca i in., 2016). Stąd też należy zakładać wysokie znaczenie czynników sytuacyjnych i kontekstowych. Dalsze badania należałoby zatem prowadzić, mając na uwadze kontekst branżowy czy wręcz organizacyjny, co jest zgodne z modelem zaproponowanym przez Dietz i Den Hertog (2006) oraz sugestiami m.in. Stevens i współpracowników (2015). Uwzględnienie kontekstu wpisuje się również w nurt podejścia IMP, w myśl którego większość prowadzonych badań ma charakter studiów przypadków pozwalających na dogłębne zrozumienie danego problemu w ujęciu dynamicznym przy stałych uwarunkowaniach organizacyjnych. Ocena zaufania będzie wynikała dodatkowo z indywidualnych predyspozycji do ufania, których rolę podkreślają m.in. Li (2015) oraz Fulmer i Gelfand (2012).

Po drugie, w opinii większości respondentów zaufanie jest koniecznym, jednak niewystarczającym warunkiem rozwoju relacji. Omawiając istotę zaufania oraz sposoby jego budowania, autorzy esejów odwoływali się do różnicowanych aspektów relacji związanych z jej procesami oraz atmosferą. Analizując związek między zaufaniem a efektami relacyjnymi oraz wpływ zaufania na interakcje biznesowe, można założyć, że zaufanie staje się jednym z uwarunkowań rozwoju skutecznych relacji biznesowych. W ramach takiego podejścia zaufanie powinno być rozpatrywane wraz z innymi elementami kondycji bądź atmosferą relacji. Wówczas możliwe będzie zaobserwowanie nie tylko bezpośredniego wpływu zaufania na efekty relacyjne, ale również wzajemnego oddziaływania elementów warunkujących przebieg relacji.

Po trzecie, próba określenia interpretacji zaufania przez osoby zaangażowane w relację z klientem wykazała zróżnicowane spojrzenia na procesy wpływające na mechanizm i dynamikę zaufania, uwarunkowane zadaniami w ramach budowania relacji. Zidentyfikowano wpływ pełnionej funkcji w organizacji na postrzeganie zaufania, które można interpretować przez pryzmat podejścia marketingowego bądź sprzedażowego. Można przyjąć, że osoby odpowiedzialne za pełnienie funkcji sprzedażowych mają bliską i bezpośrednią relację z klientem, relacja z klientami u osób związanych za marketingiem będzie zazwyczaj niebezpośrednia. Główna różnica dotyczyła poziomu zaufania: podczas gdy osoby odpowiedzialne za sprzedaż podkreślały rolę kontaktów indywidualnych i budowania zaufania na poziomie personalnym, osoby związane z marketingiem skupiały się w swoich wypowiedziach na poziomie organizacyjnym i wskazywały na systemowe rozwiązania w zakresie „zarządzania” zaufaniem z klientem. Badane osoby były przedstawicielami różnych organizacji, można jednak zakładać, że podobna sytuacja będzie miała miejsce w ramach tej samej organizacji. Konieczne zatem jest rozpoznanie interpretacji zaufania na różnych poziomach. Ponadto można założyć, że skoro zaufanie jest

różnie postrzegane przez osoby po stronie dostawcy w zależności od wykonywanych przez nie zadań, różnice będą również w interpretacji tego zjawiska pomiędzy stroną kupującą a sprzedającą. Wartościowe będzie zatem badanie, którego przedmiotem jest relacja, gdyż umożliwi to uwzględnienie postrzegania zaufania przez obie zaangażowane we współpracę strony.

Po czwarte, pojawiały się również opinie, które wskazywały na możliwość wystąpienia negatywnego wpływu zaufania na relacje biznesowe, takie jak niższa i słabsza czujność, wyższe wymagania zaufanego klienta, koszty budowania zaufania i jego nietrwałość czy poddawanie się presji cenowej. Tego typu wypowiedzi wpisywały się w podejście prezentowane m.in. przez Stevensa i współautorów (2015), zgodnie z którym „optymalne zaufanie” nie musi być tożsame z wysokim poziomem. Z punktu widzenia zarządzania relacjami konieczne jest nie tylko szybkie identyfikowanie potencjalnych zagrożeń związanych z zaufaniem w relacjach, ale również budowanie świadomości możliwości ich wystąpienia.

Warto pamiętać o pewnych ograniczeniach związanych z metodyką badań omówionych w tym rozdziale. Badanie było ukierunkowane na poznanie opinii opisowych. Zebrany w ten sposób bogaty materiał dostarczył ciekawych informacji, jednak metoda nie pozwalała na poszukiwanie dogłębnych informacji i odpowiedzi na pytania powstałe podczas analizy danych. Charakter respondentów mógł wpłynąć na udzielane przez nich wypowiedzi. Uczestnicy badania byli doświadczonymi menedżerami, którzy uczestniczyli w programach edukacyjnych, gdzie partnerstwo i relacje biznesowe są omawiane i często podkreślane. Poprzez konieczność odwołania się do własnych doświadczeń w eseju efekt ten mógł być jednak zminimalizowany. Respondenci badania reprezentowali średnie i duże przedsiębiorstwa bądź liderów w danej branży. Realizowana przez tego typu podmioty strategia działania, pozycja na rynku oraz charakter posiadanych przez nich relacji stanowiły kontekst wypowiedzi autorów esejów, przez co opisane wyniki mogą mimo wszystko nie oddawać szerszej perspektywy rynku (praktycznie żaden z respondentów nie reprezentował podejścia transakcyjnego).

6. KONCEPTUALIZACJA UWARUNKOWAŃ, DYNAMIKI I EFEKTÓW ZAUFANIA

Prezentowane dotychczas rozważania miały na celu określenie istoty zaufania, jego struktury oraz uwarunkowań rozwoju w ramach relacji biznesowej. Dokonując przeglądu literatury, starano się podkreślić złożoność omawianego zagadnienia, która wynika z braku funkcjonowania jednej dominującej koncepcji oraz zróżnicowanych perspektyw badawczych. Uzupełnieniem przeglądu są wyniki badań eksploracyjnych zaprezentowane w poprzednim rozdziale. Zebrany materiał prowadzi do wniosku o konieczności zweryfikowania roli zaufania w relacjach biznesowych z uwzględnieniem jego dynamicznego charakteru oraz kontekstu relacji biznesowej. Stąd też celem tej części książki jest określenie wpływu zaufania na relacje biznesowe, z uwzględnieniem jego uwarunkowania, dynamiki oraz efektów relacyjnych. Zaufanie będzie traktowane jako czynnik, który tworzy kontekst dla funkcjonowania relacji i w ten sposób pośrednio wpływa na osiągnięte z relacji efekty. Projektując badanie, dodatkowo przyjęto założenie o złożonej naturze zaufania, która jest odzwierciedlona przez jego wielowymiarowość oraz zróżnicowaną interpretację stron relacji. Następnie dokonano operacjonalizacji obszarów, które przekładają się na konstrukty ujęte w tym modelu oraz omówiono metodykę badań.

6.1. MODELOWE UJĘCIE I PROPOZYCJA MODELU ORAZ HIPOTEZY

Główne założenie, jakie można znaleźć w literaturze w obszarze wpływu zaufania na zarządzanie relacjami biznesowymi, to fakt, że wpływa ono pozytywnie w pośredni bądź bezpośredni sposób na wynik relacji. Większość propozycji modeli miała jednak charakter koncepcyjny (Adams i in., 2010), a wśród tych, które podlegały weryfikacji empirycznej, dominującą perspektywą była perspektywa kupującego jako strony ufającej oraz statyczny charakter zaufania. Tymczasem analiza źródeł literaturowych prowadzi do wniosku o konieczności uwzględnienia w badaniach czynnika czasu, przyjęcia perspektywy obu stron relacji oraz pro-

wadzenia badań wśród podmiotów funkcjonujących w tym samym kontekście biznesowym. Badania empiryczne opisane w dalszej części monografii mają dać odpowiedź na pytanie o wpływ zaufania na funkcjonowanie relacji biznesowej i osiągane z niej efekty przy założeniu dynamiki tego zjawiska. Głównym celem badawczym jest zatem określenie, w jaki sposób zmiana zaufania wraz z rozwojem relacji kształtuje jakość i strukturę relacji i jej związek z osiąganymi efektami. Przyjęto również założenie, że zaufanie nie jest zjawiskiem jednorodnym, a interpretacji podlega zarówno jego struktura, jak i dynamika. Brak tożsamy ocen zaufania w relacji business-to-business powinien zatem prowadzić do zróżnicowanych mechanizmów zachodzących pomiędzy wymiarami relacji a osiąganymi efektami.

Zgodnie z nurtem relacyjnym w zarządzaniu strategicznym (Dyer i Hatch, 2006) oraz korzystając z dorobku szkoły IMP, przyjęto założenie o występowaniu korzyści osiąganych dzięki utrzymywaniu i rozwijaniu relacji. W rozdziale pierwszym zaprezentowano zróżnicowane metody ujęcia relacji, którą można badać przez pryzmat struktury, jakości bądź kondycji. Za Leszczyńskim (2014) przyjęto podejście od strony kondycji relacji. Z racji miejsca oraz podkreślanej w literaturze istotnej, choć jednocześnie rozmytej roli zaufania w relacji business-to-business przyjęto tezę, że zjawisko to, poprzez kształtowanie uwarunkowań współpracy, moderuje powyższą zależność. Przegląd literatury pozwolił natomiast na postrzeganie osiąganych z relacji korzyści przez pryzmat efektów relacyjnych, które mogą mieć charakter ekonomiczny bądź pozaekonomiczny.

Zgodnie z podejściem prezentowanym w najnowszych publikacjach (m.in. Akrouf i Diallo, 2017; La Rocca i in., 2016, Ashnai i in., 2016) zdecydowano się na próbę dynamicznego ujęcia zaufania jako dwuwymiarowego konstruktów, na który składają się zaufanie interpersonalne oraz organizacyjne. Założono, że zaufanie w obu wymiarach będzie się zmieniać w czasie wraz z rozwojem relacji. W literaturze przedmiotu nie funkcjonuje jedno podejście do punktu wyjścia dla owej zmiany, bowiem badacze zarówno wskazują na występowanie braku zaufania lub wręcz nieufności (m.in. Dietz i Den Hartog, 2006), jak i identyfikują wysoki poziom zaufania na początku relacji (m.in. Buvik i Roflsen, 2015).

Projektując badania, przyjęto założenie o występowaniu pewnego poziomu zaufania na początku relacji, które wraz z rozwojem relacji będzie ulegało zmianom. Nie ma jednak zgody wśród badaczy zaufania, w jaki sposób rozwój zaufania może przebiegać. Główny nurt badawczy zakłada pozytywny rozwój zaufania (wzrost). Nieliczni autorzy rozważają sytuację obniżenia poziomu zaufania, co skutkuje popsuciem relacji bądź jej zakończeniem. Nie zakłada się natomiast sytuacji, w której zaufanie pozostaje bez zmian. Powyższe rozważania prowadzą do kolejnego założenia, w myśl którego przyjęto, że poziom zaufania wraz z rozwojem relacji może rosnąć, obniżyć się lub pozostawać bez zmian. Założenie to jest zgodne z obserwacją Jonker i współautorów (2004), którzy w ramach eksperymentu

wywoływali interakcje z uczestnikami skutkujące zmianą poziomu zaufania. Kluczowym wnioskiem z badania był postulat analizy danych w segmentach, które uwzględniały kierunek zmian zaufania.

Prezentowane modele ewolucji zaufania zakładają również, że zmienia ono swoją formę. Zaufanie wynikające z racjonalnych procesów decyzyjnych, które wynikają z kalkulacji, wraz z upływem czasu i rozwoju współpracy staje się bardziej emocjonalne i relacyjne. Respondenci w prezentowanych wcześniej badaniach jakościowych podkreślali jednak rolę organizacji i racjonalnych ocen kompetencji i zdolności partnera do spełniania obietnic. Można zatem wnioskować, że odrzucenie komponentu kalkulatywnego zaufania na dalszych etapach rozwoju zaufania nie powinno mieć miejsca, a oba rodzaje zaufania powinny być współzależne. Tym samym należy się zgodzić z wnioskiem Mouzas i współpracowników (2007) o funkcjonowaniu zaufania do organizacji (*polegania*), które jest pozbawione wymiaru emocjonalnego. Jednocześnie można przyjąć postulat rosnącego znaczenia zaufania interpersonalnego. Jednak wzrost ten może być niezależny i nie powinien się odbywać kosztem zaufania organizacyjnego.

Stąd też przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H1: Zmiana zaufania na kolejnych etapach cyklu życia relacji wynika zarówno ze zmiany zaufania interpersonalnego jak i organizacyjnego.

H2: Zmiana zaufania na kolejnych etapach cyklu życia relacji jest większa w wymiarze interpersonalnym niż w wymiarze organizacyjnym.

Dotychczas w literaturze dotyczącej zaufania w relacjach biznesowych skupiano się wyłącznie na jednej ze stron relacji. Tymczasem wyniki badań wśród podmiotów na rynku B2B dotyczące np. procesów relacyjnych wskazują, że strony relacji mogą w różny sposób postrzegać występujące w ramach współpracy zjawiska i procesy (Doney i Cannon, 1997; Leszczyński, 2014). Potwierdza to przegląd literatury, bowiem to dostawca jest postrzegany w licznych publikacjach jako strona budująca zaufanie, a nabywca jako strona ufająca. Można więc zakładać, że osoby zajmujące się budowaniem relacji po stronie dostawcy w większym stopniu będą zwracać uwagę na kwestie związane z relacją osobistą. Nabywca tymczasem przypuszczalnie będzie przyjmował szerszą perspektywę i skupiał się również na wymiarze organizacyjnym relacji. Można zatem przyjąć następujące hipotezy badawcze:

H3: Zmiana zaufania interpersonalnego na kolejnych etapach cyklu życia relacji będzie większa wśród dostawców niż wśród nabywców.

H4: Zmiana zaufania organizacyjnego na kolejnych etapach cyklu życia relacji będzie większa wśród nabywców niż wśród dostawców.

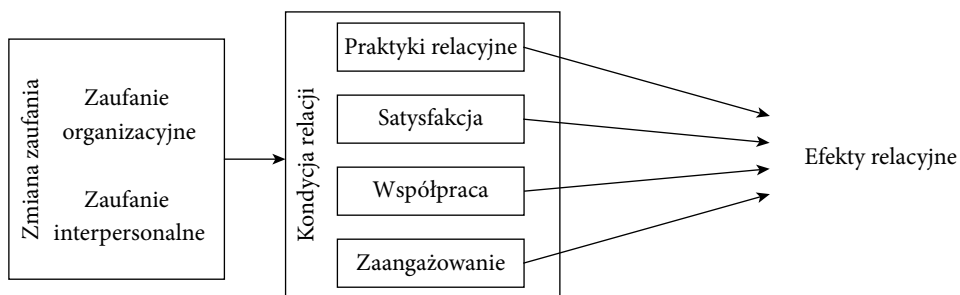
Dynamiczne ujęcie zaufania pozwala założyć jego wzrost, obniżenie bądź niezmienność. Dynamika będzie zatem rozumiana, zgodnie z propozycją Medlina (2004), jako zmiana w czasie, która zostanie oddana przez kolejne etapy cyklu życia relacji. W licznych pracach zaufanie jest postrzegane jako kluczowy koncept, który

determinuje funkcjonowanie relacji i osiągnięte wyniki (m.in. Ashnai i in., 2016; Palmatier i in., 2008; Joang, Henneberg i Naude, 2009). Nieliczne prace, w których badacze przyjmowali dynamiczną perspektywę tego zjawiska, skupiały się na zmianie natury zaufania (od podstawy do działania) i jego wpływie na zachowania w relacji (m.in. Akrouit i Diallo, 2017; Dietz i DenHartog, 2006). Przyjmując za Huang i Wilknsion (2013) oraz Iacobucci i Hibbard (1999), że zaufanie jest wymiarem powiązaniem z innymi wymiarami relacji, można stwierdzić, że wraz z odczuciem zmiany zaufania w relacji zmianie ulegną również pozostałe wymiary, w tym również interpretacja relacji i postrzeganie efektów z niej osiągniętych. Ponieważ brakuje badań z ujęciem perspektywy czasu, można się opierać wyłącznie na wnioskach płynących z obserwacji o charakterze statycznym, w myśl których zaufanie jest pozytywnie skorelowane z innymi wymiarami relacji (Akrouit i Akrouit, 2011). Można zatem przyjąć następujące hipotezy badawcze:

H5: Ocena kondycji relacji jest wyższa w sytuacji wzrostu zaufania niż w sytuacji spadku poziomu zaufania.

H6: Ocena efektów relacji jest wyższa w sytuacji wzrostu zaufania niż w sytuacji spadku poziomu zaufania.

W przypadku przyjęcia powyższych hipotez interesującym obszarem będzie zależność oceny relacji i efektów relacyjnych w kontekście dynamiki zaufania. Badania nad powyższym mechanizmem mają znamiona badań eksploracyjnych. Jest oczywiste, że biorąc pod uwagę bogaty dorobek literaturowy z obszarów tworzących podstawę omawianej w niniejszej monografii tematyki (relacje biznesowe oraz natura zaufania oraz jego miejsce i rola w relacjach biznesowych), nie można w tej sytuacji mówić o czystych badaniach eksploracyjnych. Mają one bowiem częściowo charakter eksplanacyjny. Ponieważ nie powstało dotąd żadne studium poświęcone powyższemu problemowi, konieczne jest głębsze poznanie i zrozumienie tego zjawiska. Możliwość postawienia hipotez w tym obszarze jest zatem bardzo ograniczona. Możliwe jest natomiast sformułowanie problemu, który będzie wytyczać koncepcję badania. Przyjęto, że rozwojowi relacji towarzyszy zmiana zaufania, które stwarza warunki współpracy. Zgodnie z dotychczasowymi obserwacjami założono, że istnieje zależność efektów relacyjnych od jakości i struktury relacji, które określają jej kondycję. Zależność ta będzie jednak inaczej się kształtowała w zależności od odczuwanej przez strony relacji zmiany zaufania. Literatura przedmiotu głównego nurtu jest poświęcona poszukiwaniu zależności pomiędzy wymiarami relacji w sytuacji pozytywnej zmiany zaufania. Brakuje jednak odpowiedzi na pytanie, czy w sytuacji spadku zaufania mechanizm wpływu relacji na efekty pozostaje bez zmian oraz jak będzie się kształtował to zjawisko, jeżeli strony relacji nie wskazują na zmianę zaufania, które pozostaje postrzegane tak samo od początku współpracy. Tak postawione pytania wymagają koncepcji badań i analiz uwzględniających wiele scenariuszy wynikających z możliwych wariantów dynamiki zaufania (rysunek 14).



Rysunek 14. Model koncepcyjny: wpływ kondycji relacji a efekty relacyjne

6.2. ŚRODOWISKO PROJEKTOWE JAKO KONTEKST BADAWCZY

W związku z przyjęciem dynamiki zaufania jako jednego z obszarów ujętych w modelu, wyzwaniem badawczym pozostaje uchwycenie wpływu czasu na zaufanie, które poprzez ujęcie wymiaru czasu staje się jeszcze bardziej złożone i wymaga zdefiniowania ram badawczych. Dominującym podejściem do badania dynamiki relacji jest perspektywa cyklu życia relacji. Geersbro i Ritter (2007), by oddać złożoność rozwoju relacji, używają wręcz określenia „entropia relacyjna”, bowiem cykl życia relacji jest bardzo zróżnicowany, osadzony w kontekście branżowym i organizacyjnym, a zachodzące zmiany będą występować ze zróżnicowaną intensywnością. Można wskazać na następujące wyzwania związane z próbą powiązania zaufania z rozwojem relacji. Po pierwsze, badanie powinno dotyczyć relacji, które przeszły przez wszystkie fazy cyklu życia relacji. Tymczasem, jak wskazują Zhang z zespołem (2016) badając relacje trwające sześć lat, nie wszystkie relacje wykazują takie same zmiany, a niektóre nie wyszły w badanym okresie poza etap eksploracji. Po drugie, obszarem dyskusyjnym jest ostatnia faza relacji, która w przypadku relacji nieograniczonych czasowo może mieć wydźwięk negatywny i charakteryzuje się niskim poziomem zaufania, zaangażowania oraz popsuciem wypracowanych wcześniej norm, często z racji porażki we współpracy (Samaha, Palmatier i Dant, 2011). Natomiast może się okazać, że w związku z zależnością jednej ze stron zakończenie współpracy okazuje się wręcz niemożliwe lub staje się procesem długotrwałym, co wynika z czasochłonnych poszukiwań alternatywy oraz procesu zastąpienia dotychczasowego partnera. Po trzecie, przyjęcie założenia o takiej samej interpretacji relacji i jej etapów przez kupujących i dostawców mogłoby zniekształcić wyniki. W związku z powyższym badanie dynamiki zaufania w relacjach długotrwałych przy jednoczesnej wysokiej kontekstowości tego zjawiska

jest zadaniem trudnym do zrealizowania. Przyjęto zatem trzy założenia mające pomóc zniwelować wskazane trudności.

Po pierwsze, założono, że wprowadzenie w badaniu horyzontu czasowego współpracy umożliwi identyfikację etapu relacji przez obie współpracujące ze sobą strony. Naturalnym wyborem może zatem być badanie relacji w środowisku projektowym, bowiem projekty są określone w czasie i mają jasno zdefiniowane etapy (Siemieniako, 2015b).

Po drugie, celem wyeliminowania zróżnicowanych kontekstów branżowych przyjęto założenie o konieczności zawężenia badania do jednej branży, co wpisuje się w postulat szkoły IMP. Dzięki temu zabiegowi można przyjąć, że badane organizacje będą w zbliżony sposób postrzegać i oceniać otoczenie instytucjonalne, co pozwoli w większym stopniu skupić się na istocie zaufania.

Po trzecie, w konsekwencji dążenia do zbliżonej interpretacji zaufania oraz minimalizacji złożoności kontekstu międzyorganizacyjnego i jednoczesnego wpływu wielu organizacji na ostateczny efekt projektu założono, że badania będą prowadzone w ramach portfela relacji jednej organizacji. Projekty mają charakter sieciowy, co gwarantuje występowanie wielu relacji w ramach pojedynczego projektu. Występowanie zawsze tego samego przedsiębiorstwa (reprezentowanego przez różnych aktorów) jako jednej ze stron relacji pozwoli na lepsze zrozumienie procesów i zmian zachodzących w ramach relacji.

Typowymi projektami, które charakteryzuje złożoność oraz niepewność i które stanowią potencjalne środowisko dla obserwacji rozwoju relacji, są projekty budowlane (Heumer, 2004). Wybór projektów budowlanych, który stanowić będzie ramy badawcze dla analizy relacji, jest zgodny z sugestią m.in. Håkanssona i Ingemansson (2013). Autorzy ci, wskazując na złożoność kontekstu międzyorganizacyjnego i jednoczesny wpływ wielu organizacji na proces innowacji, który jest opisywany w literaturze jako długoterminowy (tj. nieograniczony czasowo), nieobjęty żadnymi granicami, chaotyczny, trudny do skontrolowania i często skutkujący nieoczekiwanymi wynikami, proponują, by skupić się na analizie zjawiska w projektach, które posiadają jasno określone granice. Prowadząc swoje badanie na podstawie studiów przypadków projektów budowlanych, podkreślają możliwość uchwycenia zmiany przy jednoczesnym zminimalizowaniu wpływu szerokiego kontekstu międzyorganizacyjnego.

6.3. OPERACJONALIZACJA KONSTRUKTÓW

Aby przetestować model i hipotetyczne związki między konstruktami zaprojektowano kwestionariusz służący do operacjonalizacji zmiennych ukrytych na pod-

stawie istniejących skal. Dla pomiaru konstruktów przyjęto opisanie ich poprzez zmienne pierwotne, które po analizie empirycznej zostały pogrupowane w czynniki. W badaniu zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta, która jest właściwa do pomiaru postaw (gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 – „zdecydowanie się zgadzam”) (Światowiec-Szczepańska, 2012) oraz pozwala na analizy z wykorzystaniem bardziej zaawansowanych technik statystycznych (Kawa, 2017). Wszystkie skale zostały ostatecznie dopasowane do grup odbiorców, tak by pytania odpowiadały charakterowi uczestnictwa respondenta w projekcie (inwestor, podwykonawca, generalny wykonawca, nabywca).

Badaniem objęto zmienne, które zostały ujęte w modelu środowiskowym, oraz zmienne, których pomiar miał opisywać czynniki środowiskowe i ukazywać kontekst badanych relacji.

ZMIENNE UJĘTE W MODELU BADAWCZYM

Omówione w rozdziałach drugim i trzecim aspekty związane z zaufaniem prowadzą do wniosku, że dla określenia znaczenia i istoty tego złożonego zjawiska konieczne jest przyjęcie większej liczby wskaźników. Konstruując narzędzie pomiaru, uwzględniono wytyczne sugerowane przez Sankowską (2011), według których:

- zaufanie jako wielowymiarowy konstrukt nie może być mierzone wprost,
- skale pomiaru powinny być dostosowane do problemu badawczego i przyjętej definicji,
- brak jednej akceptowalnej skali pomiaru zaufania pozwala na modyfikowanie skal istniejących.

Zgodnie z przyjętym w rozdziale drugim dwuwymiarowym podejściem do zaufania, do badania adaptowano skale mierzące życzliwość (Kumar i in., 1995b) oraz wiarygodność (Ganesan, 1994). Takie podejście jest stosowane w licznych badaniach osadzonych w marketingu i zarządzaniu (Doney i Cannon, 2007) i wywodzi się z kluczowych dla rozwoju nauki o zaufaniu prac (m.in. Anderson i Narus, 1990; Doney i Cannon, 1997; Dwyer, Schurr i Oh, 1987; Ganesan, 1994; Kumar i in., 1995a; Scheer i Stern, 1992). Również Jiang z zespołem (2013) wykorzystali elementy powyższych skal do pomiaru zarządzania relacjami z dostawcami w branży budowlanej. Kolejny obszar stanowi zaufanie na poziomie organizacyjnym, które zostało zoperacjonalizowane przez Mouzasa wraz z zespołem (2007) oraz przetestowane przez badaczy w branży budowlanej (Jiang i in., 2013).

Aspekt dynamiki zjawiska był badany za pomocą pytań o zmianę postaw na kolejnych etapach rozwoju relacji w projektach w stosunku do poprzedniej fazy. Co prawda większość badań opartych na cyklu życia skupia się na analizie stanów w danym momencie, które następnie są ze sobą zestawiane (m.in. Akrouf i Diallo, 2017; Zhang i in., 2016), jednak w niniejszym projekcie zdecydowano się na podejście

sugerowane przez badaczy relacji w nurcie szkoły IMP, w którym to respondenci subiektywnie zestawiają własne interpretacje zjawiska w czasie (Medlin, 2004).

Tabela 16. Zaufanie

Obszar	Treść pytania
Wiarygodność (Ganesan, 1994)	<ul style="list-style-type: none"> – Zakładałem/am, że przedstawiciel tego klienta będzie szczery w kontaktach z nami – Zakładałem/am, że przedstawiciel tego klienta będzie otwarty w kontaktach z nami – Zakładałem/am, że przedstawiciel tego klienta nie będzie miał fałszywych roszczeń w przyszłości
Życzliwość (Kumar i in., 1995a)	<ul style="list-style-type: none"> – Przy podejmowaniu ważnych decyzji zakładałem/am, że przedstawiciel tego klienta będzie miał na uwadze nasz interes – Dzieląc się problemami z klientem, zakładałem/am, że ich przedstawiciel zareaguje ze zrozumieniem – W miarę rozwoju relacji zakładałem/am, że będziemy mogli liczyć na przedstawiciela tego klienta, by brał pod uwagę to, jak ich decyzje i działania będą wpływać na nas
Zaufanie organizacyjne (Jiang i in., 2013)	<ul style="list-style-type: none"> – Byliśmy przekonani o zdolności klienta w zakresie realizacji naszych umów – Byliśmy przekonani, że klient będzie kompetentny w tym, co robi w ramach projektu – Zakładaliśmy, że działania tego klienta spełnią nasze oczekiwania – Wierzyliśmy, że klient będzie zdolny spełniać swoje obietnice

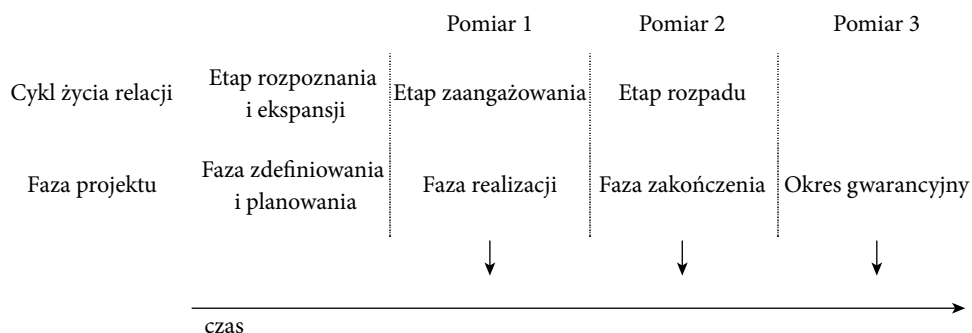
W konsekwencji decyzji o badaniu relacji w środowisku projektowym należało przyjąć podejście do etapów relacji będące konsensusem pomiędzy fazami relacji za Dwyer, Schurr i Oh (1987): faza świadomości, rozpoznania, ekspansji, zaangażowania i rozpadu, a etapami projektu: definiowanie, planowanie, realizacja i zakończenie (Wysocki i McGary, 2005; Łada i Kozarkiewicz, 2010).

W związku z powyższym przyjęto następujące założenia:

- założono za Akrou i Diallo (2017), że przy badaniu nie należy brać pod uwagę zaufania fazy świadomości (przedrelacyjnej) z racji braku interakcji pomiędzy stronami;
- założono, że fazy rozpoznania i ekspansji odpowiadają fazom zdefiniowania i planowania, a faza zaangażowania – etapowi realizacji;
- fazę rozpadu można co prawda utożsamiać z zakończeniem projektu, jednak należy wziąć pod uwagę konieczność wydłużenia relacji z racji występowania okresu gwarancyjnego, co potwierdziły eksploracyjne badania jakościowe. Z perspektywy inwestora cykl życia projektu kończy się w momencie oddania wypracowanych rezultatów projektu lub konkretnych produktów do użytkowania. Zamyka się wówczas faza inwestycyjna, a rozpoczyna faza eksploatacyjna (Trocki, 2012). Biorąc pod uwagę pozostałych uczestników projektu zasadne jest dodanie okresu gwarancyjnego.

Ostatecznie po konsultacji i przetestowaniu kwestionariusza przyjęto występowanie czterech etapów relacji w środowisku projektów budowlanych, które zostały zdefiniowane w sposób opisowy (aneks). W każdej z faz trwania projektu respondenci byli proszeni o określenie zmiany oceny poszczególnych wskaźników,

których użyto do operacjonalizacji zaufania, w skali od -3 do +3 (gdzie -3 oznaczało „zmieniło się zdecydowanie negatywnie”, a +3 – „zmieniło się zdecydowanie pozytywnie”). Pomiaru zmiany dokonano trzy razy (rysunek 15).



Rysunek 15. Pomiar zmiany poziomu zaufania

Na podstawie literatury przyjęto, że każdy etap współpracy charakteryzowały interakcje, które wpływały w sposób istotny na poczucie zaufania i definiowały jego poziom. Założono, że zmiana zaufania, będąca efektem interakcji, które spełniają oczekiwania bądź nie spełniają oczekiwań drugiej strony, tworzy kontekst i kreuje warunki do przebiegu relacji i osiągnięcia efektów.

Opierając się na doświadczeniach Leszczyńskiego (2014) oraz sugestiach metodycznych proponowanych przez Kaniewską-Sębę i Leszczyńskiego (2017), zdecydowano się określić relację przez pryzmat kondycji, wykorzystując skalę zaproponowaną przez Lages i współautorów (2008), która służyła również do oceny relacji na rynku budowlanym (Leszczyński, Zieliński i Pullins, 2012). Konstrukty tej skali obejmują praktyki relacyjne, zaangażowanie, współpracę, satysfakcję oraz zaufanie. Z racji przedmiotu badania zdecydowano się na usunięcie ze skali komponentu „zaufanie”. Zaufanie w ramach skali B2B-RELPERF jest operacjonalizowane przez trzy pytania, co według autora upraszcza charakter zjawiska i nie jest w stanie oddać jego złożoności, dynamiki oraz wielowymiarowości.

Tabela 17. Kondycja relacji

Obszar	Treść pytania
Praktyki relacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - Klient zachowywał się w stosunku do nas z szacunkiem - Rozwiązywanie problemów z tym klientem było proste - Gdy zgłaszałem/am im jakiś problem, rozwiązywali go szybko
Zaangażowanie	<ul style="list-style-type: none"> - Nawet jeśli musiałem poświęcić czas i pracę na kontakty z tym klientem, to wiedziałem, że to się nam opłaci - Czuliśmy się związani z tym klientem - Byliśmy dumni, że mogliśmy współpracować z taką firmą

Obszar	Treść pytania
Współpraca	<ul style="list-style-type: none"> - Nasza komunikacja była dobra i otwarta / działała bez zarzutu - Wymiana informacji z klientem była regularna - Byliśmy zadowoleni ze współpracy z tym klientem
Satysfakcja	<ul style="list-style-type: none"> - Byliśmy zadowoleni z tego, co ten klient dla nas robił - Gdybyśmy znów mieli zdecydować, to podjęlibyśmy pracę dla tego klienta

Wnioski płynące z rozdziału pierwszego dotyczące podziału efektów relacyjnych na ekonomiczne i pozaekonomiczne pozwoliły na operacjonalizację tego konstruktu. Z racji przyjęcia perspektywy projektowej zdecydowano się na zastąpienie ekonomicznych efektów wskaźnikami oceniającymi projekt i skalami zaproponowanymi w pracy (Cava i in., 2002). Takie podejście jest zgodne z sugestiami Pinto, Slevin i Enlignsh (2008). Zmienne pierwotne określające pozaekonomiczne efekty relacyjne zostały zaadaptowane ze skali zaproponowanej przez Leszczyńskiego (2014), skonstruowanej na podstawie funkcjonalnych efektów relacyjnych omawianych w literaturze przedmiotu.

Tabela 18. Efekty relacyjne

Obszar	Treść pytania
Ocena projektu (Cava i in., 2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Rentowność projektu był zgodna z naszymi oczekiwaniami - Byliśmy zadowoleni ze współpracy pomiędzy wszystkimi uczestnikami projektu - Jakość dostarczonych usług była zgodna z naszymi oczekiwaniami - Byliśmy zadowoleni z terminowości wykonywanych prac
Pozaekonomiczne efekty relacyjne (Leszczyński, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Dzięki realizacji projektu wypracowaliśmy nowe rozwiązania, które możemy oferować innym podmiotom - Dzięki współpracy z tym klientem uzyskaliśmy dostęp do zasobów wcześniej nieosiągalnych - Mieliliśmy możliwość pozyskiwania informacji, które mogliśmy wykorzystać do realizacji naszych planów - Dzięki współpracy mamy łatwiejszy dostęp do nowych klientów i rynków zbytu wcześniej nieosiągalnych lub trudno dostępnych - Dzięki realizacji projektu uzyskaliśmy wartościowe rekomendacje - Realizacja tego projektu wpłynęła pozytywnie na motywację naszych pracowników - Poziom kosztów obsługi i realizacji projektu był większy niż oczekiwaliśmy - Realizacja tego projektu utrudniała współpracę z klientami przy innych projektach - Realizacja tego projektu blokowała zasoby firmy, które były potrzebne do rozwijania nowych projektów

ZMIENNE OPISUJĄCE KONTEKST REALIZACJI PROJEKTÓW I RESPONDENTÓW

Osobnym obszarem pozostawały elementy związane z badanym zagadnieniem, które nie zostały ujęte w modelu. Jak wspomiano wcześniej, zebranie informacji na ich temat miało na celu ukazanie wyłącznie kontekstu relacji i interpretacji zjawisk związanych ze współpracą, do których można zaliczyć zróżnicowane determinanty zaufania.

Determinanty zaufania były przedmiotem rozważań w rozdziale drugim. Konstruując narzędzie badawcze, zaadaptowano podejście Dietz i Den Hartog (2006), Poppo wraz z zespołem (2008) oraz Akrouit i Akrouit (2011), zakładające, że zaufanie jest determinowane cechami związanymi z ufającym (skłonność do zaufania, oczekiwanie kontynuacji relacji), czynnikami sytuacyjnymi i branżowymi (postrzeganie niepewności) oraz czynnikami związanymi z relacją (normy relacyjne).

Tabela 19. Determinanty zaufania

Obszar	Treść pytania
Skłonność do ufania (Meyer i Davis, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> – Należy być ostrożnym wobec obcych – Większość ekspertów mówi prawdę o ograniczeniach swojej wiedzy – Na większości ludzi można polegać i liczyć, że zrobią tak, jak mówią – W dzisiejszych czasach musisz być czujna/y, inaczej jest duża szansa, że ktoś cię wykorzysta – Większość sprzedawców uczciwie opisuje swoje produkty – Większość fachowców nie oszukuje swoich klientów, którym brakuje wiedzy specjalistycznej – Większość ludzi szczerze odpowiada w sondażach badających opinię publiczną – Większość dorosłych jest kompetentna w swojej pracy
Oczekiwanie kontynuacji relacji (Poppo i in., 2008)	<ul style="list-style-type: none"> – Nasza firma oczekiwała, że relacje z tym inwestorem będą kontynuowane przy kolejnym projekcie – Relację z tym inwestorem można było określić jako trwałą i silną
Normy relacyjne (Światowicz-Szczeptańska, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> – Między nami a partnerem obowiązywał „niepisany” kodeks etyki – Nawet bez formalnych ustaleń wiedzieliśmy, że dążymy z partnerem do realizacji tych samych celów – W naszym partnerstwie obowiązywała zasada elastyczności – Czuliśmy, że reprezentujemy z partnerem zbliżoną kulturę organizacyjną
Postrzeganie niepewności (Poppo i in., 2008)	<ul style="list-style-type: none"> – Dostępność usług i produktów kluczowych dla realizacji inwestycji jest niepewna – Niepewność świadczonych usług na rynku budowlanym stanowi istotny problem – Podaż usług budowlanych nie jest stabilna – Cena istotnych produktów i usług na rynku budowlanym jest niepewna

Kolejnym zjawiskiem objętym badaniem było ryzyko, które zgodnie z sugestią m.in. Das i Teng (2004) pozostaje w ścisłej relacji z zaufaniem. Zavadskas z zespołem (2010) proponują, by w zarządzaniu ryzykiem w projektach konstrukcyjnych identyfikować trzy grupy czynników: zewnętrzne, projektowe oraz wewnętrzne.

Na potrzeby niniejszych badań w kwestionariuszu skupiono się na ryzyku zewnętrznym, które uwzględnia obszar relacyjny oraz gospodarczy (Światowiec-Szczepańska, 2012). Natomiast dzięki skupieniu się na analizie portfela relacji jednej organizacji wiele zasobów (ryzyko wewnętrzne) można było przyjąć za stałe, wynikające z zaplecza technologicznego, administracyjnego czy prawnego, które było wykorzystywane do obsługi projektów. Natomiast ryzyko projektowe zostało określone poprzez przypisanie każdego projektu do grupy uwzględniającej dwa wymiary: wartość projektu oraz poziom złożoności projektu. Jako punkt odniesienia przyjęto perspektywę generalnego wykonawcy. Dobór projektów do badania i relacji z nim związanych miał ostatecznie charakter celowy, który uwzględniał powyższe wymiary. Takie podejście odzwierciedla ryzyko związane z kosztami, technologiami, czasem, jakością pracy oraz ryzyko budowlane.

Tabela 20. Ryzyko zewnętrzne

Obszar	Treść pytania
Ryzyko relacyjne (Światowiec-Szczepańska, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> – Obawialiśmy się, że inwestor będzie działać w sposób wychodzący poza zakres naszego porozumienia, niezgodny z naszym interesem – Zakładaliśmy, że prawdziwe intencje inwestora nie są zgodne z interesem naszej firmy – Zakładaliśmy, że klient nie będzie wystarczająco elastyczny w sytuacjach nieprzewidzianych zdarzeń – Obawialiśmy się, że inwestor wykorzysta swoją pozycję i będzie forsować niekorzystne dla nas zmiany warunków naszej współpracy
Ryzyko gospodarcze (Światowiec-Szczepańska, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> – Realizacja projektu była zagrożona przez niekorzystne zmiany podaży materiałów – Poważnym zagrożeniem opłacalności współpracy były niekorzystne dla nas zmiany cen usług i towarów – Obawialiśmy się, że projekt inwestycyjny może okazać się nierentowny ze względu na rosnący koszt zainwestowanego kapitału – Zagrożeniem dla efektów współpracy była przede wszystkim silna konkurencja innych projektów realizowanych w branży w tym czasie

6.4. METODYKA BADANIA

Przedmiotem badań wykonanych na potrzeby niniejszej rozprawy były relacje pomiędzy dostawcą a nabywcą na rynku business-to-business. Celem lepszego zrozumienia badanych zależności przyjęto, że relacje będą osadzone w środowisku projektowym. Jak wspomniano wcześniej, badania miały charakter wewnątrzsektorowy, dzięki czemu możliwe było określenie kontekstu branżowego oraz przyjęcie założenia, że respondenci będą w zbliżony sposób interpretować zjawiska

i zależności zachodzące po stronie popytu i podaży. Przykładem branży, w której współpraca między przedsiębiorstwami jest oparta na pracach projektowych, jest branża budowlana. Celowy wybór tego sektora wynikał z kilku przesłanek, które wpisują się w rozważania w niniejszej monografii na temat roli zaufania.

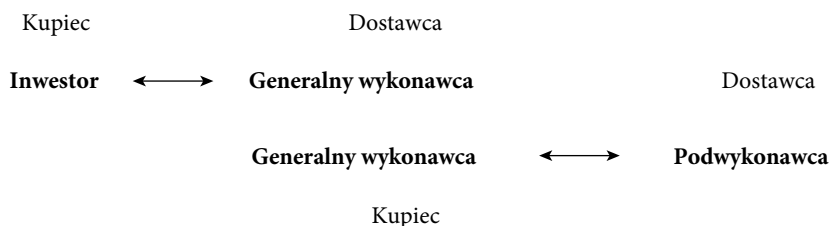
Pierwszą przesłanką był wysoki poziom niepewności i złożoności, jaką zapewnia kontekst branży budowlanej (Huemer, 2004). Projekty budowlane są powszechnie traktowane jako ekonomiczne koalicje skupione wokół formalnych kontraktów. Formalna umowa ma w tym przypadku szczególne znaczenie ze względu na koszty, złożoność, nowość i niepewność związaną z wieloma projektami. Jednak ponieważ żadna ze stron nie jest w stanie przewidzieć zmian rynkowych, a wspomniana „koalicja” dotyczy nierzadko kilkudziesięciu podmiotów odpowiedzialnych za symultaniczne wykonanie zadań w ograniczonym czasie, ze zróżnicowaną wiedzą i uzupełniającymi się umiejętnościami oraz różnym postrzeganiem ryzyka (Buvik i Rolfsen, 2015), projekty budowlane są postrzegane jako szereg problemów, które należy rozwiązać, by budynek został zbudowany lub zrekonstruowany (Wood, McDermott i Swan, 2002). Warto podkreślić, że praktyki zamówień zachęcają wykonawców do nieujawniania problemów, które znaleźli w dokumentach przetargowych podczas przygotowywania oferty (Kadefors, 2004). Procedury przetargowe oraz podejście kosztowe w ostatecznej ocenie skuteczności realizacji projektu sprawiają, że rynek budowlany jest zdominowany przez podejście transakcyjne oraz zachowania oportunistyczne (Dubois i Gadde, 2000). Potwierdzają to również obserwacje prowadzone w Polsce. Branża budowlana jest postrzegana jako ryzykowna i nierzetelna, a współpraca pomiędzy podmiotami jest pozbawiona wzajemnego zaufania (Fazłagić, 2015).

Po drugie, przedstawiciele tej branży nie wykorzystują potencjału, jaki mogłaby dawać długoterminowa współpraca pomiędzy dostawcą i odbiorcą, a także nie dostrzegają powodów, dla których relacje należałoby rozwijać, i reprezentują orientację transakcyjną (Zieliński, 2014) pomimo dowodów na pozytywne efekty zarządzania relacjami w projektach budowlanych (Meng, 2012). Przedsiębiorstwa powiązane są ze sobą za pośrednictwem zależności wynikających z projektów, do których doszło na drodze przetargu, i potrzebują siebie w celu osiągnięcia uzgodnionych celów. Długa współpraca oraz trwałe relacje są więc rzadkością, a podwykonawcy są często uzależnieni od klientów mających silniejszą pozycję i oczekujących dopasowania do swojego sposobu działania (Signetzki, 2012). Biorąc pod uwagę interakcje oparte na projektach, zaufanie i inne aspekty związane z długoterminową orientacją są rzadkością, a partnerzy zarządzający projektem często w dużej mierze polegają na formalnych kontraktach (Jiang i in., 2011a) zamiast na relacyjnych formach kontroli. Tymczasem cechą charakterystyczną dla projektów budowlanych jest częste wprowadzanie zmian w dokumentach kontraktowych na etapie budowy. Rysunki i specyfikacje często zawierają błędy i pominięcia, które należy poprawić, a zmiany w potrzebach użytkowników lub zapotrzebowaniu rynku często wpływają

na preferencje klientów. Stąd też współpraca w projektach jest definiowana przez konflikt, którego głównymi źródłami są roszczenia wykonawców o dodatkowe płatności za prace wynikające ze zmian, błędów i pominięć w dokumentach zamówienia (Kadefors, 2004). Podkreślić również należy, że sektor budowlany jest bardzo rozdrobniony w swojej strukturze rynkowej i organizacyjnej, co również utrudnia budowanie relacji opartej na bliskiej współpracy (Wu, Greenwood i Steel, 2008). Nawet jeśli została podjęta decyzja o wzmocnieniu relacji z partnerem, nie jest jasne, w jaki sposób przejść z poziomu strategicznej decyzji na poziom operacyjny (Sundquist, Hulthén i Gadde, 2012).

Trzecia przesłanka wynika z faktu, że prace budowlane często charakteryzują się poleganiem na wcześniejszych doświadczeniach i ustalonych zasadach, których aktorzy zwykle chcą przestrzegać, ustalonych wzorcach zachowań, a także wcześniej doświadczonych formach współpracy (Huemer, 2004). Wykonawcy doceniają korzyści wynikające z unikania zależności i niepotrzebnego dostosowywania się do konkretnego klienta. Konieczność adaptacji budzi obawy o poziom zależności dostawcy od klienta i potencjalny brak elastyczności. Stąd też przedsiębiorstwa budowlane unikają polegania na jednym dostawcy (Leszczyński, Pullins i Zieliński, 2012), a branża budowlana w wielu krajach jest krytykowana za niską produktywność i niezdolność do innowacji (m.in. Chan i in., 2004; Eriksson i Laan, 2007; Ryciuk, 2016).

Przyjmując za przedmiot badania relacje między dostawcą a nabywcą na rynku business-to-business z uwzględnieniem dynamiki relacji, zdecydowano się na zawężenie zakresu przedmiotowego do relacji w środowisku projektowym. Model relacji przedsiębiorstw budowlanych jest bardzo rozbudowany (Radziszewska-Zielina, 2009), a wprowadzenie ograniczenia w postaci przedsięwzięcia budowlanego znacznie go upraszcza. Dodatkowo, zgodnie z sugestią Leszczyńskiego (2014), zakres przedmiotowy zawężono do relacji z istotnymi interesariuszami, którzy wyróżniają się specjalnym traktowaniem przez dany podmiot, co przekłada się na świadomość prowadzenia działań w stosunku do nich oraz uzyskiwanych z nich efektów. W przyjętym modelu relacji założono, że generalny wykonawca występuje w podwójnej roli: dostawcy i odbiorcy, inwestor reprezentuje rolę nabywcy, a podwykonawca rolę dostawcy (rysunek 16). Rozróżnienie ról w relacji będzie istotne dla analizy wyników i weryfikacji przyjętych hipotez.



Rysunek 16. Model relacji w projektach budowlanych

Wśród różnych, alternatywnych metod wykorzystywanych w badaniach dynamiki zmian Halinen i Törnroos (1995) wskazują na rolę badań wzdłużnych, które mogą się opierać na podejściu retrospektywnym lub być prowadzone w czasie rzeczywistym. Oba podejścia mają swoje mocne i słabe strony. Badanie retrospektywne umożliwia identyfikację ciągłości, różnych okresów rozwojowych i cykli. W badaniach retrospektywnych istnieje jednak ryzyko racjonalizacji zjawisk i re-interpretacji. W przypadku badań w czasie rzeczywistym występuje możliwość skupienia się na aktualnych procesach i tym samym lepsze zrozumienie mających miejsce zdarzeń. W podejściu tym zwraca się więc uwagę przede wszystkim na złożoność zdarzeń, w mniejszym stopniu na zmianę, która może być trudna do uchwycenia na poziomie bieżącej analizy. Projektując badanie, zdecydowano się na przyjęcie podejścia retrospektywnego, godząc się z faktem, że nie jest możliwe pamiętanie wszystkiego. Wybór takiego podejścia uzasadnia Medlin (2004), według którego pamięta się wspomnienia i interpretacje wybranych wydarzeń, które były ostatecznie istotne dla zmiany procesów i atrybutów relacji.

Zaufanie jest zjawiskiem wysoce kontekstowym, co niejednokrotnie podkreślano w niniejszej monografii. Chcąc uniknąć konieczności skupienia się na zróżnicowanych zachowaniach organizacyjnych, które kształtują kondycję relacji, jej efekty oraz zaufanie, zgodnie z sugestiami badaczy w nurcie szkoły IMP zdecydowano się na celowy dobór próby badawczej ze środowiska jednego tylko podmiotu w ramach portfela powiązań sieci (Ritter i in., 2004; Światowiec, 2006). Powyższe podejście badawcze wynikało z dwóch powodów. Po pierwsze, ujednoczony w ten sposób kontekst badawczy umożliwia przyjęcie założenia o tożsamer interpretacji otoczenia przez respondentów. Tym samym nie ma potrzeby podejmowania próby wyizolowania zaufania z jego kontekstu. Po drugie, za cel prowadzonych badań przyjęto rozwój teorii, a nie jej weryfikację, co stanowi argument za celowym doбором jednostek do badania zamiast ich reprezentatywnego charakteru (Czakon, 2013).

Wybór podmiotu wraz z jego portfelem relacji był podyktowany następującymi przesłankami. Po pierwsze, przedsiębiorstwo, jako generalny wykonawca, powinno kompleksowo realizować projekty inwestycyjne. Kolejną determinantą wyboru była współpraca z różnymi inwestorami i podwykonawcami (sektor, wielkość, forma organizacyjno-prawna, kultura organizacyjna). Powyższe ustalenie powinno umożliwić analizę relacji w zróżnicowanych projektach. Po trzecie, przedsiębiorstwo powinno posiadać ustabilizowaną pozycję na rynku, co eliminuje negatywny wpływ na współpracę takich czynników jak problemy finansowe i związane z nimi niewypłacalność czy idące za tym roszczenia sądowe. Po czwarte, poszukiwano przypadku, który w sposób wyrazisty i z największym prawdopodobieństwem mógłby ilustrować badane zjawisko i jednocześnie charakteryzowałby się powtarzalnością danego zjawiska (Czakon, 2006).

Uwzględniając powyższe przesłanki, konieczne było odrzucenie przedsiębiorstw małych (ze względu na dominującą rolę właściciela i pełnienie przez

niego zróżnicowanych funkcji w relacjach) i międzynarodowych korporacji (ze względu na silną pozycję rynkową, która mogłaby w sposób istotny wpływać na kształt relacji). Poszukiwano organizacji o wystarczająco rozbudowanej strukturze i liczbie relacji, by zapewnić wartościowy materiał badawczy. Jednocześnie przedsiębiorstwo dobrane do badania powinno posiadać kulturę organizacyjną opartą na wartościach, które wpisują się w nurt partnerstwa, co gwarantowałoby również świadome działania pracowników przedsiębiorstwa w zakresie budowania i rozwijania relacji z dostawcami i inwestorami. Naturalnym wyborem w tej sytuacji stają się średniej wielkości przedsiębiorstwa rodzinne. Ostatecznie zdecydowano się na zaproszenie do badania przedsiębiorstwa Wielkopolskie Przedsiębiorstwo Inżynierii Przemysłowej, spółkę działającą od 1993 roku na rynku ogólnopolskim jako generalny wykonawca i posiadającą w swoim portfolio klientów polskich i zagranicznych. Przedsiębiorstwo skupia się na budownictwie przemysłowym (m.in. budownictwo obiektów halowych z użyciem prefabrykowanych konstrukcji stalowych i żelbetowych dla zakładów produkcyjnych, magazynów czy terminali logistycznych). Strategia rozwoju przedsiębiorstwa jest oparta na innowacjach, czego efektem jest m.in. wybudowanie pierwszego w Polsce zeroenergetycznego obiektu przemysłowego certyfikowanego w systemie LEED na poziomie Platinum. Wielkopolskie Przedsiębiorstwo Inżynierii Przemysłowej w momencie powstawania niniejszej monografii zatrudniało 150 osób i realizowało średnio 10 inwestycji rocznie w systemie zaprojektuj-buduj o średniej wartości 10 365 000 zł. W swojej misji Wielkopolskie Przedsiębiorstwo Inżynierii Przemysłowej deklaruje bycie „rzetelnym i wiarygodnym partnerem w planowaniu przestrzeni dla rozwoju biznesu” (www.wpip.pl).

6.5. METODY POZYSKIWANIA DANYCH I CHARAKTERYSTYKA BADANEJ PRÓBY

W związku z przyjętą metodą badawczą kluczowe dla prowadzenia badań było zdefiniowanie szeroko rozumianych granic systemu, które będą tworzyć jego kontekst. Na potrzeby badania przyjęto, że analiza obejmie okres pięciu lat. Realizowane w tym czasie projekty stanowiły podstawę do identyfikacji relacji przedsiębiorstwa z inwestorami oraz podwykonawcami. Jednocześnie korzystając z uzyskanych informacji z wywiadów pogłębionych przyjęto, że do badania zostaną włączeni wyłącznie podwykonawcy, których zakres prac (wartość i czas trwania) w ramach danej inwestycji pozwalał na zbudowanie relacji.

Proces gromadzenia danych był podporządkowany przyjętej metodyce badawczej i był realizowany etapami.

Pierwszym etapem były wywiady pogłębione z osobami odgrywającymi różnicowane role w projekcie inwestycyjnym: inwestor, kierownik projektu (trzech respondentów), inżynier projektu (trzech respondentów), podwykonawca (dwóch respondentów). Średni czas wywiadu wynosił 40 minut. Scenariusz wywiadu umieszczono w aneksie. Celem tego etapu było uchwycenie branżowego kontekstu relacji i interpretacji zaufania oraz zrozumienie powiązań panujących podczas realizacji projektu inwestycyjnego.

Do głównych wniosków płynących z przeprowadzonych wywiadów należy zaliczyć następujące:

- Rozpoczęcie współpracy z daną organizacją i jej przedstawicielem wiąże się z udzieleniem kredytu zaufania: *Bez zaufania na początku relacji bałbym się rozpoczynać współpracę. Prawnicy są ostatecznością [...] Zawsze się chce, by współpraca przebiegała bezproblemowo.*
- Historia współpracy nie wpływa znacząco na poziom zaufania, bowiem nadwyrażenie zaufania przy danym projekcie skutkuje w większości przypadków brakiem kontynuacji współpracy. Jeden z respondentów wskazał na możliwość wystąpienia innego scenariusza: *Nawet jeżeli coś nie poszło przy poprzednim projekcie, to można o tym porozmawiać i go zamknąć z większą bądź mniejszą satysfakcją. Jeżeli jest chęć współpracy przy kolejnym, to traktuje się ten projekt jako nową relację.*
- Zaufanie, zwłaszcza na początku relacji, może być determinowane cechami osobowymi, bowiem respondenci często podnosili kwestie personalne, używając zwrotów: *Tak już mam; Jeżeli zaufam na początku, to zdania nie zmienię; Z natury jestem nieufna.*
- Istotne jest wyróżnienie wymiarów interpersonalnego i organizacyjnego zaufania, które w opinii respondentów są rozdzielnymi i bardzo istotnymi kategoriami w branży budowlanej, o czym może świadczyć wypowiedź inżyniera projektu: *Zdarza się, że podwykonawca nas pyta, kto będzie kierownikiem budowy. Zdarzały się odmowy współpracy, słysząc dane nazwisko.*
- Może dojść do obniżenia zaufania również po zakończeniu współpracy z racji okresu gwarancyjnego i nieuzasadnionych roszczeń: *Współpraca układa się przez cały projekt dobrze. Ale spór o wykonanie prac na gwarancji może zepsuć wszystko* (wypowiedź kierownika projektu).
- Wpływ na przebieg współpracy, w tym również zaufanie, może mieć kultura organizacyjna oraz posiadane doświadczenie. Respondenci odwoływali się do specyfiki branży, którą określali jako ryzykowną, wyznawanych wartości: *Są firmy, które nie grają fair i nie masz pewności, pomimo kar, czy jutro stawią się na budowie* (wypowiedź inżyniera projektu); *Zawsze bazowałem na zaufaniu, to sobie cenię we współpracy i tego też oczekuję od partnerów* (wypowiedź inwestora), oraz do orientacji długo- bądź krótkoterminowej: *Jeżeli chcesz dostać kolejne zlecenie, to musisz być fair. Poza tym opinia idzie za Tobą w świat* (wypowiedź podwykonawcy).

Podczas wywiadów omówiono również kwestionariusz, dzięki czemu możliwe było doprecyzowanie pojęć niejednoznacznie zdefiniowanych. Efektem wywiadów było również wprowadzenie do badania czwartego etapu relacji, obejmującego prace gwarancyjne po zakończeniu inwestycji. Pomimo faktu, że ten etap nie będzie dotyczyć części przedsiębiorstw objętych badaniem (z racji braku wykonywania takich prac), respondenci wskazywali na istotną rolę postaw i zachowań partnerów na tym etapie współpracy dla postrzegania wzajemnego zaufania. Zmieniony kwestionariusz został raz jeszcze przetestowany i próbnie wypełniony.

Kolejnym etapem był wybór projektów inwestycyjnych realizowanych przez Generalnego Wykonawcę w latach 2013–2017, do których przypisano:

- inwestora (przedsiębiorstwo oraz osobę odpowiedzialną za prowadzenie projektu),
- kierownika danego projektu,
- listę podwykonawców w każdego projekcie.

Ostatecznie do badania zakwalifikowano w sposób celowy 52 projekty inwestycyjne o charakterze projektuj-buduj. Przy doborze projektów uwzględniano ich wartość (mediana wyniosła 8 mln zł) oraz poziom złożoności (projekty proste i powtarzalne typu „hala magazynowa” oraz projekty niepowtarzalne o dużym stopniu złożoności w obszarze technicznym i organizacyjnym typu „hala produkcyjna”). Średni czas trwania projektu to 16 miesięcy.

Celem ujęcia relacji inwestor-generalny wykonawca do każdego projektu zostały przypisane osoby reprezentujące inwestora w relacji z generalnym wykonawcą, które piastowały zróżnicowane stanowiska w swoich organizacjach (prezes lub wiceprezes zarządu, członek zarządu, kierownik projektu, prokurent, właściciel, kierownik magazynu, dyrektor logistyki, dyrektor generalny). Jednocześnie zidentyfikowano 20 osób po stronie generalnego wykonawcy, które prowadziły projekty wybrane do badania, spośród których 19 osób obejmowało stanowiska kierownika projektu (w tym trzy osoby już niepracujące w analizowanym przedsiębiorstwie), a w jednym przypadku był to wiceprezes. W przypadku relacji inwestor-generalny wykonawca zdecydowano się na pokrycie badaniem całej populacji.

Następnie, korzystając z udostępnionych materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa, sporządzono bazę podwykonawców, z którymi miała miejsce współpraca w ramach wybranych projektów. Ostateczna lista zawierała 1384 podmioty. Średnia liczba podwykonawców zaangażowanych w prace przy jednym projekcie wyniosła 26, a mediana kształtowała się na poziomie 25 jednostek. Po usunięciu z bazy dostawców drobnych wykonawców i powtarzających się rekordów ostateczna wielkość populacji wyniosła 560 jednostek. Podstawą wyboru jednostek do badania był dobór warstwowy. Każdy projekt był traktowany jako warstwa. Następnie wykonano 52 losowania niezależnych prób w ramach projektu. Liczba podwykonawców przypisanych do projektu wahała się od 1 do 16.

Ostatnim etapem była identyfikacja osób po stronie generalnego wykonawcy, które potrafiły ocenić relację z wybranym podwykonawcą. Przyjęta metodyka

oceny relacji przez obie strony narzuciła konieczność ograniczenia liczby badanych podwykonawców. W przypadku czterech kierowników i pięciu inżynierów projektu konieczna byłaby ocena ponad 20 relacji z podwykonawcami. Przy długim wywiadzie (podczas pilotażu czas trwania wywiadu wyniósł średnio 25 minut) rodziłoby to niebezpieczeństwo zniechęcenia do wzięcia udziału w badaniu lub udzielania mało wiarygodnych odpowiedzi. W związku z powyższym przyjęto, że do jednego projektu nie może być przypisanych więcej niż trzech podwykonawców. Ostatecznie do badania wybrano 138 podwykonawców, którym przypisano osoby po stronie generalnego wykonawcy będące w stanie całościowo ocenić relację podczas trwania projektu. Swoje opinie na temat podwykonawców wyraziło 76 osób. Grupę tę stanowili kierownicy i menedżerowie projektu (31), inżynierowie projektu (17), projektanci (7), kierownicy budowy (15), dyrektorzy i kierownicy działów (4) oraz specjaliści do spraw inwestycji bądź zamówień publicznych (2). Natomiast w przypadku podwykonawców, z racji charakteru przedsiębiorstw (rodzinne, małe i średnie przedsiębiorstwa), badaniem postanowiono objąć właścicieli, którzy mają bezpośredni kontakt z przedstawicielami generalnego wykonawcy.

Celem gromadzenia danych zdecydowano się na metodę wywiadu kwestionariuszowego z użyciem techniki CATI. Wywiady telefoniczne prowadzono zgodnie z przygotowanym i przetestowanym skrypcem rozmowy. Za takim wyborem stały doświadczenia w badaniu zaufania m.in. Sankowskiej (2011), która za Oppenheimem (2004) wśród zalet wywiadów telefonicznych wymienia szybkość ich przeprowadzenia, stałą kontrolę w centrum badawczym, wyższą chęć udzielania odpowiedzi „niewidzialnym” ankierom przez telefon niż w wywiadach *face-to-face* oraz brak występowania problemu z posiadaniem telefonu przez badane jednostki. Badania realizowano z wykorzystaniem techniki CATI.

Dla podniesienia skłonności udziału w badaniu wykonano następujące działania:

- przygotowano imienną bazę danych we współpracy z przedstawicielami przedsiębiorstwa W.P.I.P. odpowiedzialnymi za bieżącą kontrolę inwestycji,
- przeprowadzono szkolenie dla osób prowadzących wywiady, podczas którego omówiono narzędzie badawcze oraz wytłumaczono szczegółowo konspekt badawczy,
- wysłano spersonalizowane zaproszenia do wzięcia udziału w badaniu przed jego rozpoczęciem, a w przypadku inwestorów dodatkowo wsparto zaproszenie kontaktem telefonicznym,
- umawiano wywiady na termin dogodny dla respondenta (godziny prowadzonych wywiadów były w przedziale od 6 do 19.30).

Ostatecznie zebrano informacje od 260 podmiotów, które współpracowały przy 52 projektach, z czego 122 reprezentowało stronę popytową (Nabywca), a 138 stronę podaźową (Dostawca). Badania prowadzono w okresie styczeń – marzec 2018 roku (tabela 21).

Tabela 21. Struktura badanej próby

Respondent	Liczba wywiadów	Rola
Inwestor	28	nabywca
Generalny wykonawca	52	dostawca
Kupiec	94	nabywca
Podwykonawca	86	dostawca

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Menedżerów, którzy wzięli udział w badaniu, można określić jako doświadczonych. Średnia aktywność zawodowa wyniosła 17 lat, przy czym na danym stanowisku pracowali średnio od 9 lat (mediana wyniosła odpowiednio 15 lat i 7 lat). Testy statyczne nie wykazały istotnych różnic w doświadczeniu pomiędzy nabywcami a dostawcami.

6.6. METODY ANALIZY DANYCH

Uzyskane dane empiryczne poddano analizie statystycznej. Wykorzystane metody dotyczyły zarówno pomiaru poszczególnych konstruktów, jak i analizy zależności pomiędzy nimi. W analizie korzystano z miar tendencji centralnej i miar rozproszenia. Zastosowano również bardziej złożone analizy: rzetelności, korelację i regresję. Prezentowane dane w dalszej części monografii nie spełniały założeń o rozkładzie normalnym, stąd też stosowane testy statystyczne były nieparametryczne.

Ponieważ w badaniu wykorzystano opracowane wcześniej skale, najpierw wykonano analizę rzetelności pomiaru celem sprawdzenia, czy zestaw wskaźników poszczególnych zmiennych ukrytych był wewnątrznie spójny. Stopień skorelowania pytań stanowiących wskaźnik dla pojedynczej zmiennej ukrytej był weryfikowany z wykorzystaniem wskaźnika jednorodności (rzetelności) α -Cronbacha, którego poziom 0,7 uważa się za satysfakcjonujący (Babbie, 2005). Wykorzystane w badaniu skale charakteryzowała wysoka rzetelność, o czym świadczy α -Cronbacha powyżej 0,7 we wszystkich analizowanych przypadkach (aneks). Nie odnotowano również przypadku, by usunięcie któregośkolwiek z elementów skali pozwoliło na zwiększenie jej rzetelności. W związku z powyższym zrezygnowano z przeprowadzenia analizy czynnikowej.

Analizy przekrojowe dla zmiennych zależnych prowadzono z wykorzystaniem procedury *median split*. Oznacza to, że dla każdej ze zmiennych ciągłych (*continuous variable*) wyliczono medianę, a następnie dzielono badaną populację względem tej wartości (Rucker, McShane i Preacher, 2015).

Następnie opracowano macierz korelacji między badanymi konstruktami i określono współczynnik korelacji. Celem poznania skali i kierunku oddziaływania zmiennych niezależnych na zależne zastosowano analizę regresji wielorakiej krokowej. Uzyskane funkcje miały postać teoretyczną dla zmiennych zależnych:

$$y_a = a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2 + \dots + a_i \cdot x_i.$$

Dla przeprowadzonych testów istotności przyjęto założenie o $p < 0,05$. Omawiając wyniki w dalszej części tekstu, zwrócono uwagę wyłącznie na różnice istotne statystycznie.

PODSUMOWANIE

W poprzednich rozdziałach niejednokrotnie podkreślano deficyt wyników badań dotyczących dynamicznego ujęcia wpływu zaufania na relacje business-to-business w literaturze przedmiotu. Omówione w pracy koncepcje teoretyczne i zaprezentowany na początku rozdziału model stworzyły ramy do badań empirycznych. Na podstawie przeglądu literatury oraz badań o charakterze eksploracyjnym sformułowano tezę, że zaufanie jest moderatorem zależności kondycji relacji i osiągniętych efektów relacyjnych. Celem testowania postawionych hipotez zdecydowano się na przeprowadzenie badania empirycznego z uwzględnieniem wskazanych założeń o konieczności prowadzenia badania w środowisku projektowym, w ramach jednej branży i skupiając się na relacjach w projektach realizowanych przez jedną firmę. Kolejny rozdział poświęcono omówieniu metodyki badań oraz zaprezentowaniu uzyskanych wyników.

7. DYNAMIKA ZAUFANIA BUSINESS-TO-BUSINESS W UJĘCIU EMPIRYCZNYM

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych w celu testowania przyjętych w poprzedniej części pracy hipotez. Omówiono zaobserwowaną dynamikę zaufania na poziomie generalnym oraz z uwzględnieniem wymiarów zaufania, co stanowiło podstawę do prowadzenia analiz wpływu kondycji relacji na efekty relacyjne. Dodatkowe analizy uwzględniały podział respondentów ze względu na przynależność do grupy reprezentującej popyt (nabywcy) bądź podaż (dostawcy).

Do zaprezentowanych wyników należy podchodzić zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami, jak do próby pokazania zjawiska zaufania i jego roli w relacjach biznesowych w ramach konkretnych uwarunkowań. Celowy zabieg kontekstualizacji badań był zgodny z postulatami licznych badaczy skupionych wokół szkoły IMP, którzy analizują relacje biznesowe oraz powiązane z nimi zjawiska. Uzyskane wyniki są właściwe dla danego kontekstu i środowiska współpracy. Wnioski płynące z badania mogą jednak wskazywać na pewne tendencje i stanowić punkt wyjścia dla kolejnych projektów badawczych.

7.1. OCENA UWARUNKOWAŃ ZAUFANIA

Na podstawie uzyskanych danych można wnioskować o skłonności do ufania badanych respondentów. Średnia odpowiedź w przypadku tego konstruktów składającego się z ośmiu pytań wynosiła 3,68, a mediana 3,75 (dwa z pytań wymagały zastosowania procedury odwrotnego punktowania (*reverse scoring*)). Poziom skłonności do ufania różnił się w sposób istotny pomiędzy respondentami reprezentującymi stronę popytową lub podaźową. Średni poziom skłonności do ufania w pierwszej grupie wyniósł 3,79, podczas gdy w drugiej grupie zmienna ta przyjęła średnią wartość 3,59 ($t(258) = 1,967, p = 0,05$). Doświadczenie zawodowe, generalne jak i na obecnym stanowisku, nie wpływało w sposób istotny na skłonność do ufania.

Badane relacje charakteryzowało występowanie norm relacyjnych, o czym świadczą oceny respondentów ($M = 5,44$; $Me = 5,75$), według których ocenianą relację charakteryzował niepisany kodeks etyki i elastyczność, a obie strony dążyły do osiągnięcia tych samych celów i reprezentowały zbliżoną kulturę organizacyjną. Na uwagę zasługuje fakt, że ten czynnik był skorelowany z wszystkimi pozostałymi, które podlegały badaniu. Współzależności nie zaobserwowano jedynie w przypadku zmiennej „ocena niepewności branży”. Biorąc pod uwagę punkt odniesienia (współpraca w przypadku norm i otoczenie makro – i mikroekonomiczne), brak korelacji jest logiczny. Najsilniejszą korelację w przypadku tego czynnika zaobserwowano z oczekiwaniem kontynuacji współpracy (aneks). Natomiast w przypadku tego czynnika zaobserwowano najsilniejszą korelację negatywną z oceną ryzyka relacyjnego.

Oczekiwanie kontynuacji współpracy mierzono za pomocą dwuelementowej skali. Średnia ocena wyniosła 5,57, przy medianie równej 6. Czynnik ten, podobnie jak normy relacyjne, nie był skorelowany wyłącznie z poczuciem niepewności. Silna korelacja pozytywna występuje z poczuciem niepewności oraz oceną projektu.

Ryzyko mierzono za pomocą dwóch czteroelementowych skal, które odnosiły się do subiektywnego odczucia ryzyka związanego z relacją oraz gospodarczymi uwarunkowaniami realizacji projektu. Oba rodzaje ryzyka respondenci ocenili w sposób bardzo zbliżony, zdecydowanie poniżej średniej wartości skali, co świadczy o postrzeganiu współpracy w badanych projektach jako mało ryzykownej. Zarówno działania i postawy partnera, jak i otoczenie ekonomiczne nie były postrzegane jako zagrożenie dla realizacji projektu.

Jednocześnie respondenci ocenili branżę budowlaną jako stosunkowo niepewną (skala czteroelementowa), w której dostępność produktów i usług, niepewność świadczonych usług, stabilność podaży produktów oraz niepewność cen może stanowić istotny problem dla powodzenia biznesu. Średnia dla całego konstruktu wyniosła 4,97. Statystyki opisowe dla powyższych konstruktów ujęto w tabeli 22.

Tabela 22. Ryzyko ($n = 256$) i niepewność ($n = 259$) w ocenie respondentów

	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Ryzyko relacyjne	2,62	2,25	1,43
Ryzyko gospodarcze	2,60	2	1,45
Niepewność	4,97	2	1,39

Źródło: Na podstawie badań własnych.

W przypadku ryzyka relacyjnego na ocenę wpływała przynależność do grupy reprezentującej popyt ($M = 2,3$) bądź podaż ($M = 2,9$), których oceny różniły się w sposób istotnie statystyczny ($Z = -3,570$, $p < 0,001$). Natomiast średnia ocena niepewności w branży w grupie nabywców wyniosła 4,8 (mediana = 5,0), a w grupie

dostawców 5,1 (mediana = 5,5). Różnica pomiędzy tymi grupami jest marginalnie istotna statystycznie ($Z = -1,832$, $p = 0,067$).

O ile oba rodzaje ryzyka były skorelowane z wszystkimi analizowanymi czynnikami, o tyle w przypadku poczucia niepewności w branży korelację (negatywną) zaobserwowano wyłącznie (poza korelacją z ryzykiem) dla osiągniętych efektów ekonomicznych z relacji. Natomiast najsilniejsza korelacja negatywna ma miejsce w przypadku relacji niepewności i ryzyka gospodarczego. W przypadku większości współzależności obu rodzajów ryzyka z pozostałymi czynnikami korelacja ryzyka relacyjnego była nieznacznie silniejsza niż ryzyka gospodarczego (aneks). Korelacje (poza wzajemną) miały charakter negatywny.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że uczestnicy badania, których można określić jako doświadczonych, pozytywnie ocenili relację oraz osiągnięte z niej efekty. Obie strony relacji liczyły na kontynuację współpracy, która nie była obciążona zbyt dużym ryzykiem. Co prawda branża budowlana jest postrzegana jako stosunkowo niepewna, jednak można było zakładać, że podejście relacyjne (rola i znaczenie relacji i występowanie norm i zasad współpracy) w pewnym stopniu niweluje tę niepewność. Tymczasem analiza wykazała brak korelacji pomiędzy tymi zmiennymi.

Interesującą obserwacją na tym etapie analiz jest fakt wyższej satysfakcji z projektu niż z osiągniętych efektów pozaekonomicznych. W przypadku tych drugich średnia ocen przekroczyła połowę skali. W literaturze przedmiotu podkreśla się przede wszystkim kwestie ekonomiczne (dla dostawcy jest to dopływ pieniędzy bądź niższe koszty sprzedaży, natomiast dla nabywcy efekty wiążą się z obniżaniem kosztów nabywanych produktów i usług), które w badaniu zostały zawarte w ocenie projektu. Jednocześnie podkreśla się korzyści wynikające z potencjału, jaki wynika z danej relacji dla wytwarzania wartości w innych relacjach (m.in. Ford i in., 2008, Gadde i Håkansson, 2008). Uzyskane wyniki wskazują tymczasem jednoznacznie na mniejsze znaczenie efektów relacyjnych.

Na uwagę zasługuje stosunkowa zgodność w ocenach respondentów reprezentujących stronę popytową i podaźową. Różnice istotne statystycznie zaobserwowano w przypadku postrzegania ryzyka relacyjnego i niepewności, praktyk relacyjnych i satysfakcji z relacji oraz orientacji relacyjnej. W każdym z wymienionych przypadków to nabywcy udzielali niższych ocen. Oznacza to, że ryzyko współpracy oraz niepewność branży ocenili niżej niż dostawcy. Jednocześnie odczuwali mniejszą satysfakcję z relacji i gorzej postrzegali praktyki relacyjne oraz w mniejszym stopniu doceniali znaczenie relacji i zauważali funkcjonowanie norm i zasad współpracy w branży budowlanej. W badaniu pominięto aspekty związane z formalnymi mechanizmami kontroli współpracy. Można przypuszczać, że z punktu widzenia nabywcy usługi budowlanej jest to istotniejszy element zarządzania ryzykiem związanym z partnerstwem zewnętrznym niż w przypadku dostawcy. Ten obszar wymagałby głębszego poznania. Jednocześnie opinie dostawców sugerują, że dla tej grupy istotniejszą rolę odgrywają relacje tworzone pomiędzy przedstawicielami

organizacji i w większym stopniu wierzą oni w funkcjonowanie zasad współpracy w branży. Można zatem wysnuć wniosek, że ta grupa w większym stopniu niż nabywcy postrzega relacje i zasady współpracy jako remedium na większe poczucie ryzyka i niepewności.

7.2. ZAUFANIE A ROZWÓJ RELACJI

Pomiar zaufania do partnera w relacji biznesowej w ramach współpracy w projekcie uwzględniał dynamikę zjawiska oraz jego wielowymiarowy charakter. Zgodnie z zaprezentowaną wcześniej operacjonalizacją zmiennych respondenci oceniali poziom zaufania na poszczególnych etapach rozwoju relacji, które zostały określone przez fazy projektu. Punktem wyjścia był deklarowany poziom zaufania na początku współpracy. Dynamikę zjawiska ujęto poprzez badanie zmiany poziomu zaufania w danej fazie projektu względem wcześniejszej oceny. W ten sposób uzyskano trzy pomiary zmiany właściwe dla faz projektu: fazy realizacji, zamknięcia i okresu gwarancyjnego. Z racji niewielkiego odsetka respondentów, którzy wypowiedzieli się na temat zmiany zaufania w fazie ostatniej (brak prac gwarancyjnych skutkowało brakiem komunikacji po zakończeniu projektu), zdecydowano się wyłączyć z dalszych analiz wyniki dotyczące tego etapu.

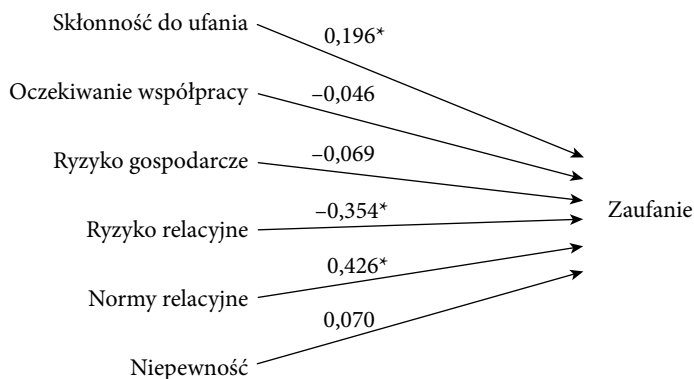
ZAUFANIE POCZĄTKOWE I JEGO DETERMINANTY

W przypadku zaufania na poziomie ogólnym na początku projektu przeważały oceny świadczące o jego stosunkowo wysokim poziomie ($M = 5,54$; $Me = 5,67$). Co prawda uzyskany wynik wydaje się wysoki (79% skali w przypadku średniej i 81% w przypadku mediany), jednak należy być ostrożnym we wnioskowaniu. Badanie zostało zaprojektowane na potrzebę niniejszej monografii. Brak możliwości odniesienia wartości wskaźnika do wyników z innych badań nie pozwala jednoznacznie dokonać oceny. W literaturze można natomiast odnaleźć potwierdzenie, że relacja pomiędzy współpracującymi ze sobą stronami jest z założenia zorientowana na przyszłość, a dla jej inicjacji i rozwoju wymagany jest pewien poziom zaufania (La Rocca i in., 2013). Do podobnych wniosków doszedł Gaczek ze współpracownikami (2018), którzy obserwują występowanie zaufania po stronie sprzedawców w fazie przedrelacyjnej, mimo że charakteryzuje ją brak interakcji pomiędzy nabywcą a dostawcą. Natomiast Kolltveit i Grønhaug (2004) podkreślają, że początek relacji we wczesnej fazie projektu cechuje przede wszystkim wysoka niepewność. Stąd też można zakładać, zgodnie z prezentowanymi w drugim rozdziale pracy

rozważaniami na temat natury zaufania, że jest ono niezbędne, by ową niepewność zniwelować do akceptowalnego przez aktorów poziomu i by rozpocząć współpracę, a w przypadku relacji określonych w czasie przybiera formę tzw. zaufania błyskawicznego (Buvik i Roflsen, 2015).

Nie zaobserwowano różnic w deklarowanym poziomie zaufania na początku współpracy pomiędzy uczestnikami badania, uwzględniając ich rolę (nabywca/dostawca) ($t(258) = 1,267, p = 0,206$), doświadczenie generalne ($t(230) = -1,264, p = 0,208$) oraz doświadczenie na obecnym stanowisku ($t(258) = -1,281, p = 0,201$). Obserwacja ta nie potwierdza wcześniejszych badań o wpływie doświadczenia na poziom zaufania. Na powyższą obserwację wskazał m.in. Moorman z zespołem (1993), jednak ich badania również były mocno osadzone w kontekście (dotyczyły relacji menedżerów marketingu z wewnętrznymi i zewnętrznymi badaczami marketingowymi). Natomiast model zaproponowany przez Dowella z zespołem (2013), w którym to doświadczenie wpływa na poziom zaufania na etapie dojrzałej relacji, był efektem badań o charakterze jakościowym i nie podlegał weryfikacji statystycznej.

Celem identyfikacji determinant zaufania przeprowadzono regresję dla zmiennej zależnej „zaufanie”. Do modelu wprowadzono następujące zmienne: skłonność do zaufania, oczekiwania, niepewność, ryzyko gospodarcze, ryzyko relacyjne i normy relacyjne. Model okazał się istotny statystycznie ($R^2 = 0,485; F(9,517) = 39,087; p < 0,001$), a istotnymi predyktorami zaufania były: ryzyko relacyjne (negatywna korelacja), normy relacyjne (pozytywna korelacja) oraz skłonność do zaufania (pozytywna korelacja) (rysunek 17).



* Predykcja jest istotna dla $p < 0,001$

Rysunek 17. Predyktory zaufania na poziomie ogólnym

Źródło: Na podstawie wyników badań.

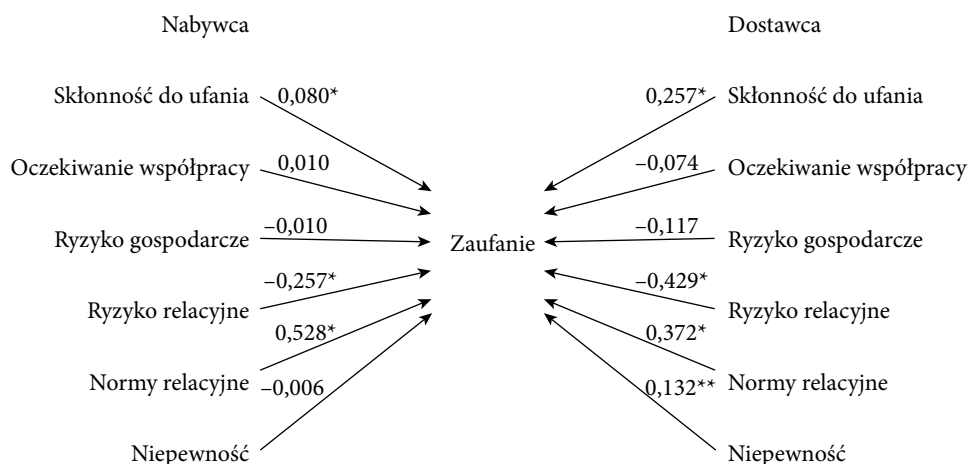
Omówione wcześniej wyniki badań nad zaufaniem w relacji business-to-business oraz badania eksploracyjne wskazywały na występowanie różnic w interpretacji

tego zjawiska i jego powiązań z pozostałymi elementami relacji w ocenach współpracujących ze sobą stron. Z racji zróżnicowanych wniosków oraz braku replikacji badań obserwacje te nie pozwalają na jednoznaczne konkluzje. Wartościowe jest zatem przeprowadzenie analiz w podziale na grupy uwzględniające rolę w relacji (nabywca/dostawca) celem sprawdzenia, czy grupy te charakteryzuje inny układ determinant zaufania. W obu przypadkach założono występowanie takich samych zmiennych zależnych i niezależnych.

W przypadku nabywców testowany model okazał się istotny statystycznie ($R^2 = 0,509$; $F(6,835) = 19,488$; $p < 0,001$), a istotnymi predyktorami w grupie popytowej były ryzyko relacyjne (negatywna korelacja) oraz normy relacyjne. Również w grupie podażowej model okazał się istotny statystycznie ($R^2 = 0,509$; $F(6,264) = 22,295$; $p < 0,001$). Na poziom zaufania dostawcy wpływa większa grupa zmiennych: ryzyko relacyjne (negatywna korelacja), normy relacyjne, skłonność do zaufania oraz marginalnie istotne: ocena niepewności¹⁰.

*Predykcja istotna dla $p < 0,001$.

**Predykcja istotna dla $p < 0,01$.



Rysunek 18. Predyktory zaufania na poziomie ogólnym: perspektywa nabywcy i dostawcy

Źródło: Na podstawie wyników badań

Uzyskany wynik wskazuje zróżnicowane czynniki wpływające na poziom ogólny zaufania, które mają charakter relacyjny (ryzyko relacyjne, normy relacyjne) oraz osobowy (skłonność do zaufania). Tym samym potwierdzone zostały wnioski m.in. Światowiec-Szczepańskiej o wpływie norm relacyjnych (2012) oraz Mayera

¹⁰ Szczegółowe wyniki zaprezentowano w aneksie.

i Davisa o wpływie skłonności do ufania (1999). Interesująca jest zależność poziomu zaufania w modelu od ryzyka relacyjnego przy jednoczesnym braku związku z postrzeganym ryzykiem gospodarczym oraz poczuciem niepewności. Przyjmując sugestie Das i Teng (2004), by traktować zaufanie jako lustrzane odbicie ryzyka, można by wnioskować, że w analizowanym przypadku zaufanie było odbiciem wyłącznie ryzyka relacyjnego. Jednak należałoby powyższą zależność rozpatrzyć przez pryzmat wymiarów zaufania: interpersonalnego oraz organizacyjnego, co pozwoli na bardziej wiarygodne wnioskowanie (Das i Teng sugerują wzajemną zależność ryzyka relacyjnego i zaufania interpersonalnego postrzeganego przez pryzmat życzliwości, a więc komponentu wynikającego z wyjątkowych atrybutów partnera, a nie z jego zachowań). Natomiast obserwacje Poppo z zespołem (2008) na temat determinant zaufania potwierdzają się wyłącznie częściowo – istotna dla kształtowania zaufania okazała się rola norm relacyjnych, natomiast nie zaobserwowano predykcji zmiennej „oczekiwania kontynuacji współpracy”.

Wartościowym wynikiem jest obserwacja dotycząca różnic między nabywcami i dostawcami. Z jednej strony grupy te nie różnią się deklarowanym poziomem zaufania w początkowej fazie współpracy, z drugiej strony – na poziom ten wpływają inne czynniki. Poziom zaufania nabywców był kształtowany wyłącznie przez zmienne relacyjne. Dodatkowo zaufanie dostawców było kształtowane przez ich skłonność do ufania, a więc czynnik osobowy, co potwierdza założenia dokonane w modelu formowania zaufania początkowego (McKnight i in., 1998). Obserwacja ta może mieć istotne konsekwencje dla menedżerów zarządzających sprzedażą. Skłonność do ufania, która jest czynnikiem pozostającym poza kontrolą menedżera, może determinować nastawienie sprzedawcy do klienta i wpływać na decyzje o współpracy, która będzie wynikać z subiektywnych ocen i interpretacji ryzyka. Stąd też istotne może się okazać wprowadzenie obiektywnych ocen potencjalnych klientów, co umożliwi faktyczne oszacowanie ryzyka współpracy. Dodatkowym predyktorem, który wszedł do modelu (co prawda z marginalną istotnością), było postrzeganie niepewności. Jest to czynnik, którego poziom wynika z oceny przez respondentów branży. Interesujący jest natomiast fakt, że w odróżnieniu od ryzyka relacyjnego, korelacja jest pozytywna. Można zatem wysnuć wniosek, że w tej grupie, przy tak dobranych czynnikach do modelu regresji, zaufanie będzie istotne dla zminimalizowania ryzyka (korelacja negatywna) oraz radzenia sobie z poczuciem niepewności (korelacja pozytywna).

DYNAMIKA ZAUFANIA OGÓLNEGO

Respondenci deklarowali stosunkowo niewielką zmianę zbudowanego na początku współpracy zaufania, która wyniosła odpowiednio 0,32 punktu w pierwszym pomiarze (faza realizacji projektu) oraz 0,21 punktu w drugim pomiarze (faza

końcowa projektu). Na podstawie porównania wyników dla grup zależnych można stwierdzić, że różnica ta jest istotna statystycznie ($Z = -2,991$; $p = 0,003$). Można więc powiedzieć, że deklarowana zmiana na końcowym etapie współpracy była istotnie mniejsza niż w etapie realizacji projektu. Należy podkreślić, że w obu sytuacjach zmiana miała charakter pozytywny.

Blisko co piąty respondent (18,1%) zadeklarował całkowity brak zmiany poziomu zaufania do drugiej strony w fazie rozwoju relacji. Natomiast w fazie trzeciej grupa ta wynosiła 39,2% próby. Wzrost zaufania w fazie realizacji projektu zadeklarowała ponad połowa respondentów (56,9%), natomiast do obniżenia poziomu zaufania doszło w przypadku co czwartego uczestnika badania. W końcowej fazie projektu zmiana pozytywna zaufania wystąpiła wśród 106 respondentów, co stanowiło 40,8% badanej grupy. Zmianę negatywną zadeklarował co piąty respondent (20%). W sytuacji wzrostu zaufania do partnera średnia zmiana wyniosła 0,88 punktu w drugiej fazie relacji oraz 0,8 punktu w fazie trzeciej. Natomiast średnia wartość zmiany negatywnej wyniosła w poszczególnych fazach $-0,73$ punktu oraz $-0,62$ punktu.

Zaobserwowana dynamika zaufania była zgodna z założeniem, w myśl którego zmiana zaufania może być pozytywna, negatywna lub też możliwy jest brak zmiany poziomu zaufania pomimo rozwoju relacji. Obserwacja wpisuje się w podejście proponowane przez Huanga i Wilkinsona (2013), którzy uważają, że niemożliwe jest dokonanie założenia o kierunku zmiany zaufania oraz jej siły. Można również wysnuć wniosek, który uzupełnia dyskusję prowadzoną w części niniejszej pracy na temat wyzwań w badaniach zaufania w relacjach biznesowych w ujęciu dynamicznym. Przykładowo, oceniając w danym momencie trwania relacji poziom zaufania jako maksymalny na skali Likerta, respondent może zamknąć możliwość zdefiniowania wzrostu na kolejnych etapach rozwoju relacji w sytuacji stosowania tej samej skali. Maksymalny poziom na skali pomiaru na kolejnym etapie nie będzie tożsamy z wcześniejszą oceną oraz może być źródłem wątpliwości podczas formułowania wniosków. Autorska propozycja pomiaru dynamiki wykorzystana w niniejszej pracy jest rozwiązaniem, dzięki któremu możliwe było uniknięcie tego typu dywagacji.

Z racji udokumentowanych różnic pomiędzy stronami relacji zasadne jest kontynuowanie rozważań na temat zaufania z perspektywy nabywcy i dostawcy. W tabeli 23 ukazano dynamikę zaufania w rozbiciu na grupę popytową oraz podażową.

Tabela 23. Dynamika zaufania z perspektywy dostawcy i nabywcy (pierwszy pomiar)

Rola	Zmiana pozytywna			Zmiana negatywna		
	N	%	średnia wartość zmiany	N	%	średnia wartość zmiany
Nabywca	70	47	0,97	29	45	-0,61
Dostawca	78	53	0,77	36	55	-0,88

Źródło: Na podstawie badań własnych.

Zmiany zaufania na drugim etapie rozwoju relacji odczuło odpowiednio 70 (wzrost) i 29 (spadek) nabywców oraz 78 (wzrost) i 36 (spadek) dostawców. Grupy nabywców i dostawców, którzy deklarowali takie same opinie na temat kierunku zmiany zaufania, były zbliżone do siebie pod względem wielkości. Powyższa obserwacja mogła wynikać z faktu badań o charakterze diadycznym i celowego doboru próby współpracujących ze sobą aktorów przy tym samym projekcie. Może to potwierdzać wzajemny i dwustronny charakter zaufania (spadek bądź wzrost zaufania jest odnotowywany przez obie strony relacji), wynikający z tożsamej interpretacji zdarzeń.

Natomiast prezentowane w tabeli wartości sugerują, że nabywcy i dostawcy różnili się w średnich wielkościach deklarowanego wzrostu bądź spadku zaufania: nabywcy wskazali na większy niż dostawcy wzrost zaufania na drugim etapie rozwoju relacji względem początkowej fazy współpracy, jednak różnica ta była marginalnie istotna ($Z = -1,693$; $p = 0,0090$). Jednocześnie w grupie, która odnotowała spadek zaufania, większą stratę zaufania deklarowali dostawcy w porównaniu z ocenami nabywców. Analiza wykazała brak istotnie statystycznych różnic dla powyższej obserwacji ($Z = -1,171$; $p = 0,242$). Nie jest więc możliwe jednoznaczne stwierdzenie o istotnych różnicach pomiędzy stronami relacji w odczuwaniu zmian poziomu generalnego zaufania. W tym przypadku można zatem mówić o zaobserwowanej tendencji, która wymaga dalszej eksploracji i mogłaby stanowić problem badawczy dla kolejnych badań.

Grupy, które odnotowały taką samą zmianę zaufania w ramach drugiego pomiaru, były zbliżone do siebie wielkością jedynie w przypadku zmiany pozytywnej. Ponad dwukrotnie większa grupa dostawców (69%) niż nabywców (31%) wskazała na spadek zaufania na tym etapie współpracy (tabela 24).

Tabela 24. Dynamika zaufania z perspektywy dostawcy i nabywcy (drugi pomiar)

Rola	Zmiana pozytywna			Zmiana negatywna		
	<i>N</i>	%	średnia wartość zmiany	<i>N</i>	%	średnia wartość zmiany
Nabywca	54	51%	0,84	16	31%	-0,52
Dostawca	52	49%	0,73	36	69%	-0,67

Źródło: Na podstawie badań własnych.

Podobnie jak w przypadku pierwszego pomiaru zmiany zaufania, również na trzecim etapie rozwoju relacji dostawcy wskazali na mniejszy wzrost zaufania niż nabywcy i jednocześnie odczuwali większy spadek zaufania niż odbiorcy ich usług. Różnice te jednak nie były istotne statystycznie ($Z = -0,885$, $p = 0,376$ dla zmiany pozytywnej i $Z = -0,020$, $p = 0,0984$ dla zmiany negatywnej).

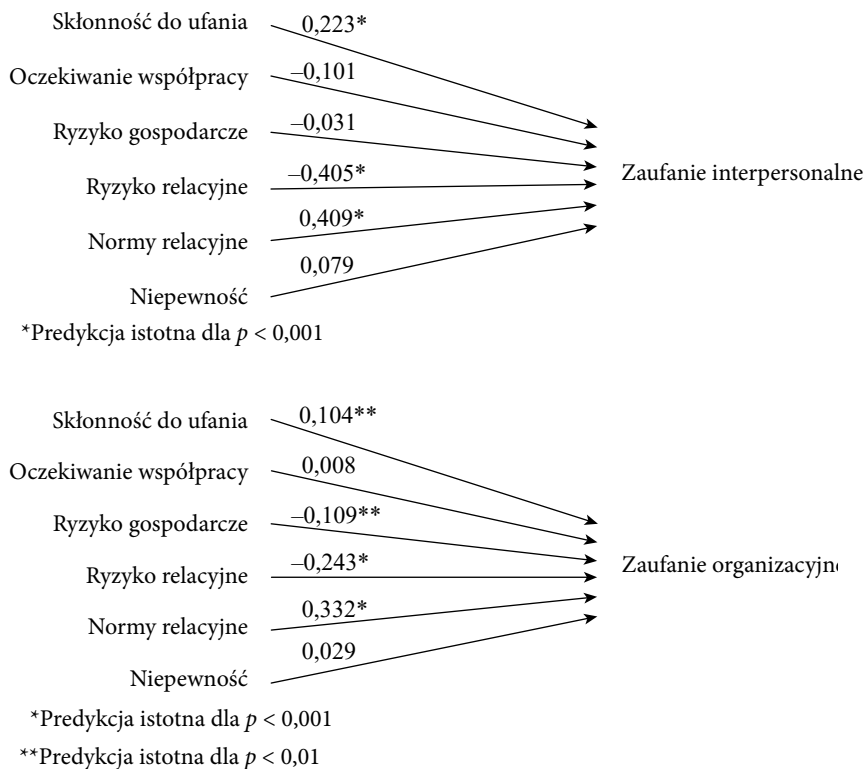
7.3. ZMIANA ZAUFANIA: WYMIAR INTERPERSONALNY I ORGANIZACYJNY

W badaniu przyjęto dwuwymiarowy charakter zaufania, na które składały się zaufanie interpersonalne oraz organizacyjne. Zestawiając ze sobą wartości średniej i mediany, można zaobserwować wyższy poziom zaufania organizacyjnego w początkowej fazie współpracy ($M = 5,85$; $Me = 6$) w porównaniu z zaufaniem interpersonalnym, którego średnia wartość wyniosła 5,39, a mediana kształtowała się na poziomie 5,67 ($t(259) = -9,133$, $p < 0,001$). Powyższa obserwacja jest zgodna z literaturą (np. Rousseau i in., 1998). Jednak wysoki poziom zaufania interpersonalnego na tym etapie relacji może być zaskakujący. We wcześniejszych pracach stwierdzono, że zaufanie w początkowej fazie relacji dotyczy wyłącznie organizacji (Dowell, Morrison i Heffernan, 2015). Założenie to przyjęto jednak na podstawie pomiaru poziomu zaufania po stronie nabywców. Tymczasem przeprowadzone na potrzeby niniejszej monografii badanie obejmujące obie strony relacji wykazało występowanie wielowymiarowego zaufania na początku relacji. Oznacza to, że zarówno dostawca, jak i nabywca próbują budować pozytywne nastawienie nie tylko do organizacji partnera, ale również do osób, które je reprezentują.

Podobnie jak w przypadku zaufania generalnego, postanowiono również określić determinanty organizacyjnego i interpersonalnego wymiaru. Do modelu wprowadzono następujące zmienne: skłonność do zaufania, oczekiwania, niepewność, ryzyko gospodarcze, ryzyko relacyjne i normy relacyjne. W obu przypadkach modele regresji okazały się istotne statystycznie (odpowiednio: $R^2 = 0,452$; $F(7,762) = 36,106$, $p < 0,001$ dla zmiennej zależnej: zaufanie interpersonalne oraz $R^2 = 0,303$; $F(10,759) = 19,511$, $p < 0,001$ dla zmiennej zależnej: zaufanie organizacyjne). Predyktorami zaufania interpersonalnego okazały się, podobnie jak w przypadku ryzyka na poziomie ogólnym, ryzyko relacyjne (korelacja negatywna), normy relacyjne oraz skłonność do ufania. Natomiast w przypadku zaufania organizacyjnego, na podstawie analizy regresji, zidentyfikowano następujące predyktory: ryzyko relacyjne i normy relacyjne oraz skłonność do ufania i ryzyko gospodarcze, które miało marginalne znaczenie (rysunek 19).

Następnie dokonano podziału próby przy uwzględnieniu pełnionych przez respondentów ról (nabywca lub dostawca) i sprawdzono, czy grupy te charakteryzują się innym układem determinant obu wymiarów zaufania (zmienna zależna i zmienne niezależne pozostały więc takie same jak w poprzednich analizach). W obu grupach uzyskane modele były istotne statystycznie (w grupie nabywców: $R^2 = 0,459$; $F(5,559) = 17,802$; $p < 0,001$ dla zaufania interpersonalnego i $R^2 = 0,261$; $F(7,598) = 8,020$; $p < 0,001$ dla zaufania organizacyjnego, w grupie dostawców: $R^2 = 0,459$; $F(5,108) = 20,067$; $p < 0,001$ dla zaufania interpersonalnego

oraz $R^2 = 0,346$; $F(6,877) = 12,889$; $p < 0,001$ dla zaufania organizacyjnego). W tabeli 25 zaprezentowano istotne predyktory zaufania z uwzględnieniem strony relacji oraz wymiaru zaufania.



Rysunek 19. Predyktory zaufania personalnego

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Tabela 25. Predyktory zaufania interpersonalnego i organizacyjnego z perspektywy nabywcy i dostawcy

	Zaufanie interpersonalne	Zaufanie organizacyjne
Nabywca	ryzyko relacyjne* normy relacyjne	normy relacyjne
Dostawca	ryzyko relacyjne* normy relacyjne skłonność do ufania	ryzyko relacyjne* normy relacyjne skłonność do ufania ryzyko gospodarcze*

*korelacja negatywna

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Analiza zaprezentowanych w tabeli 25 czynników prowadzi do interesujących obserwacji. Po pierwsze, na uwagę zasługuje skłonność do ufania po stronie dostawcy, jako główny czynnik kształtujący zaufanie (predyktor zarówno zaufania interpersonalnego, jak i organizacyjnego) przy jednoczesnym braku uwzględnienia tego czynnika w modelu w grupie nabywców. Po drugie, należy podkreślić istotną rolę norm relacyjnych i ryzyka relacyjnego w kształtowaniu zaufania w tej fazie współpracy. Podczas gdy poczucie występowania w relacji względnie trwałego sposobu zachowania i postaw (elastyczność, przestrzeganie etyki) oraz spójnej interpretacji wartości (wspólne cele biznesowe, zbliżona kultura organizacyjna) są istotnym predyktorem dla obu grup respondentów niezależnie od rodzaju zaufania, ryzyko relacyjne, definiowane jako obawy o wykorzystywanie pozycji przez partnera, działanie poza porozumieniem i w sposób niezgodny z interesem danej strony relacji, nie ma istotnego wpływu wyłącznie na zaufanie organizacyjne w grupie respondentów reprezentujących stronę popytową.

Wraz z rozwojem relacji zmianie uległ poziom zaufania, przy czym zmiana ta była pozytywna w obu badanych wymiarach zaufania (tabela 26). Zarówno w przypadku zaufania interpersonalnego, jak i organizacyjnego większy wzrost odnotowano w fazie rozwoju współpracy (realizacji projektu).

Tabela 26. Dynamika zaufania

Wymiar zaufania	Pierwszy pomiar	Odchylenie standardowe	Drugi pomiar	Odchylenie standardowe
Zaufanie interpersonalne	0,29	0,94	0,15	0,85
Zaufanie organizacyjne	0,37	0,99	0,29	0,95

Źródło: Na podstawie wyników badań.

W dalszej fazie analizy porównano wielkość zmian dla poszczególnych rodzajów zaufania, które wyniosły odpowiednio 0,14 punktu dla zaufania interpersonalnego oraz 0,08 punktu dla zaufania organizacyjnego. Istotne różnice zaobserwowano wyłącznie dla zaufania interpersonalnego ($t(242) = 2,783$; $p = 0,006$). Zmiana zaufania organizacyjnego pomiędzy poszczególnymi fazami relacji była wprawdzie różna, jednak analiza nie wykazała, by ta różnica była istotnie statystyczna ($t(242) = 1,492$; $p = 0,137$).

Zmiany w poziomach zaufania na poszczególnych etapach cyklu życia relacji były ze sobą silnie skorelowane (tabela 27).

Analiza korelacji zmian poziomu zaufania w ramach obu wymiarów zaufania pozwala na potwierdzenie hipotezy H1, w myśl której zmiana zaufania jest efektem zmian zaufania interpersonalnego oraz organizacyjnego. Korelacje pomiędzy poszczególnymi wymiarami są istotne oraz pozytywne. Zmianie zaufania interpersonalnego towarzyszy zmiana zaufania organizacyjnego przy zachowaniu kierunku

Tabela 27. Współzależność wymiarów zaufania: ujęcie dynamiczne

	Zaufanie interpersonalne (pomiar pierwszy)	Zaufanie organizacyjne (pomiar pierwszy)	Zaufanie interpersonalne (pomiar drugi)	Zaufanie organizacyjne (pomiar drugi)
Zaufanie interpersonalne (pomiar pierwszy)	1	0,818**	0,621**	0,630**
Zaufanie organizacyjne (pomiar pierwszy)	0,818**	1	0,668**	0,689**
Zaufanie interpersonalne (pomiar drugi)	0,621**	0,668**	1	0,863**
Zaufanie organizacyjne (pomiar drugi)	0,630**	0,689**	0,863**	1

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: Na podstawie wyników badań.

zmiany. Oba wymiary zaufania są zatem wobec siebie współzależne i składają się na zmianę zaufania generalnego. Przyjęcie dynamicznej perspektywy zaufania przy jednoczesnym uwzględnieniu jego wymiarów pozwoliło na zweryfikowanie również założeń funkcjonujących w literaturze przedmiotu, w myśl których charakter zaufania wraz z rozwojem relacji staje się bardziej afektywny i jednocześnie mniej kalkulacyjny. Tym samym na znaczeniu powinno zyskiwać zaufanie budowane pomiędzy osobami, które wraz z rozwojem relacji będzie istotniejsze niż organizacyjne poleganie na sobie. Takie wnioski sugerują m.in. Rousseau z zespołem (1998), Dowell, Morrison i Heffernan (2015) czy Young (2006). Tymczasem uzyskany wynik pokazuje, że oba wymiary zaufania są wobec siebie współzależne, a ich dynamika odzwierciedla zmianę zaufania na poziomie ogólnym.

Należy podkreślić, że uśredniony wynik zmian poziomu zaufania jest efektem wyboru skali z wartościami negatywnymi. Na poziomie analizy dla całej próby ocena „-3” może być skompensowana oceną pozytywną „+3”. Nie oddaje to jednak pełnego charakteru zmiany. Z tego powodu, zgodnie z sugestiami Jonker z zespołem (2004), dynamikę przeanalizowano z uwzględnieniem podziału na grupy o negatywnym i pozytywnym kierunku rozwoju zaufania. Jako podstawę wyróżniania segmentów przyjęto wartość średnią zaufania na poziomie ogólnym. Miary tendencji centralnej dla zmian poziomu zaufania w poszczególnych wymiarach zaprezentowano w tabelach 28 i 29.

Dynamika zaufania w grupie, która zadeklarowała wzrost poziomu zaufania wraz z rozwojem relacji, kształtowały się następująco. Zmiana w wymiarze zaufania interpersonalnego wyniosła średnio 0,85 punktu (31% możliwej zmiany) na drugim etapie relacji oraz 0,70 punktu w fazie końcowej współpracy (24% możliwej zmiany). Zaufanie organizacyjne rosło średnio o 0,88 punktu (28% maksymalnej

zmiany pozytywnej) w drugiej fazie realizacji projektu w porównaniu z początkiem współpracy, natomiast drugi pomiar wykazał zmianę o średnio 0,93 punktu, co stanowiło 32% możliwej zmiany.

Tabela 28. „Pozytywna” dynamika zaufania

Wymiar zaufania	Pierwszy pomiar	Drugi pomiar
Zaufanie interpersonalne	0,85	0,70
Zaufanie organizacyjne	0,88	0,93

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Tabela 29. „Negatywna” dynamika zaufania

Wymiar zaufania	Pierwszy pomiar	Drugi pomiar
Zaufanie interpersonalne	-0,86	-0,71
Zaufanie organizacyjne	-0,63	-0,56

Źródło: Na podstawie wyników badań.

W przypadku respondentów, którzy zadeklarowali obniżenie poziomu zaufania, zmiana poziomu zaufania interpersonalnego wyniosła $-0,86$ punktu (co stanowi 28,6% możliwej zmiany) w przypadku pierwszego pomiaru oraz $-0,75$ punktu na trzecim etapie współpracy (24% możliwej zmiany). Natomiast w przypadku zaufania organizacyjnego odnotowano średni spadek o 0,63 punktu, czyli 21% możliwej zmiany na drugim etapie relacji oraz o 0,56 punktu na ostatnim etapie relacji (19% możliwej zmiany). Odnotowana wielkość spadku zaufania organizacyjnego była zbliżona w przypadku obu pomiarów. Respondenci natomiast deklarowali większy spadek zaufania interpersonalnego w trakcie realizacji projektu niż przy jego końcu.

Celem potwierdzenia hipotezy H2 zbadano istotność różnic w zmianie zaufania interpersonalnego i organizacyjnego przy uwzględnieniu kierunku zmiany. W myśl hipotezy H2 zaufanie interpersonalne powinna charakteryzować większa dynamika zmiany niż zaufanie organizacyjne na kolejnych etapach cyklu życia relacji. Uzyskany wynik nie jest jednoznaczny, bowiem istotne różnice zaobserwowano w dwóch sytuacjach (tabela 30), jednak wyłącznie w przypadku negatywnego kierunku zmian zmiana zaufania interpersonalnego jest większa niż zaufania organizacyjnego niezależnie od fazy cyklu życia projektu (odpowiednio: $Z = -3,488$; $p < 0,001$ i $Z = -1,991$; $p = 0,47$), przy czym różnica ta w końcowej fazie projektu jest marginalna. Istotną różnicę w wielkości zmian obu typów zaufania odnotowano w sytuacji wzrostu w końcowej fazie projektu ($Z = -3,653$; $p < 0,001$), jednak to w przypadku zaufania organizacyjnego wzrost był większy w porównaniu z zaufaniem interpersonalnym. Hipoteza ta została zatem potwierdzona częściowo.

Tabela 30. Dynamika zmian zaufania: porównanie pomiędzy wymiarami

	Pierwszy pomiar		Drugi pomiar	
	dynamika zmiany	hipoteza	dynamika zmiany	hipoteza
Wzrost zaufania	Zauf_pers=Zauf_org	niepotwierdzona	Zaufa_pers<Zauf_org	niepotwierdzona
Spadek zaufania	Zauf_pers>Zauf_org	potwierdzona	Zauf_pers>Zauf_org	potwierdzona

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Na dynamikę zaufania zarówno na poziomie generalnym, jak i w poszczególnych wymiarach wpływała rola, jaką respondenci odgrywali w projekcie. Niezależnie od kierunku zmiany poziomu zaufania można zaobserwować różnice w ocenach nabywców i dostawcy. W większości przypadków dostawcy wraz z rozwojem zaufania deklarowali większy spadek (w sytuacji negatywnej zmiany zaufania) bądź mniejszy wzrost poziomu zaufania (w sytuacji pozytywnej zmiany), niż czynili to ich partnerzy dokonujący zakupów, jednak różnice te były istotne wyłącznie w przypadku trzech obserwacji. Hipotezy H3 i H4 zostały zatem częściowo potwierdzone. Wskaźniki dla powyższych obserwacji ujęto w tabelach 31 i 32.

Tabela 31. Wzrost zaufania z perspektywy nabywcy ($n = 70$) i dostawcy ($n = 78$)

	Pierwszy pomiar		Drugi pomiar	
	nabywca	dostawca	nabywca	dostawca
Zaufanie interpersonalne	0,92	0,79	0,73	0,68
Zaufanie organizacyjne	1,03*	0,75*	1,05	0,83

*Istotne różnice w ramach porównania między grupami nabywca-dostawca.

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Tabela 32. Spadek zaufania z perspektywy nabywcy ($n = 29$) i dostawcy ($n = 36$)

	Pierwszy pomiar		Drugi pomiar	
	nabywca	dostawca	nabywca	dostawca
Zaufanie interpersonalne	-0,67*	-1,02*	-0,52*	-0,78*
Zaufanie organizacyjne	-0,55	-0,68	-0,6	-0,55

*Istotne różnice w ramach porównania między grupami nabywca-dostawca.

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Respondenci, oceniając zmianę poziomu zaufania w fazie rozwoju relacji względem początkowego etapu współpracy, różnili się w postrzeganiu tego zjawiska w dwóch przypadkach. Analiza wykazała istotne statystycznie różnice pomiędzy badanymi grupami w sytuacji wzrostu zaufania organizacyjnego ($Z = -2,338$, $p = 0,019$) oraz spadku zaufania interpersonalnego ($Z = -1,994$, $p = 0,046$). Nabywcy i dostawcy na koniec współpracy w ramach projektu deklarowali zbliżone

poziomy zmian prawie we wszystkich analizowanych sytuacjach. Wyjątek stanowiła sytuacja negatywnej zmiany poziomu zaufania interpersonalnego, w przypadku której zaobserwowano istotne różnice pomiędzy grupami ($Z = -1,683, p = 0,092$).

Powyższe obserwacje podkreślają przede wszystkim istotną rolę osobistych relacji dla dostawcy, co potwierdza wcześniej opisane obserwacje. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto założenie, że zmiana zaufania wynika z interakcji i pozytywnych bądź negatywnych zdarzeń (Jonker i in., 2004). Wzrost zaufania interpersonalnego wśród dostawców i nabywców w sytuacji, gdy nie występują powody dla jego zachwiania, jest na zbliżonym poziomie. Mogłoby to świadczyć o zbliżonej interpretacji zdarzeń przez obie strony. Ciekawy jest natomiast przypadek, w którym dochodzi do obniżenia zaufania. W obu pomiarach grupa reprezentująca stronę podażową deklarowała większy spadek zaufania interpersonalnego niż druga strona relacji. Można by zatem wnioskować, że w sytuacji wystąpienia negatywnych zdarzeń, które prowadzą do obniżenia zaufania, dostawca jest bardziej skłonny obarczać winą za ten stan osobę, z którą ma relację, niż czynią to nabywcy. Może to wynikać z naturalnego dla dostawców i osób zajmujących się sprzedażą przeszacowania powiązań z klientem (Leszczyński, 2014), co znajduje swoje odzwierciedlenie w spadku zaufania w tym wymiarze wywołanym negatywnymi zdarzeniami.

Z drugiej strony nabywcy doceniają organizację, z którą rozwija się współpraca, i w stosunku do której deklarują wzrost poziomu zaufania w większym stopniu niż dostawcy. Nabywcy zatem w większym stopniu i szybciej dowartościowują współpracę z organizacją, która stoi za osobą sprzedawcy, niż dostawcy. Przy kolejnym pomiarze wzrost zaufania organizacyjnego charakteryzował się zbliżonym poziomem w obu grupach.

7.4. WPŁYW KONDYCJI RELACJI NA EFEKTY RELACYJNE A DYNAMIKA ZAUFANIA

Zgodnie z założeniami prezentowanymi wcześniej zdecydowano się, by efekty ekonomiczne zastąpiła ocena projektu (mierzona za pomocą czterech zmiennych). Efekty pozaekonomiczne zostały zoperacjonalizowane na podstawie sześciu zmiennych. Respondenci, niezależnie od reprezentowanej strony relacji, w większym stopniu byli zadowoleni z realizacji projektu ($M = 5,22; Me = 5,5$) niż z uzyskanych dzięki relacji efektów pozaekonomicznych ($M = 3,98; Me = 4$). Różnica pomiędzy ocenami powyższych obszarów była istotna statystycznie ($t = 20,668; p < 0,001$). Test dla prób niezależnych nie wykazał różnic w ocenach nabywców i dostawców (tabela 33).

Tabela 33. Efekty relacyjne w opinii respondentów ($n = 256$)

	Rola	N	Średnia	Odchylenie standardowe
Ocena projektu	nabywcy	120	5,29	1,36
Ocena projektu	dostawcy	136	5,17	1,35
Efekty pozaekonomiczne	nabywcy	120	3,95	1,29
Efekty pozaekonomiczne	dostawcy	136	4	1,34

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Uczestnicy badania stosunkowo wysoko ocenili kondycję relacji w każdym z jej wymiarów (tabela 34). Średnia wszystkich ocen przekroczyła 5,35 (76% skali siedmiostopniowej), przy czym współpraca oraz satysfakcja zostały ocenione najwyżej. Takie wyniki mogą świadczyć o postrzeganiu relacji jako dobrze funkcjonującej. Wszystkie konstrukty były ze sobą silnie skorelowane (aneks).

Tabela 34. Kondycja relacji w opinii respondentów ($n = 257$)

	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Praktyki relacyjne	5,37	5,67	1,31
Zaangażowanie	5,44	5,67	1,29
Współpraca	5,71	6,00	1,25
Satysfakcja	5,65	6,00	1,36

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Nabywcy i dostawcy postrzegali relację w zbliżony sposób (tabela 35), a różnica w ocenie była istotna statystycznie w przypadku oceny praktyk relacyjnych ($Z = -3,660$, $p < 0,001$) i marginalnie istotna dla oceny satysfakcji z relacji ($Z = -1,701$, $p = 0,089$). W obu przypadkach strona popytowa charakteryzowała się wyższymi ocenami.

Tabela 35. Kondycja relacji w opinii nabywców ($n = 121$) i dostawców ($n = 136$)

	Nabywca	Dostawca
Praktyki relacyjne	5,68*	5,1*
Zaangażowanie	5,41	5,47
Współpraca	5,75	5,67
Satysfakcja	5,79**	5,65**

*Różnice między grupami istotne statystycznie dla $p < 0,001$.

** Różnice między grupami istotne statystycznie dla $p = 0,089$.

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Szukając potwierdzenia przyjętych hipotez, zrobiono analizę zależności efektów relacji (określonych przez ocenę projektu i ocenę osiągniętych z relacji efektów pozaekonomicznych) od czynników składających się na kondycję relacji (praktyki relacyjne, zaangażowanie, współpraca, satysfakcja). Analiza korelacji powyższych czynników wskazuje, że zjawiska te są wzajemnie powiązane w przypadku wszystkich par (tabela 36). Obserwacja ta stanowi podstawę do prowadzenia analizy regresji.

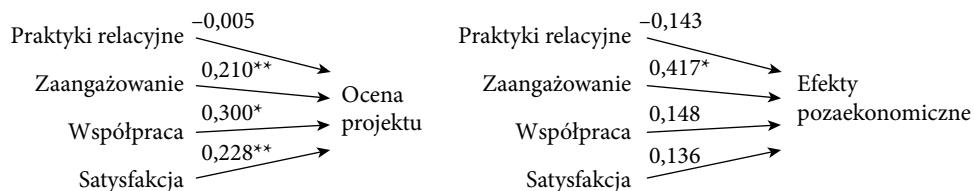
Tabela 36. Współzależność kondycji relacji i efektów współpracy

	Ocena projektu	Efekty pozaekonomiczne
Praktyki relacyjne	0,588*	0,399*
Zaangażowanie	0,633*	0,542*
Współpraca	0,667*	0,490*
Satysfakcja	0,652*	0,476*

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Uzyskane modele regresji dla oceny projektów i efektów nieekonomicznych okazały się istotne statystycznie (odpowiednio: $R^2 = 0,479$; $F(4,47) = 77,186$; $p < 0,001$ i $R^2 = 0,295$; $F(2,05) = 27,727$; $p < 0,001$). Uzyskane funkcje pozwoliły na identyfikację różnicowanego wpływu testowanych czynników na osiągnięte efekty (rysunek 20).



*Predykcja istotna dla $p < 0,01$

**Predykcja istotna dla $p < 0,05$

*Predykcja istotna dla $p < 0,001$

Rysunek 20. Funkcje regresji dla oceny projektu i efektów pozaekonomicznych

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Zgodnie z przyjętym założeniem o występowaniu różnic pomiędzy nabywcami i dostawcami w obszarze funkcjonowania relacji i jej percepcji w kolejnym kroku przeprowadzono analizę regresji dla zmiennych „ocena projektu” i „efekty pozaekonomiczne” przy uwzględnieniu ról respondentów. W tabeli 37 zaprezentowane zostały istotne predyktory dla każdej z analizowanych funkcji (szczegółowe wyniki zaprezentowano w aneksie).

Tabela 37. Predyktory oceny projektu i efektów pozaekonomicznych: perspektywa nabywcy i dostawcy

	Ocena projektu	Efekty pozaekonomiczne
Nabywca	zaangażowanie satisfakcja	zaangażowanie współpraca
Dostawca	zaangażowanie współpraca	zaangażowanie

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Pomimo że obie grupy nie różniły się w ocenach osiągniętych efektów, to analiza regresji wykazała, że inna struktura czynników kształtuje te oceny. Warto zwrócić uwagę na czynnik, który wszedł do każdego modelu, czyli zaangażowanie, które jest istotnym predyktorem dla obu stron relacji. Powyższa obserwacja jest zatem zgodna z klasycznymi pracami, które stawiały zaangażowanie w centrum marketingu relacji (Morgan i Hunt, 1994; Moorman i in., 1992). Zaangażowanie, które może być postrzegane jako trwałe pragnienie utrzymania wartościowego związku, jest czynnikiem odróżniającym wymianę społeczną od ekonomicznej (Cook i Emerson, 1978), a strony relacji postrzegają je jako kluczowe dla osiągnięcia wartościowych rezultatów (Morgan i Hunt, 1994). Również Dowell, Morrison i Heffernan (2015) stawiają zaangażowanie w centrum relacji, jednak postrzegają je głównie jako moderatora zależności efektów relacyjnych od zaufania.

Wart podkreślenia jest fakt, że czynnik „praktyki relacyjne” nie znalazł się w żadnym modelu. Natomiast czynnik „współpraca” odgrywa inną rolę w przypadku dostawców i nabywców, występujące jako predyktor oceny projektu (dostawcy) bądź efektów pozaekonomicznych (nabywcy).

W kolejnym etapie analiz dokonano segmentacji respondentów z uwzględnieniem kierunku zmian zaufania. W ten sposób uzyskano podział na sześć segmentów, które deklarowały pozytywną lub negatywną zmianę zaufania bądź też jej brak w czasie trwania relacji w wymiarze zaufania interpersonalnego i organizacyjnego. W tabeli 38 ukazano, jak w poszczególnych segmentach kształtowała się relacja oraz oceny projektu i postrzegania efektów pozaekonomicznych osiągniętych z relacji („+” oznacza wzrost, „-” spadek, a „0” brak zmian poziomu zaufania w czasie na poszczególnych etapach relacji).

Prezentowane w tabeli dane wskazują na istotne różnice pomiędzy ocenami w ramach wyróżnionych segmentów (ponieważ wyniki nie spełniały założenia o jednorodności wariancji (test Lenene’a $> 0,05$), porównanie między grupami wykonano za pomocą testów nieparametrycznych, patrz: aneks). Świadczy to o różnej ocenie kondycji i osiągniętych efektów z relacji ze względu na deklarowaną zmianę poziomu zaufania. Powyższe obserwacje potwierdzają hipotezy H5 i H6.

W przypadku segmentów definiowanych przez zmianę zaufania interpersonalnego grupa, która deklarowała spadek zaufania w tym wymiarze, oceniała wszystkie czynniki na niższym poziomie niż respondenci z pozostałych grup. Jednocześnie

Tabela 38. Kondycja relacji i efekty współpracy a dynamika zaufania interpersonalnego (ZI) i organizacyjnego (ZO)

	zmiana zaufania	N	Kondycja relacji			Efekty współpracy		
			praktyki relacyjne	zaangażowanie	współpraca	satisfakcja	ocena projektu	efekty pozaekon.
ZI	+	135	5,79	5,85	6,14	6,13	5,52	4,34
	0	42	5,82	5,66	6,09	6,02	5,73	3,81
	-	64	4,11	3,39	4,52	4,37	4,22	3,22
ZO	+	122	5,72	5,83	6,10	6,09	5,49	4,26
	0	74	5,66	5,47	5,87	5,92	5,31	3,87
	-	45	3,86	4,29	4,35	4,01	4,28	3,25

Źródło: Na podstawie wyników badań.

respondenci, którzy odnotowali wzrost zaufania, ocenili większość czynników wyżej niż pozostali uczestnicy badania. Wyjątek stanowiły dwa czynniki: ocena praktyk relacyjnych oraz ocena projektu, wyżej ocenione przez respondentów, których deklarowany poziom zaufania na początku relacji nie uległ zmianie aż do końca trwania projektu.

W wyróżnionych segmentach związanych z dynamiką zaufania organizacyjnego powyższa tendencja wystąpiła w przypadku wszystkich ocenianych czynników: oceny respondentów, którzy deklarowali spadek zaufania, były niższe w porównaniu z pozostałymi dwoma grupami, a najwyżej kondycję zaufania i osiągnięte efekty ocenili respondenci, którzy wskazali na pozytywną zmianę poziomu zaufania.

Celem rozpoznania mechanizmów występujących między kondycją relacji a osiąganymi efektami w kontekście dynamiki zaufania przeprowadzono w związku z powyższym analizę 12 funkcji analiz regresji dla zmiennych: ocena relacji oraz efekty pozaekonomiczne. Wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 39 i 40, w których zamieszczono dane wyłącznie dla istotnych predyktorów.

Tabela 39. Predyktory oceny projektu i efektów pozaekonomicznych w kontekście dynamiki zaufania interpersonalnego

		Ocena projektu	Efekty pozaekonomiczne	
Wzrost zaufania	$R^2 = 0,496$	zaangażowanie (0,359*)	$R^2 = 0,254$	zaangażowanie (0,504**)
	$F(0,267) = 65,03$ $p < 0,001$	współpraca (0,404*)	$F(1,168) = 45,312$ $p < 0,001$	
Brak zmiany zaufania	$R^2 = 0,241$	satisfakcja (0,52*)	$R^2 = 0,293$	zaangażowanie (0,541*)
	$F(2,494) = 14,841$ $p < 0,01$		$F(0,475) = 16,566$ $p < 0,001$	
Spadek zaufania	$R^2 = 0,232$	współpraca (0,482*)	$R^2 = 0,142$	satisfakcja (0,377*)
	$F(4,931) = 18,725$ $p < 0,001$		$F(3,403) = 10,298$ $p < 0,001$	

* Predykcja istotna dla $p < 0,001$.

** Predykcja istotna dla $p < 0,01$.

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Tabela 40. Predyktory oceny projektu i efektów pozaekonomicznych w kontekście dynamiki zaufania organizacyjnego

Ocena projektu		Efekty pozaekonomiczne	
Wzrost zaufania	$R^2 = 0,456$ $F(0,456) = 33,77$ $p < 0,001$	zaangażowanie (0,217**) współpraca (0,503*)	$R^2 = 0,278$ $F(-0,585) = 22,963$ $P < 0,001$
Brak zmiany zaufania	$R^2 = 0,304$ $F(2,065) = 31,461$ $P < 0,001$	satysfakcja (0,551*)	$R^2 = 0,386$ $F(1,735) = 22,352$ $P < 0,001$
Spadek zaufania	$R^2 = 0,440$ $F(5,753) = 49,78$ $p < 0,001$	satysfakcja (0,663)*	$R^2 = 0,143$ $F(3,052) = 7,151$ $P < 0,001$

* Predykcja istotna dla $p < 0,001$.

** Predykcja istotna dla $p < 0,05$.

Źródło: Na podstawie wyników badań

Wyniki analizy funkcji regresji ukazują zróżnicowany wpływ kondycji relacji na ocenę projektu oraz efekty pozaekonomiczne. Warto odnotować fakt, że wszystkie czynniki, które określają kondycję relacji, znalazły się w przynajmniej jednym z otrzymanych modeli, przy czym najczęściej predyktorem efektów było zaangażowanie, które występuje w siedmiu modelach. Satysfakcja oraz współpraca są istotnymi predyktorami w czterech modelach, praktyki relacyjne są elementem wyłącznie jednego modelu. Należy natomiast zwrócić uwagę na fakt, że jest to jedyny czynnik, w przypadku którego odnotowano oddziaływanie negatywne.

Uzyskane funkcje ukazują wyjątkowe mechanizmy wpływu kondycji relacji na efekty w większości z analizowanych sytuacji. Cztery z uzyskanych modeli były dwuczynnikowe, z czego w trzech przypadkach zaangażowanie i współpraca były czynnikami, które wchodziły w skład modelu. W pozostałych modelach istotnym predyktorem był wyłącznie jeden czynnik.

W sytuacji wzrostu zaufania na uwagę zasługuje czynnik zaangażowanie, który występuje jako predyktor osiągniętych efektów w każdym modelu, niezależnie od rodzaju zaufania. Tak duża rola tego czynnika potwierdza wcześniej opisane obserwacje oraz jest zgodna z wnioskami m.in. Ashnai i współpracowników (2016), którzy wskazują na wpływ zaangażowania moderowanego przez zaufanie interpersonalne oraz poleganie organizacyjne na wyniki ekonomiczne i pozaekonomiczne. Kluczową rolę zaangażowania w określeniu wyników relacji identyfikowali wcześniej między innymi Palmatier z zespołem (2007) czy też Morgan i Hunt (1994). Natomiast w sytuacji, gdy model uwzględniał wzrost zaufania organizacyjnego zarówno ocena projektu, jak i efekty pozaekonomiczne są tłumaczone przez te same czynniki (takiego przypadku nie odnotowano w sytuacji analizy z uwzględnieniem dynamiki zaufania interpersonalnego).

Ocena projektu jest tłumaczona przez zestaw tych samych predyktorów (zaangażowanie i współpraca) w przypadku wzrostu zarówno zaufania interpersonalnego, jak i organizacyjnego. Podobna sytuacja występuje w przypadku deklaracji przez

respondentów braku zmiany zaufania. Satysfakcja jest istotnym predyktorem oceny projektu w sytuacji, gdy deklarowany przez uczestników badania poziom zaufania zarówno interpersonalnego, jak i organizacyjnego na początku współpracy nie uległ zmianie podczas kolejnych pomiarów.

Konkludując powyższe analizy można stwierdzić, że w sytuacji wzrostu zaufania zarówno interpersonalnego, jak i organizacyjnego kluczowymi elementami kondycji relacji dla osiągniętych efektów są zaangażowanie i współpraca. Elementy te są również istotne dla efektów pozaekonomicznych, gdy strony relacji nie deklarują zmiany poziomu zaufania wraz z rozwojem relacji. Jednak dla oceny projektu w tej sytuacji istotna jest satysfakcja (niezależnie od wymiaru zaufania).

Ciekawych obserwacji dostarczają modele uzyskane dla sytuacji negatywnej zmiany poziomu zaufania względem pomiaru na początku współpracy. Do każdego z czterech modeli wszedł wyłącznie jeden czynnik: dwukrotnie satysfakcja oraz współpraca i zaangażowanie. Jednak o ile we wcześniej opisanych sytuacjach można mówić o pewnych prawidłowościach, które miały miejsce albo z uwzględnieniem wymiaru zaufania albo zmiennej zależnej, o tyle w tym przypadku takowe nie występują. Porównując uzyskane modele regresji, można zauważyć, że ocena projektu i efekty pozaekonomiczne są określane przez różne predyktory. Dla oceny projektu będą nimi współpraca (w sytuacji spadku zaufania interpersonalnego) i satysfakcja (w sytuacji spadku zaufania organizacyjnego), a dla efektów pozaekonomicznych są to odpowiednio satysfakcja i zaangażowanie. Modele różnią się między sobą również w ramach poszczególnych wymiarów zaufania.

Analiza funkcji regresji potwierdziła przypuszczenie o zróżnicowanych zależnościach kondycji relacji i jej efektów od zmiany zaufania. Zaprezentowane w tabelach modele prowadzą do interesującego wniosku na temat prowadzenia analiz oceny jakości relacji i uzyskiwanych dzięki niej efektów z uwzględnieniem zmiany zaufania. Zaufanie nie musi być traktowane jako czynnik wpływający bezpośrednio na pozostałe wymiary relacji, ale może być postrzegane jako czynnik środowiskowy, który stanowi kontekst dla przebiegu procesów wymiany i należałoby uwzględnić jego interpretacje przez strony relacji w poszukiwaniu zależności pomiędzy pozostałymi wymiarami relacji. Uzyskane wyniki wskazują, że zaufanie, tworząc kontekst relacji, kształtuje konfigurację czynników relacyjnych i ich wpływ na osiągnięte efekty. Badania potwierdziły wcześniejsze obserwacje o zróżnicowanym wpływie zaufania interpersonalnego i organizacyjnego. Wymiary te są wobec siebie współzależne, jednak nie mogą być traktowane w sposób tożsamy.

Powyższą analizę należy uzupełnić o jeszcze jeden aspekt. Wszystkie uzyskane modele regresji były statystycznie istotne. Jednak współczynniki determinacji R^2 , a więc stopień ich dopasowania, był bardzo zróżnicowany. Różnice można rozpatrywać w kilku aspektach. Po pierwsze, dopasowanie modeli do sytuacji związanych ze zmianą zaufania organizacyjnego jest wyższe niż gdy kontekst był tworzony przez zmianę zaufania interpersonalnego. Ponownie potwierdza się zatem hipoteza

o zróżnicowanej interpretacji wymiarów zaufania. Po drugie, w przypadku obu wymiarów zaufania wyjątkowo wysokie dopasowania wykazywały modele opisujące ocenę projektu w sytuacji wzrostu zaufania. Potwierdza to poniekąd wspomniane wcześniej podejście do zaufania jak do „smaru”, a więc wzrost zaufania powoduje właściwe funkcjonowanie relacji, która prowadzi do określonych efektów. Jednak obserwacja ta nie jest do końca zgodna z wcześniejszymi badaniami. Mandjak i Durrieu (2000) wskazują bowiem, że zaufanie w większym stopniu wpływa na efekty pozaekonomiczne niż efekty ekonomiczne. Jednak w swoich badaniach traktowali oni zaufanie jako czynnik, który pozostaje w bezpośredniej relacji z efektami. Natomiast Jiang, Naude i Henneberg (2009) podkreślali zależność efektów pozaekonomicznych od zaufania interpersonalnego i satysfakcji ekonomicznej od polegania organizacyjnego.

Po trzecie, w sytuacji spadku zaufania interpersonalnego i organizacyjnego zaobserwowano najniższy poziom dopasowania uzyskanych modeli, które opisywały efekty pozaekonomiczne. W obu przypadkach dopasowanie nie przekroczyło 15%. Można zatem zakładać, że wówczas działają inne czynniki, które lepiej tłumaczą osiągnięte z relacji efekty pozaekonomiczne niż kondycja relacji. Jednocześnie zaskakująco wysoki poziom dopasowania (44%) odnotowano w przypadku negatywnej zmiany zaufania organizacyjnego dla modelu opisującego ocenę projektu. Jak wcześniej wspomniano, z racji ograniczonej literatury przedmiotu skupionej na relacjach biznesowych, w których doszło do zepsucia zaufania, trudno odnieść powyższe obserwacje do innych badań. Obszar ten wymaga dalszej eksploracji.

ZAKOŃCZENIE

USTALENIA BADAWCZE

Wielowątkowość i wielowymiarowość problemu zaufania w relacjach business-to-business czyni to zjawisko interesującym obiektem badawczym i analitycznym. Zaufanie jest przez licznych badaczy traktowane jako centralne pojęcie wyjaśniające zachowania biznesowe w kontekście organizacyjnym. Zaufanie jest podstawowym warunkiem udanych relacji na złożonych rynkach (Doney i Cannon, 1997; Seppänen i in., 2007), prowadzi do osiągania zróżnicowanych korzyści, takich jak obniżenie kosztów transakcyjnych (Dyer & Chu, 2000), zwiększenie wydajności współpracy (Denize i Young, 2007), i zapobiega wystąpieniu zachowań oportunistycznych (Yang i in., 2011). Jednak pomimo faktu, że badania nad tym zjawiskiem trwają od blisko 30 lat, a liczba publikacji w czołowych czasopismach poświęconych tematyce zarządzania i marketingu w sferze B2B ciągle rośnie, obszar ten nie jest w pełni rozpoznany. Rozwijana jest metodyka badawcza, a badacze, chcąc zrozumieć zaufanie, wykorzystują podejścia osadzone w zróżnicowanych dyscyplinach naukowych.

Niniejsza praca przyczynia się do rozwoju teorii zarządzania relacjami business-to-business poprzez wzbogacenie obecnej teorii z obszaru zaufania w relacjach biznesowych, kwestionując obecne poglądy na temat jednolitości konceptu oraz postulując dynamiczną perspektywę zaufania jako środowisko dla kształtowania konfiguracji czynników relacyjnych. Znaczenie pracy można rozpatrywać na płaszczyźnie poznawczej oraz metodologicznej.

Głównym efektem niniejszej pracy jest poszerzenie koncepcji zaufania poprzez analizę mechanizmów z nim związanych i powiązań z innymi wymiarami relacji w ujęciu dynamicznym. Zebrany materiał empiryczny pozwolił na ustalenia badawcze, które należałoby odnieść do zidentyfikowanych luk oraz przyjętych celów. W pracy, obok omówienia wyników analizy źródeł literaturowych, zaprezentowano wyniki badań empirycznych, które stanowiły podstawę do wyjaśnienia mechanizmów relacyjnych, dla których zmienną sytuacyjną była dynamika zaufania. Przyjęta perspektywa badawcza wynikała z krytycznego spojrzenia na przeważające uproszczone podejście do zaufania prezentowane w literaturze przedmiotu: postrzeganie zjawiska w sposób statyczny i z punktu widzenia wyłącznie jednej strony relacji oraz nieujmowanie kontekstu relacji i sprowadzenie mierników zaufania do jednej wartości.

Otrzymane wyniki potwierdziły wysoką kontekstowość zaufania. Dzięki objęciu badaniem obu stron relacji możliwe było wykazanie, że ocena wzajemnej wiarygodności może być postrzegana i rozumiana tak przez nabywców, jak i dostawców. Różnice w ocenach mogą dotyczyć wymiarów zaufania oraz postrzegania ich dynamiki. Jednocześnie nie można mówić w kategoriach definitywnych o różnej percepcji zaufania, co może wynikać z charakteru samej relacji, która zakłada współzależność współpracujących ze sobą stron, a nie zależność. Relacje business-to-business cechuje zatem wzajemne zaufanie. W związku z powyższym jest ono współtworzone poprzez wzajemne interakcje, których interpretacja zależy od efektów wymiany.

Badania potwierdziły występowanie interpersonalnego i organizacyjnego wymiaru zaufania (Ashnai i in., 2016; Mouzas i in., 2007), które mogą być różnie interpretowane przez strony relacji. Jednak na podstawie uzyskanych wyników należy podkreślić, że – z jednej strony – takie rozróżnienie jest zasadne, z drugiej natomiast – w związku z wzajemnym oddziaływaniem na siebie wymiarów zaufania nie powinno się ich traktować jako niezależne konstrukty. Oba wymiary zaufania mają znaczenie dla relacji biznesowej niezależnie od strony relacji. Jednak zidentyfikowane różne predyktory zaufania interpersonalnego i organizacyjnego wśród nabywców i dostawców potwierdzają interpretacyjny charakter tego zjawiska. Jednocześnie analizując zmiany zaufania w obu wymiarach, należy wskazać na występowanie istotnych współzależności.

Przeprowadzone badania potwierdzają przyjętą tezę o dynamicznym charakterze zaufania. Dla łatwiejszego uchwycenia etapów rozwoju relacji kontekstem badań było środowisko relacji projektowych, które charakteryzują jasno zdefiniowane ramy czasowe. Zamysłem autora było przedstawienie transformacyjnej natury zaufania i tym samym wskazanie, że w pracach dotyczących zaufania konieczne jest uwzględnianie czasu i etapu cyklu życia relacji, bowiem wpływa to na strukturę zaufania i jego poziom oraz zdeterminuje działanie relacji i osiągnięte efekty. Nieuwzględnianie samego zaufania jako zjawiska ewoluującego oraz zmieniającego się w czasie, jak i kierunku jego zmiany oznacza utratę mocy objaśniającej tego czynnika.

Efekty pracy można również rozpatrywać w płaszczyźnie metodologicznej, w której to wyzwania wynikały ze zidentyfikowanych w literaturze problemów w badaniu zaufania. Na pierwszy plan wysuwa się kontekstowy i interpretacyjny charakter zaufania. Prowadzenie badań na dużych próbach w ramach wielu branż nie uwzględnia faktu, że charakter sektora i relacji w nim panujących będzie wpływał na rozumienie zaufania przez respondentów. Ujęcie branżowe nie ujmuje natomiast kontekstu związanego ze specyfiką produktu czy usługi. Również pytanie o relacje z kluczowym dostawcą bądź klientem i zaufanie do niego jest dużym uproszczeniem. Każdy kontekst jest bowiem wyjątkowy. Rozwiązaniem zaproponowanym w niniejszej monografii, które pozwala sprostać tym wyzwaniom, może być propozycja prowadzenia badań w ramach sieci relacji jednej organizacji i skupienia się na obu stronach relacji, co pozwala na ujednoczenie kontekstu i zbliżoną interpretację rzeczywistości.

Pomimo eksponowanego w literaturze przedmiotu znaczenia rozwoju relacji dla przewidywania efektów wymiany, mierniki zaufania często opierają się na podejściach statycznych (Seppänen i in., 2007). Celem zaobserwowania zmiany poziomu zaufania zaproponowano i przetestowano autorskie narzędzie, w którym pomiar zaufania na danym etapie cyklu życia relacji był odnoszony do oceny dotyczącej etapu wcześniejszego. Dzięki temu możliwe było powiązanie doświadczeń i ocen z różnych faz relacji, których wzajemne oddziaływanie na siebie wpływa na interpretację zaufania.

Podczas gdy w badaniach dotyczących zaufania w relacjach business-to-business dominuje perspektywa instrumentalna, w niniejszej pracy przyjęto, że zaufanie jest czynnikiem warunkującym interakcje i tym samym tworzy kontekst dla zaufania relacji. Przedmiotem badań nie było zatem zaufanie jako narzędzie do osiągnięcia pożądanego rezultatu. Celem autora była próba identyfikacji wpływu postrzegania i oceny zaufania między stronami relacji biznesowej na działanie relacji i jej efekty. Takie podejście jest rzadziej przyjmowane w literaturze. Spojrzenie na relację przez pryzmat dynamiki zaufania wzbogaca wiedzę na temat jej działania oraz może pomagać w przewidywaniu efektów relacyjnych.

IMPLIKACJE MENEDŻERSKIE

Efekty niniejszej pracy pozwalają na sformułowanie implikacji dla praktyki biznesu. Dobór branży budowlanej stanowiącej kontekst dla prowadzonych badań miał charakter celowy. Rynek ten jest postrzegany jako wysoce konkurencyjny, a orientacja partnerska przedsiębiorstw jest rzadkością. Osiągnięte rezultaty można odnosić zatem do relacji, które będą osadzone w podobnym kontekście.

Po pierwsze, badania wykazały istotną rolę wzajemnego zaufania w analizowanych relacjach business-to-business. W sytuacji wzrostu zaufania na kolejnych etapach rozwoju relacji kluczowe dla osiągniętych efektów okazały się zaangażowanie i współpraca oparta na dobrej komunikacji. Menedżerom sugeruje to konieczność zwrócenia uwagi na świadome budowanie wiarygodności w oczach partnera, co może się przyczynić do wzrostu bądź stabilizacji zaufania. Z jednej strony można rozważać, na ile wzrost zaufania wynika ze świadomych aktywności, a na ile wzrost ten pojawia się przy okazji standardowej realizacji procesów wymiany. Jednak obecne badania wskazują, że odpowiednio konstruując informacje nastawione na budowanie wiarygodności organizacji, można oddziaływać na zaufanie do niej (Gaczek i in., 2018).

Natomiast obniżenie poziomu zaufania istotnie zmienia funkcjonowanie relacji przy jednoczesnym spadku oceny osiągniętych efektów. Ważna dla menedżerów może się zatem okazać analiza zdarzeń, które prowadzą do zniszczenia zaufania.

Co ciekawe, pomimo deklarowania obniżenia zaufania żaden z respondentów nie wskazał na wcześniejsze zakończenie relacji. Z jednej strony może to być kwestia analizowanego przypadku. Z drugiej potwierdzałyby to obserwacje, według których współpraca może mieć również miejsce bez zaufania, jednak wymaga wdrożenia odpowiednich środków formalnej kontroli (Mellewigt i in., 2007). Postrzeganie zaufania obok „twardych” parametrów, jako elementu systemowej analizy partnera, pozwoliłoby na pełniejszą weryfikację drugiej strony oraz możliwość przewidywania rozwoju relacji.

Po drugie, uzyskane wyniki potwierdziły występowanie dwóch osobnych, jednak współzależnych wymiarów zaufania: interpersonalnego i organizacyjnego. Dla osób zarządzających przedsiębiorstwem jest to informacja, która może pozwolić w pełni wykorzystać potencjał zaufania w relacjach biznesowych. Z jednej strony istotne będą działania marketingowe przy jednoczesnym dbaniu o sprawne funkcjonowanie procesów w przedsiębiorstwie, które wpłyną na reputację organizacji i jej wizerunek. Z drugiej strony – relacje tworzą ludzie. Konieczne jest zatem zidentyfikowanie pracowników, którzy komunikując się bezpośrednio z przedstawicielami partnera, poprzez swoje postawy i zachowania budują zaufanie. Identyfikacja mechanizmów wzmacniania wiarygodności w oczach drugiej strony relacji będzie istotna dla przebiegu współpracy i funkcjonowania relacji, a ostateczna dla osiągniętych rezultatów.

Po trzecie, poprzez identyfikację różnic w interpretacji zjawisk przez nabywców i dostawców uzyskane wyniki mogą pozwolić na lepsze zrozumienie drugiej strony relacji. Menedżerowie powinni być świadomi, że zaufanie wobec nich i reprezentowanej organizacji ulega zmianom, które są efektem zachowań i zdarzeń wpływających na ocenę wiarygodności. Dostawcy i nabywcy różnili się w interpretacji zaufania, jego determinant oraz w ocenach dynamiki zaufania interpersonalnego i organizacyjnego. Dla osób, które zarządzają relacjami, obserwacje te mogą być istotne w kontekście rozwoju relacji i dbania o jej kondycję, jak również w sytuacji wystąpienia problemów i konieczności odbudowy zaufania.

Wartością zrealizowanego projektu jest również zidentyfikowanie skłonności do ufania jako istotnego czynnika budującego zaufanie nabywców i dostawców. Jest to jednak czynnik osobowy, który pozostaje poza wpływem organizacji. Dla kupców i zarządzających sprzedażą może to być sygnał, że racjonalne podstawy oceny wiarygodności partnera mogą być nie do końca racjonalne.

OGRANICZENIA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Korzystając z zaprezentowanych efektów pracy, należy być świadomym ograniczeń, które wynikały z różnych źródeł. Na pierwszy plan wysuwa się samo zaufanie

i różnorodne koncepcje tego zjawiska, które zostały omówione w teoretycznej części monografii. Niemożliwe jest przyjęcie w takim opracowaniu wszystkich perspektyw. Skutkować to może faworyzowaniem niektórych podejść i koniecznością odrzucenia innych.

Kolejne ograniczenie było związane z przyjętą metodyką badawczą i wykonaniem badania. Jednostką badania były wybrane relacje, przez co niemożliwe było zobaczenie pełnego obrazu relacji przedsiębiorstwa z klientami bądź nabywcami. Zaproponowane podejście do dynamiki zaufania uniemożliwiło natomiast uchwycenie zjawiska pętli sprzężenia zwrotnego, czyli wzajemnego wpływu na siebie poszczególnych wymiarów relacji i zaufania w czasie.

Realizacja badania wiązała się z barierami związanymi z niechęcią i odmową wzięcia udziału w badaniu poszczególnych jednostek oraz deklaracyjnym charakterem badania. Należy zatem mieć na uwadze, że uzyskane wyniki są obciążone ryzykiem subiektywizmu, wartościowania oraz swobodnej interpretacji. Natomiast retrospektywne podejście w badaniu skutkowało brakiem możliwości uchwycenia zjawiska pętli sprzężenia zwrotnego.

KIERUNKI PRZYSZŁYCH BADAŃ

Rozważania ujęte w monografii pozwalają wytyczyć następujące zasadnicze kierunki przyszłych badań związanych z zaufaniem i jego wpływem na relacje business-to-business. Prowadzone przez autora prace miały charakter w dużym stopniu eksploracyjny, stąd naturalnym kierunkiem dla przyszłych badań jest ich powtórzenie w innym kontekście. Co prawda środowisko projektowe zostało wybrane w celu łatwiejszego osadzenia relacji w czasie, warto jednak w kolejnych badaniach przyjrzeć się funkcjonowaniu relacji nieograniczonych czasowo. Autor jest świadomy problemów z tym związanych oraz pojawiającej się w literaturze krytyki podejścia do cyklu życia relacji. Alternatywą mogłoby się okazać wówczas podejście procesowe do analizy dynamiki zaufania (Huang i Wilkinson, 2013).

Dla lepszego zrozumienia dynamiki zaufania oraz uchwycenia pętli sprzężenia zwrotnego z innymi wymiarami relacji badania powinny mieć charakter wzdłużny i być uzupełnione o dodatkowe metody, takie jak obserwacje i analizy przypadków krytycznych.

W niniejszej monografii przyjęto podejście relacyjne, które zawężało obserwacje do dwóch stron relacji. Przyjęcie sieciowej perspektywy pozwoliłoby na szerszą i pełniejszą analizę badanego zjawiska. Wiąże się to z kolejnymi wyzwaniem badawczymi, jednak dogłębne przyjrzenie się dynamice zaufania w ramach jednej sieci może być wartościowym kierunkiem przyszłych eksploracji.

Podsumowując, należy stwierdzić, że zaufanie i jego rola w relacjach business-to-business ciągle wymaga kontynuacji badań i interdyscyplinarnej dyskusji, które przyczynią się nie tylko do lepszego rozumienia samego zjawiska, ale również do doskonalenia metod badań.

ANEKS

A1. WYTYCZNE DO ESEJU NA TEMAT ISTOTY ZAUFANIA W RELACJACH BUSINESS-TO-BUSINESS

Esej:

Przedsiębiorstwa muszą działać elastycznie i często podejmować decyzję o dostosowaniu się do potrzeb klientów. Z reguły uważamy, że wychodzenie naprzeciw potrzebom klientów jest oczywistym elementem podejścia marketingowego. Jednak warto się zastanowić, w jakim stopniu można ufać klientom i czy należy dążyć do takiej sytuacji? Na ile można bazować na deklarowanych przez nich oczekiwaniach oraz obietnicach zachowań? Czy i w jakim stopniu zaufanie do klienta pozwala na rozwój relacji? A co się dzieje, gdy działamy niezgodnie z tymi oczekiwaniami? Czy psuje się relacja, ale może pojawiają się inne możliwości?

Dlatego temat eseju zaliczeniowego to: „Zaufanie w relacji z klientami.” Zaufanie warto tu rozumieć szeroko – także jako wiarygodność, życzliwość, przewidywalność czy uczciwość.

Esej powinien się opierać na przykładzie konkretnej firmy i jej relacjach z wybranym klientem (podawanie nazwy nie jest konieczne, ale proszę ją opisać w 3–4 zdaniach: rynek, liczba pracowników, pozycja na rynku, produkcja/handel/usługi).

Proszę o poruszenie w treści następujących punktów:

1. Na czym polega zaufanie w relacji dostawcy i klienta? Czy dostawca stara się zdobyć zaufanie klienta? Czy jest to działanie obustronne?
2. Jak poziom zaufania (bądź jego brak) wpływa na relacje między dostawcą i jego klientem?
3. Jak rozwija się zaufanie w relacji business-to-business? Co wpływa na jego poziom?

Wymogi formalne:

Esej powinien dotyczyć własnych przemyśleń i wniosków na podstawie doświadczeń zawodowych autora (ewentualnie na podstawie rozmowy z osobą pracującą w firmie), ale może też się opierać na innych źródłach. Tekst nie powinien przekraczać pięciu stron maszynopisu (ok. 1800 znaków na stronę).

A2. BADANIE EKSPLOKACYJNE – CHARAKTERYSTYKA PRÓBY

Tabela 1. Charakterystyka przedsiębiorstw, z których pochodzili respondenci w eksploracyjnych badaniach (eseje)

Sektor	Opis działalności	Stanowisko
Produkcja	sektor oświetleniowy, lider obecny w 40 krajach, filie w 8 krajach	menedżer sprzedaży
Usługi / produkcja	projektowanie i produkcja komponentów metalowych	kierownik sprzedaży
Produkcja	produkcja opakowań z tworzyw sztucznych, kosmetyków oraz chemii gospodarczej	lider projektu
Produkcja	produkcja cukru, firma wchodzi w skład międzynarodowego koncernu	key account manager
Produkcja	produkcja narzędzi chirurgicznych i wyrobów medycznych jednorazowego użytku, część międzynarodowego koncernu, obecna w 56 krajach	product manager
Usługi	operator telekomunikacyjny	koordynator ds. Współpracy z JST
Usługi	projektowanie rozwiązań dla firm transportowych, użytkowników pojazdów ciężarowych i autobusów	dyrektor ds. obsługi posprzedażowej
Handel	sprzedaż czynnika energetycznego	kierownik biura obsługi klienta
Usługi	operator telekomunikacyjny, lider na rynku lokalnym	opiekun kluczowego klienta
Handel	branża techniczna, dystrybucja części zamiennych do maszyn i urządzeń przemysłowych	przedstawiciel handlowy
Produkcja / handel	branża rolnicza, drugi pod względem wielkości producent jaj	specjalista ds. zakupów
Handel	branża farmaceutyczna	przedstawiciel medyczny
Handel	branża odzieżowa, międzynarodowa sieć sklepów	doradca sprzedaży
Produkcja	branża farmaceutyczna, lider polskiego rynku	przedstawiciel ds. kluczowych klientów
Produkcja / handel	producent elektroniki użytkowej, firma o skali globalnej	menedżer sprzedaży
Usługi	branża IT, projektowanie rozwiązań dla biznesu	dyrektor sprzedaży
Usługi	usługi z zakresu merchandisingu i promocji konsumenckich	menedżer działu marketingu
Produkcja	czołowy w kraju producent wewnętrznej stolarki otworowej	specjalista ds. marketingu
Usługi	kompleksowe rozwiązania z zakresu e-commerce	dział marketingu
Produkcja	branża przetwórstwa tworzyw sztucznych	manager marketingu
Produkcja	branża meblarska, producent mebli łazienkowych	manager marketingu
Usługi	branża budowlana, wynajem maszyn budowlanych i rusztowań	specjalista ds. obsługi
Produkcja / usługi	branża budowlana, producent rozwiązań przeciwpożarowych	menedżer ds. Marketing i PR
Produkcja / handel	międzynarodowy koncern, producent żywności, lider na polskim rynku	referent ds. Handlu

Sektor	Opis działalności	Stanowisko
Handel	dostawca aparatów słuchowych oraz specjalistycznych akcesoriów	dział sprzedaży b2b, konsultant w zakresie technologii
Usługi	dystributor rozwiązań na rynku security	product manager
Usługi / handel	agencja reklamowa, importer gadżetów reklamowych	specjalista ds. marketingu
Handel	dealer samochodów, jeden z liderów rynku	specjalista ds. obsługi firm
Produkcja	wiodący europejski producent i dostawca produktów medycznych, higienicznych i kosmetycznych	specjalista ds. marketingu medycznego
Usługi	międzynarodowa sieć restauracji, lider na rynku globalnym	koordynator ds. marketingu
Produkcja	branża automotive, importer samochodów	specjalista ds. zarządzania produktem posprzedażnym grupy
Usługi	branża e-commerce, lider na polskim rynku	koordynator ds. logistyki produktów
Produkcja	projektowanie, konstruowanie i uruchamianie urządzeń śrutowniczych, lider na rynku polskim	specjalista ds. przygotowania powierzchni
Produkcja / usługi	projektowanie oświetlenia, międzynarodowy koncern	specjalista ds. marketingu
Handel / usługi	branża motoryzacyjna, naprawy pojazdów i sprzedaż części	specjalista ds. sprzedaży
Produkcja	automatyka przemysłowa	kierownik działu technicznego

Źródło: Badania eksploracyjne (eseje).

A3. SCENARIUSZ WYWIADU POGŁĘBIONEGO Z PRZEDSTAWICIELAMI GENERALNEGO WYKONAWCY, INWESTORA I PODWYKONAWCY

1. Proszę opisać swoją rolę w ramach realizacji projektu? Jaki jest Pana/Pani zakres obowiązków? Odpowiedzialność? Zadania? Jakie Pan/Pani posiada doświadczenie?
2. Jak wygląda współpraca z inwestorem/dostawcą w trakcie trwania projektu? Kto jest zaangażowany po obu stronach? Jakie są oczekiwania obu stron względem przebiegu współpracy oraz ostatecznych efektów? Jak duże znaczenie i wpływ na zachowania współpracujących ze sobą osób ma organizacja przez nie reprezentowana?
3. Jak wygląda kontrola współpracy? Czy wszystkie obszary współpracy są definiowane w umowie? Co zagraża współpracy (ryzyko)? Czy w trakcie projektu pojawiają się możliwości/zachęty do zachowań oportunistycznych? Jakie występuje ryzyko w trakcie realizacji projektu? Kogo i czego ono dotyczy? Jak wyglądają konflikty w trakcie realizacji projektu?
4. Co to znaczy relacja/współpraca oparta na zaufaniu? Czym różni się od współpracy bez zaufania? Z czego wynika zaufanie? Na czym jest oparta? Czy możesz podać przykład, kiedy „działa zaufanie” w projekcie?
5. Czy zaufanie inwestora do GW jest czymś innym niż zaufanie GW do inwestora? Jakie funkcje pełni zaufanie? (Jaka jest współzależność z ryzykiem? Kontrolą? Efektami?)
6. Od czego zależy sukces projektu (budżet, harmonogram, jakość)? Jakie są oczekiwania pod względem relacji z drugą stroną (utrzymanie, rozwój, zakończenie)?

A4. KWESTIONARIUSZ WYKORZYSTANY W WYWIADACH TELEFONICZNYCH W BADANIU WŚRÓD INWESTORÓW¹

Badanie relacji w projektach inwestycyjnych

Proszę przypomnieć sobie przebieg współpracy z firmą Wielkopolskie Przedsiębiorstwo Inżynierii Przemysłowej oraz osobę, która reprezentowała Generalnego Wykonawcę przez cały czas trwania projektu inwestycyjnego (nazwa projektu). W odpowiedziach proszę się odnosić tylko do współpracy podczas konkretnego, jednego projektu inwestycyjnego, który realizowaliście Państwo z firmą W.P.I.P. Zacznę od pytania ogólnego:

1. W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami. Proszę o ocenę w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 7 „zdecydowanie zgadzam się”.

1.1 Należy być ostrożnym wobec obcych	1 2 3 4 5 6 7
1.2 Większość ekspertów mówi prawdę o ograniczeniach swojej wiedzy	1 2 3 4 5 6 7
1.3 Na większości ludzi można polegać i liczyć, że zrobią tak, jak mówią	1 2 3 4 5 6 7
1.4 W dzisiejszych czasach musisz być czujna/y, inaczej jest duża szansa, że ktoś cię wykorzysta	1 2 3 4 5 6 7
1.5 Większość sprzedawców uczciwie opisuje swoje produkty	1 2 3 4 5 6 7
1.6 Większość fachowców nie oszukuje swoich klientów, którym brakuje wiedzy specjalistycznej	1 2 3 4 5 6 7
1.7 Większość ludzi szczerze odpowiada w sondażach badających opinię publiczną	1 2 3 4 5 6 7
1.8 Większość dorosłych jest kompetentna w swojej pracy	1 2 3 4 5 6 7

W ramach projektu inwestycyjnego można wyróżnić cztery etapy. Etap I dotyczy prac przed rozpoczęciem budowy, etap II obejmuje realizację projektu budowlanego, etap III dotyczy zakończenia projektu i działań z tym związanych. Ostatni, IV etap, dotyczy współpracy w okresie gwarancyjnym.

2. Proszę pomyśleć teraz o etapie I w tym projekcie. W jakim stopniu zgadza się Pan/i z następującymi stwierdzeniami odnośnie W.P.I.P. na początku współpracy, a więc etapie, w którym dochodzi do formułowania kontraktu, negocjacji, ustalania zasad współpracy. Proszę o ocenę w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie zgadzam się, a 7 zdecydowanie zgadzam się.

2.1 Przedstawiciel W.P.I.P. był szczerzy w kontaktach z nami	1 2 3 4 5 6 7
2.2 Przedstawiciel W.P.I.P. był otwarty w kontaktach z nami	1 2 3 4 5 6 7
2.3 Byliśmy przekonani, że W.P.I.P. nie będzie mieć fałszywych roszczeń w stosunku do nas	1 2 3 4 5 6 7
2.4 Przy podejmowaniu ważnych decyzji przedstawiciel W.P.I.P. uwzględnił nasze interesy w takim samym stopniu jak swoje	1 2 3 4 5 6 7
2.5 Kiedy dzieliiliśmy się problemami z W.P.I.P. jego przedstawiciel reagował ze zrozumieniem	1 2 3 4 5 6 7

¹ Kwestionariusz był również wykorzystywany w pozostałych badaniach. Modyfikacji ulegał wyłącznie początek kwestionariusza (odwołanie do projektu). W zależności od badanej grupy kwestionariusz odnosił się do: inwestora, generalnego wykonawcy lub podwykonawcy.

2.6	Zakładałam/em, że wraz z rozwojem relacji będziemy mogli liczyć na przedstawiciela W.P.I.P., by brał pod uwagę jak ich decyzje i działania będą wpływać na nas	1 2 3 4 5 6 7
2.7	Naszą współpracę mogę określić jako dobrą, mogliśmy swobodnie dzielić się pomysłami, uczuciami i oczekiwaniami	1 2 3 4 5 6 7
2.8	Obie strony odczułyby poczucie straty, gdyby nie udało się razem współpracować	1 2 3 4 5 6 7
2.9	Byliśmy przekonani o zdolności W.P.I.P. w zakresie realizacji naszych umów	1 2 3 4 5 6 7
2.10	Byliśmy przekonani, że W.P.I.P. było kompetentne w tym co robi w ramach projektu	1 2 3 4 5 6 7
2.11	Zakładaliśmy, że działania W.P.I.P. spełnią nasze oczekiwania	1 2 3 4 5 6 7
2.12	Wierzyliśmy, że W.P.I.P. będzie zdolne spełniać swoje obietnice	1 2 3 4 5 6 7

3. Proszę przypomnieć sobie etap II tego projektu, czyli realizację projektu budowlanego, komunikację w trakcie prac oraz rozwiązywanie bieżących problemów. Jak bardzo się zmieniła się ocena W.P.I.P. w poniższych obszarach w tej fazie w stosunku do ocen z etapu I? Proszę porównać w skali od -3 do +3, gdzie -3 oznacza „bardzo się zmieniła w sposób negatywny, pogorszyła się”; +3 – „bardzo się zmieniła w sposób pozytywny, polepszyła się” a, 0 – „pozostała bez zmian”;). *Na przykład: jeżeli W.P.I.P. okazało się zdecydowanie bardziej kompetentne niż oceniono w etapie I o, należy dać ocenę „+3”, jeżeli opinia na temat kompetencji się nie zmieniła to ocena „0”.*

3.1	Ocena szczerości w kontaktach z nami	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3.2	Ocena otwartości w kontaktach z nami	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3.3	Przekonanie o braku składania w przyszłości fałszywych roszczeń przez W.P.I.P.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3.4	Uwzględnienie przez W.P.I.P. przy podejmowaniu ważnych decyzji naszego interesu w takim stopniu jak własnego	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3.5	Ocena reagowania w sytuacji dzielenia się problemami	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3.6	Poleganie na przedstawicielu W.P.I.P., że ten wraz z rozwojem relacji będzie brał pod uwagę jak ich decyzje i działania mogą wpływać na nas	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3.7	Ocena naszej współpracy, możliwości swobodnego dzielenia się pomysłami, uczuciami i oczekiwaniami	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3.8	Ocena poczucia straty przez obie strony, gdyby nie udało się kontynuować współpracy	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3.9	Ocena zdolności W.P.I.P. w zakresie realizacji naszych umów	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3.10	Ocena kompetencji W.P.I.P. w tym, co robi w ramach projektu	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3.11	Przekonanie, że działania W.P.I.P. spełnią nasze oczekiwania	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3.12	Wiara w możliwość spełniania przez W.P.I.P. swoich obietnic	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

4. Proszę przypomnieć sobie etap III współpracy w tym projekcie, czyli okres, w którym następował odbiór prac, spisywanie protokołów, rozliczenia finansowe, identyfikacja i naprawa usterek. Jak bardzo się zmieniła ocena W.P.I.P. w poniższych obszarach w tej fazie projektu w stosunku do etapu II? Proszę porównać w skali od -3 do +3, gdzie -3 oznacza „bardzo się zmieniła w sposób negatywny, pogorszyła się”; +3 – „bardzo się zmieniła w sposób pozytywny, polepszyła się” a, 0 – „pozostała bez zmian”.

Komentarz

Może się zdarzyć, że wybrane projekty są w trakcie realizacji. Wówczas pytania o etap III i IV należy ominąć.

4.1	Ocena szczerości w kontaktach z nami	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4.2	Ocena otwartości w kontaktach z nami	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4.3	Przekonanie o braku składania w przyszłości fałszywych roszczeń przez W.P.I.P.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4.4	Uwzględnienie przez W.P.I.P. przy podejmowaniu ważnych decyzji naszego interesu w takim stopniu jak własnego	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4.5	Ocena reagowania w sytuacji dzielenia się problemami	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4.6	Poleganie na przedstawicielu W.P.I.P., że ten wraz z rozwojem relacji będzie brać pod uwagę jak ich decyzje i działania mogą wpływać na nas	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4.7	Ocena naszej współpracy, możliwości swobodnego dzielenia się pomysłami, uczuciami i oczekiwaniami	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4.8	Ocena poczucia straty przez obie strony, gdyby nie udało się kontynuować współpracy	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4.9	Ocena zdolności W.P.I.P. w zakresie realizacji naszych umów	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4.10	Ocena kompetencji W.P.I.P. w tym, co robi w ramach projektu	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4.11	Przekonanie, że działania W.P.I.P. spełnią nasze oczekiwania	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4.12	Wiara w możliwość spełniania przez W.P.I.P. swoich obietnic	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

5. Proszę przypomnieć sobie etap IV współpracy w tym projekcie, a więc współpracę w okresie gwarancyjnym. Jak bardzo się zmieniła ocena W.P.I.P. w poniższych obszarach w tej fazie projektu w stosunku do etapu III? Proszę porównać w skali od -3 do +3, gdzie -3 oznacza „bardzo się zmieniła w sposób negatywny, pogorszyła się”; +3 – „bardzo się zmieniła w sposób pozytywny, polepszyła się” a, 0 – „pozostała bez zmian”).

5.1	Ocena szczerości w kontaktach z nami	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5.2	Ocena otwartości w kontaktach z nami	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5.3	Przekonanie o braku składania w przyszłości fałszywych roszczeń przez W.P.I.P.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5.4	Uwzględnienie przez W.P.I.P. przy podejmowaniu ważnych decyzji naszego interesu w takim stopniu jak własnego	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5.5	Ocena reagowania w sytuacji dzielenia się problemami	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5.6	Poleganie na przedstawicielu W.P.I.P., że ten wraz z rozwojem relacji będzie brać pod uwagę jak ich decyzje i działania mogą wpływać na nas	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5.7	Ocena naszej współpracy, możliwości swobodnego dzielenia się pomysłami, uczuciami i oczekiwaniami	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5.8	Ocena poczucia straty przez obie strony, gdyby nie udało się kontynuować współpracy	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5.9	Ocena zdolności W.P.I.P. w zakresie realizacji naszych umów	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5.10	Ocena kompetencji W.P.I.P. w tym, co robi w ramach projektu	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5.11	Przekonanie, że działania W.P.I.P. spełnią nasze oczekiwania	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5.12	Wiara w możliwość spełniania przez W.P.I.P. swoich obietnic	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

6. W jakim stopniu zgadza się Pan/i z następującymi ocenami współpracy podczas realizacji całego projektu inwestycyjnego. Proszę o ocenę w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 7 „zdecydowanie zgadzam się”.

6.1	W.P.I.P. zachowywało się w stosunku do nas z szacunkiem	1 2 3 4 5 6 7
6.2	Rozwiązywanie problemów z W.P.I.P. było proste	1 2 3 4 5 6 7
6.3	Gdy zgłaszałem/am im jakiś problem, rozwiązywali go szybko	1 2 3 4 5 6 7
6.4	Nawet jeśli musiałem/am poświęcić czas i pracę na kontakty z W.P.I.P., to wiedziałem/am, że to się nam opłaci	1 2 3 4 5 6 7
6.5	Czuliśmy się związani z W.P.I.P.	1 2 3 4 5 6 7
6.6	Byliśmy dumni, że mogliśmy współpracować z taką firmą	1 2 3 4 5 6 7
6.7	Wymiana informacji z W.P.I.P. była regularna	1 2 3 4 5 6 7
6.8	Nasza komunikacja była dobra i otwarta	1 2 3 4 5 6 7
6.9	Byliśmy zadowoleni ze współpracy z W.P.I.P.	1 2 3 4 5 6 7
6.10	Byliśmy zadowoleni z tego, co W.P.I.P. dla nas robiło	1 2 3 4 5 6 7
6.11	Gdybyśmy znów mieli zdecydować, to podjęlibyśmy pracę z W.P.I.P.	1 2 3 4 5 6 7

7. Proszę ocenić, na ile zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami oceniającymi projekt. Proszę o ocenę w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 7 „zdecydowanie zgadzam się”.

7.1	Rentowność projektu była zgodna z naszymi oczekiwaniami	1 2 3 4 5 6 7
7.2	Byliśmy zadowoleni ze współpracy pomiędzy wszystkimi uczestnikami tego projektu	1 2 3 4 5 6 7
7.3	Jakość dostarczonych usług była zgodna z naszymi oczekiwaniami	1 2 3 4 5 6 7
7.4	Byliśmy zadowoleni z terminowości wykonywanych prac	1 2 3 4 5 6 7
7.5	Dzięki realizacji projektu wypracowaliśmy nowe rozwiązania, które możemy oferować innym podmiotom	1 2 3 4 5 6 7
7.6	Dzięki współpracy z W.P.I.P. uzyskaliśmy dostęp do zasobów wcześniej nieosiągalnych	1 2 3 4 5 6 7
7.7	Mieliśmy możliwość pozyskiwania informacji, które mogliśmy wykorzystać do realizacji naszych planów	1 2 3 4 5 6 7
7.8	Dzięki współpracy mamy łatwiejszy dostęp do nowych klientów i rynków zbytu, wcześniej nieosiągalnych lub trudno dostępnych	1 2 3 4 5 6 7
7.9	Dzięki współpracy z W.P.I.P. uzyskaliśmy wartościowe rekomendacje	1 2 3 4 5 6 7
7.10	Realizacja tego projektu wpłynęła pozytywnie na motywację naszych pracowników	1 2 3 4 5 6 7

8. Proszę ocenić, na ile zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami na temat obaw i zagrożeń związanych z projektem? Proszę o ocenę w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 7 „zdecydowanie zgadzam się”.

8.1	Obawialiśmy się, że W.P.I.P. będzie działać w sposób wychodzący poza zakres naszego porozumienia, niezgodny z naszym interesem	1 2 3 4 5 6 7
8.2	Zakładaliśmy, że prawdziwe intencje W.P.I.P. nie są zgodne z interesem naszej firmy	1 2 3 4 5 6 7
8.3	Zakładaliśmy, że W.P.I.P. nie będzie wystarczająco elastyczne w sytuacjach nieprzewidywanych zdarzeń	1 2 3 4 5 6 7

8.4	Obawialiśmy się, że W.P.I.P. wykorzysta swoją pozycję i będzie forsować niekorzystne dla nas zmiany warunków naszej współpracy	1 2 3 4 5 6 7
8.5	Realizacja projektu była zagrożona przez niekorzystne zmiany podaży materiałów	1 2 3 4 5 6 7
8.6	Poważnym zagrożeniem opłacalności współpracy były niekorzystne dla nas zmiany cen usług i towarów	1 2 3 4 5 6 7
8.7	Obawialiśmy się, że projekt inwestycyjny może się okazać nierentowny ze względu na rosnący koszt zainwestowanego kapitału	1 2 3 4 5 6 7
8.8	Zagrożeniem dla efektów współpracy była przede wszystkim silna konkurencja innych projektów realizowanych w branży w tym czasie	1 2 3 4 5 6 7

9. Proszę ocenić, na ile zgadza się Pani/Pan ze zdaniem na temat współpracy z inwestorem podczas realizacji tego projektu inwestycyjnego. Proszę o ocenę w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 7 „zdecydowanie zgadzam się”.

9.1	Nasza firma oczekiwała, że relacje z W.P.I.P. będą kontynuowane przy kolejnym projekcie	1 2 3 4 5 6 7
9.2	Relację z W.P.I.P. można było określić jako trwałą i silną	1 2 3 4 5 6 7
9.3	Między nami a W.P.I.P. obowiązywał „niepisany” kodeks etyki	1 2 3 4 5 6 7
9.4	Nawet bez formalnych ustaleń wiedzieliśmy, że dążymy z W.P.I.P. do realizacji tych samych celów	1 2 3 4 5 6 7
9.5	W naszej współpracy obowiązywała zasada elastyczności	1 2 3 4 5 6 7
9.6	Czuliśmy, że reprezentujemy z W.P.I.P. zbliżoną kulturę organizacyjną	1 2 3 4 5 6 7

10. Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń dotyczących Pana/Pani opinii na temat branży budowlanej. Proszę o ocenę w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie zgadzam się, a 7 zdecydowanie zgadzam się.

10.1	Dostępność usług i produktów kluczowych dla realizacji inwestycji jest niepewna	1 2 3 4 5 6 7
10.2	Niepewność świadczonych usług na rynku budowlanym stanowi istotny problem	1 2 3 4 5 6 7
10.3	Podaż usług budowlanych nie jest stabilna	1 2 3 4 5 6 7
10.4	Cena istotnych produktów i usług na rynku budowlanym jest niepewna	1 2 3 4 5 6 7
10.5	Oplaca się budować bliskie relacje z innymi podmiotami w branży budowlanej	1 2 3 4 5 6 7
10.6	Tworzenie bliskich relacji z innymi podmiotami jest priorytetem w biznesie	1 2 3 4 5 6 7
10.7	W przyszłości znaczenie bliskich relacji w projektach budowlanych będzie rosło	1 2 3 4 5 6 7
10.8	Przy współpracy w branży budowlanej funkcjonują ogólnie przyjęte normy zachowań i zasady działania	1 2 3 4 5 6 7

1. Pana/i doświadczenie zawodowe (w latach):.....

2. Jak długo pracuje Pan/i na obecnym stanowisku (w latach):.....

Koniec wywiadu. Podziękowanie za rozmowę i za poświęcony czas.

A5. BADANIE ZAUFANIA NA RYNKU BUSINESS-TO-BUSINESS – WYBRANE WYNIKI
ANALIZ STATYSTYCZNYCH

Tabela 2. Ocena rzetelności wykorzystanych w badaniu skal

Skala	Liczba pozycji	Test Alfa-Cronbacha
Zaufanie interpersonalne	6	0,910
Zaufanie organizacyjne	4	0,883
Praktyki relacyjne	3	0,855
Zaangażowanie	3	0,856
Współpraca	3	0,893
Satysfakcja	2	0,877
Skłonność od ufania	8	0,751
Normy relacyjne	4	0,919
Ocena projektu	4	0,837
Efekty relacyjne pozaekonomiczne	4	0,852
Postrzeganie niepewności	4	0,860
Ryzyko relacyjne	4	0,897
Ryzyko gospodarcze	4	0,878

Tabela 3. Współczynnik korelacji Pearsona dla konstruktywów

	Praktyki	Zaang.	Współ-praca	Satysf.	Ocena projektu	Efekty pozaekonomiczne	Ryzyko rel.	Ryzyko gosp.	Oczekiwania współpracy	Normy relacyjne	Niepewność
Praktyki relacyjne	1	0,730*	0,825*	0,834*	0,588*	0,399*	-0,519*	-0,332*	0,534*	0,674*	-0,098
Zaangażowanie	0,730*	1	0,819*	0,792*	0,633*	0,542*	-0,405*	-0,291*	0,663*	0,735*	-0,104
Współpraca	0,825*	0,819*	1	0,874*	0,667*	0,490*	-0,433*	-0,374*	0,680*	0,774*	-0,092
Satysfakcja	0,834*	0,792*	0,874*	1	0,652*	0,476*	-0,478*	-0,354*	0,699*	0,746*	-0,053
Ocena projektu	0,588*	0,633*	0,667*	0,652*	1	0,483*	-0,376*	-0,549*	0,514*	0,569*	-0,162*
Efekty pozaekonomiczne	0,399*	0,542*	0,490*	0,476*	0,483*	1	-0,161*	-0,174*	0,440*	0,445*	-0,117
Ryzyko_rel	-0,519*	-0,405*	-0,433*	-0,478*	-0,376*	-0,161*	1	0,524*	-0,348*	-0,411*	0,281*
Ryzyko_gosp	-0,332*	-0,291*	-0,374*	-0,354*	-0,549*	-0,174*	0,524*	1	-0,245*	-0,327*	0,378*
Oczekiwania współpracy	0,534*	0,663*	0,680*	0,699*	0,514*	0,440*	-0,348*	-0,245*	1	0,809*	-0,01
Normy relacyjne	0,674*	0,735*	0,774*	0,746*	0,569*	0,445*	-0,411*	-0,327*	0,809*	1	-0,083
Niepewność branży	-0,098	-0,104	-0,092	-0,053	-0,162*	-0,117	0,281*	0,378*	-0,01	-0,083	1

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Tabela 4. Predyktory zaufania ogólnego

		Anova ^a				
Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność	
1	Regresja	17612,138	6	2935,356	39,087	0,000 ^b
	Reszta	18699,221	249	75,097		
	Ogółem	36311,359	255			

^aZmienna zależna: Zaufanie_ogólne_nabywcy.

^bPredyktory: Skłonność do ufania, Oczekiwania współpracy, Ryzyko gospodarcze, Ryzyko relacyjne, Normy relacyjne, Orientacja relacyjna.

		Współczynniki ^a				
Model		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane		
		B	błąd standardowy	beta	t	istotność
1	Stała	44,778	4,705		9,518	0,000
	Skłonność do ufania	0,343	0,083	0,196	4,141	0,000
	Oczekiwania współpracy	-0,402	0,688	-0,046	-0,585	0,559
	Ryzyko gospodarcze	-0,567	0,464	-0,069	-1,222	0,223
	Ryzyko relacyjne	-2,949	0,476	-0,354	-6,193	0,000
	Normy relacyjne	3,707	0,698	0,426	5,308	0,000
	Niepewność	0,600	0,433	0,070	1,385	0,167

^aZmienna zależna: Zaufanie_ogólne_nabywcy.

Tabela 5. Predyktory zaufania ogólnego w grupie nabywców

		Anova ^a				
Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność	
1	Regresja	7237,571	6	1206	19,488	0,000 ^b
	Reszta	6994,421	113	61,898		
	Ogółem	14231,992	119			

^aZmienna zależna: Zaufanie_ogólne_nabywcy.

^bPredyktory: Skłonność do ufania, Oczekiwania współpracy, Ryzyko gospodarcze, Ryzyko relacyjne, Normy relacyjne.

		Współczynniki ^a				
Model		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane		
		B	błąd standardowy	beta	t	istotność
	Stała	44,638	6,531		6,835	0,000
	Skłonność do ufania	0,121	0,110	0,080	1,106	0,271
	Oczekiwania współpracy	0,085	0,930	0,010	0,092	0,927
1	Ryzyko gospodarcze	-0,081	0,669	-0,010	-0,122	0,903
	Ryzyko relacyjne	-2,390	0,779	-0,257	-3,067	0,003
	Normy relacyjne	4,502	0,960	0,528	4,689	0,000
	Niepewność	-0,046	0,523	-0,006	-0,086	0,923

^aZmienna zależna: Zaufanie_ogólne_nabywcy.

Tabela 6. Predyktory zaufania ogólnego w grupie dostawców

Anova ^a						
Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność	
1	Regresja	11149,044	6	1858,174	22,295	0,000 ^b
	Reszta	10751,360	129	83,344		
	Ogółem	21900,404	135			

^aZmienna zależna: Zaufanie_ogólne_dostawcy.

^bPredyktory: Skłonność do ufania, Oczekiwania współpracy, Ryzyko gospodarcze, Ryzyko relacyjne, Normy relacyjne.

Współczynniki ^a						
Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane			
	B	błąd standardowy	beta	t	istotność	
1	Stała	43,327	6,917		6,264	0,000
	Skłonność do ufania	0,515	0,130	0,257	3,970	0,000
	Oczekiwania współpracy	-0,682	1,004	-0,074	-0,679	0,498
	Ryzyko gospodarcze	-0,986	0,646	-0,117	-1,526	0,129
	Ryzyko relacyjne	-3,500	0,670	-0,429	-5,225	0,000
	Normy relacyjne	3,271	1,003	0,372	3,261	0,001
	Niepewność	1,312	0,721	0,132	1,820	0,071

^aZmienna zależna: Zaufanie_ogólne_dostawcy.

Tabela 7. Predyktory zaufania personalnego w grupie nabywców

Anova ^a						
Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność	
1	Regresja	5451,001	6	908,500	36,106	0,000 ^b
	Reszta	6265,358	249	25162		
	Ogółem	11716,359	255			

^aZmienna zależna: Zaufanie_personalne_nabywcy.

^bPredyktory: Skłonność do ufania, Oczekiwania współpracy, Ryzyko gospodarcze, Ryzyko relacyjne, Normy relacyjne.

Współczynniki ^a						
Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane			
	B	błąd standardowy	beta	t	istotność	
1	Stała	21,139	2,723		7,762	0,000
	Skłonność do ufania	0,222	0,048	0,223	-4,624	0,005
	Oczekiwania współpracy	-0,508	0,398	-0,101	-1,276	0,203
	Ryzyko gospodarcze	-0,143	0,269	-0,031	-0,534	0,594
	Ryzyko relacyjne	-1,917	0,278	-0,405	-6,955	0,000
	Normy relacyjne	2,021	0,404	0,409	4,999	0,000
	Niepewność	0,384	0,252	0,079	1,532	0,127

^aZmienna zależna: Zaufanie_organizacyjne_nabywcy.

Tabela 8. Predyktory zaufania organizacyjne w grupie nabywców

Anova ^a						
Model		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1	Regresja	431,046	6	71,841	8,020	0,000 ^b
	Reszta	1012,254	113	8,958		
	Ogółem	1443,300	119			

^aZmienna zależna: Zaufanie_organizacyjne_nabywcy.

^bPredyktory: Skłonność do ufania, Oczekiwania współpracy, Ryzyko gospodarcze, Ryzyko relacyjne, Normy relacyjne.

Współczynniki ^a						
Model		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane		
		B	błąd standardowy	beta	t	istotność
1	Stała	18,877	2,484		7,598	0,000
	Skłonność do ufania	-0,13	0,042	-0,027	-0,315	0,753
	Oczekiwania współpracy	0,063	0,354	0,024	0,177	0,860
	Ryzyko gospodarcze	-0,129	0,254	-0,051	-0,508	0,613
	Ryzyko relacyjne	-367	0,297	-0,124	-1,239	0,281
	Normy relacyjne	1,182	0,365	0,435	3,237	0,002
	Niepewność	-0,097	0,202	-0,042	-0,480	0,632

^aZmienna zależna: Zaufanie organizacyjne_nabywcy.

Tabela 9. Predyktory zaufania personalne w grupie dostawców

Anova ^a						
Model		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1	Regresja	3403,170	6	567,195	20,067	0,000 ^b
	Reszta	3646,213	129	28,265		
	Ogółem	7049,382	135			

^aZmienna zależna: Zaufanie_personalne_dostawcy.

^bPredyktory: Skłonność do ufania, Oczekiwania współpracy, Ryzyko gospodarcze, Ryzyko relacyjne, Normy relacyjne.

Współczynniki ^a						
Model		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane		
		B	błąd standardowy	beta	t	istotność
1	Stała	20,577	4,028		5,108	0,000
	Skłonność do ufania	0,315	0,076	0,276	4,160	0,000
	Oczekiwania współpracy	-0,763	0,585	-0,146	-1,304	0,194
	Ryzyko gospodarcze	-0,266	0,376	-0,055	-0,706	0,481
	Ryzyko relacyjne	-2,165	0,390	-0,468	-5,549	0,000
	Normy relacyjne	1,855	0,584	0,372	3,176	0,002
	Niepewność	0,677	0,420	0,120	1,611	0,110

^aZmienna zależna: Zaufanie personalne_dostawcy.

Tabela 10. Predyktory zaufania organizacyjnego w grupie dostawców

Anova ^a					
Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1 Regresja	845,117	6	140,853	12,889	0,000 ^b
Reszta	1409,700	129	10,928		
Ogółem	2254,816	135			

^aZmienna zależna: Zaufanie_organizacyjne_dostawcy.

^bPredyktory: Skłonność do ufania, Oczekiwania współpracy, Ryzyko gospodarcze, Ryzyko relacyjne, Normy relacyjne.

Współczynniki ^a					
Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane		
	B	błąd standardowy	beta	t	istotność
1 Stała	17,225	2,505		6,877	0,000
Skłonność do ufania	0,127	0,047	0,197	2,706	0,008
Oczekiwania współpracy	0,099	0,364	0,034	0,273	0,786
Ryzyko gospodarcze	-0,463	0,234	-0,171	-1,982	0,050
Ryzyko relacyjne	-0,806	0,243	-0,308	-3,322	0,001
Normy relacyjne	0,748	0,363	0,265	2,060	0,041
Niepełność	0,262	0,261	0,082	1,002	0,318

^aZmienna zależna: Zaufanie organizacyjne_dostawcy.

Tabela 11. Predyktory oceny projektu: perspektywa nabywcy ($R^2 = 0,466$)

Anova ^a					
Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1 Regresja	91,532	4	45,766	51,033	0,000 ^b
Reszta	104,924	117	0,897		
Ogółem	196,456	119			

^aZmienna zależna: Ocena projektu_nabywca.

^bPredyktory: Praktyki relacyjne, Zaangażowanie, Współpraca, Satysfakcja.

Współczynniki ^a					
Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane		
	B	błąd standardowy	beta	t	istotność
1 Stała	1,199	0,428		2,800	0,006
Praktyki relacyjne	-0,090	0,190	-0,084	-0,476	0,635
Zaangażowanie	0,252	0,125	0,247	2,019	0,046
Współpraca	0,227	0,184	0,223	1,232	0,220
Satysfakcja	0,465	0,123	0,463	3,795	0,000

^aZmienna zależna: Efekty ocena projektu_nabywca.

Tabela 12. Predyktory oceny projektu: perspektywa dostawcy ($R^2 = 0,484$)

Anova^a

Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1 Regresja	101,200	4	25,300	31,424	0,000 ^b
Reszta	105,470	131	0,805		
Ogółem	206,670	135			

^aZmienna zależna: Ocena projektu_dostawca.

^bPredyktory: Praktyki relacyjne, Zaangażowanie, Współpraca, Satysfakcja.

Współczynniki^a

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane		
	B	błąd standardowy	beta	t	istotność
Stała	1,209	0,367		3,293	0,001
1 Praktyki relacyjne	-0,004	0,103	-0,004	-0,034	0,973
Zaangażowanie	0,249	0,098	0,265	2,533	0,012
Współpraca	0,463	0,104	0,465	4,443	0,000
Satysfakcja	0,130	0,117	0,149	1,111	0,268

^aZmienna zależna: Efekty ocena projektu_dostawca.

Tabela 13. Predyktory efektów pozaekonomicznych: perspektywa nabywcy ($R^2 = 0,323$)

Anova^a

Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1 Regresja	71,700	4	17,925	13,696	0,000 ^b
Reszta	1550,513	115	1,309		
Ogółem	222,213	119			

^aZmienna zależna: Efekty pozaekonomiczne_nabywca.

^bPredyktory: Praktyki relacyjne, Zaangażowanie, Współpraca, Satysfakcja.

Współczynniki^a

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane		
	B	błąd standardowy	beta	t	istotność
Stała	0,663	0,516		1,285	0,000
1 Praktyki relacyjne	-0,368	0,229	-0,323	-1,610	0,110
Zaangażowanie	0,373	0,166	0,343	2,245	0,27
Współpraca	0,508	0,222	0,468	2,288	0,024
Satysfakcja	0,077	0,217	0,073	0,357	0,722

^aZmienna zależna: Efekty pozaekonomiczne_nabywca.

Tabela 14. Predyktory efektów pozaekonomicznych: perspektywa dostawcy ($R^2 = 0,314$)

Anova ^a					
Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1 Regresja	77,298	4	19,324	14,960	0,000 ^b
Reszta	169,212	131	1,292		
Ogółem	246,509	135			

^aZmienna zależna: Efekty pozaekonomiczne_dostawca.

^bPredyktory: Praktyki relacyjne, Zaangażowanie, Współpraca, Satysfakcja.

Współczynniki ^a					
Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane		
	B	błąd standardowy	beta	t	istotność
1 Stała	0,899	0,465		1,934	0,055
Praktyki relacyjne	-0,076	0,130	-0,077	-0,587	0,558
Zaangażowanie	0,508	0,130	0,496	3,913	0,000
Współpraca	-0,059	0,180	-0,054	-0,329	0,743
Satysfakcja	0,189	0,148	0,199	1,281	0,203

^aZmienna zależna: Efekty pozaekonomiczne_dostawca.

Tabela 15. Oceny kondycji relacji i efektów z uwzględnienie dynamiki wymiarów zaufania – wartości Chi-kwadrat

Współczynniki ^{a,b}						
	Praktyki relacyjne	Zaangażowanie	Współpraca	Satysfakcja	Ocena projektu	Efekty nie ekonom.
Chi-kwadrat	67,368	53,211	68,914	69,201	50,597	28,236
Df	2	2	2	2	2	2
Istotność asymptotyczna	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

^aTest Kruskalala-Wallisa.

^bZmienna grupująca: Zmiana zaufnia_interpersonalnego.

Współczynniki ^{a,b}						
	Praktyki relacyjne	Zaangażowanie	Współpraca	Satysfakcja	Ocena projektu	Efekty nie ekonom.
Chi-kwadrat	53,902	40,988	51,540	64,979	29,989	17,941
Df	2	2	2	2	2	2
Istotność asymptotyczna	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

^aTest Kruskalala-Wallisa.

^bZmienna grupująca: Zmiana zaufnia_interpersonalnego.

Współczynniki^a

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane		
	<i>B</i>	błąd standardowy	beta	<i>t</i>	istotność
1 Stała	30,301	7,114		4,259	0,000
Skłonność do ufania	0,449	0,108	0,276	4,253	0,000
Oczekiwania współpracy	-0,890	0,841	-0,117	-1,058	0,292
Ryzyko gospodarcze	-0,581	0,541	-0,083	-1,074	0,285
Ryzyko relacyjne	-3,207	0,570	-0,475	-5,624	0,000
Normy relacyjne	0,2,481	0,833	0,341	2,979	0,003
Niepewność	0,703	0,717	0,070	0,980	0,329

^aZmienna zależna: Zaufanie ogólne_dostawcy.

BIBLIOGRAFIA

- Aarikka-Stenroos, L. (2010). The contribution and challenges of narrative data in inter-organizational research. W: *Proceedings of the 26th International IMP Conference, Budapest, Hungary*.
- Abosag, I., Yen, D. A. i Barnes, B. R. (2016). What is dark about the dark-side of business relationships?. *Industrial Marketing Management*, 55, 5–9.
- Adams, B. D. i Sartori, J. A. (2006). *Validating the trust in teams and trust in leaders scales* (No. 7893-01). Humansystems inc Guelph, Ontario.
- Aharon, I., Etcoff, N., Ariely, D., Chabris, C. F., O'Connor, E. i Breiter, H. C. (2001). Beautiful faces have variable reward value: fMRI and behavioral evidence. *Neuron*, 32(3), 537–551.
- Ahmed, F., Patterson, P. i Styles, C. (1999). The determinants of successful relationships in international business. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 7(1), 5–21.
- Ajzen, I. i Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European Review of Social Psychology*, 11(1), 1–33.
- Akrout, H. i Diallo, M. F. (2017). Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 66, 159–171.
- Akrout, W. i Akrou, H. (2011). Trust in B-to-B: Toward a dynamic and integrative approach. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 26(1), 1–21.
- Andaleeb, S. S. (1992). The trust concept: research issues for channels of distribution. *Research in Marketing*, 11(1), 1–34.
- Andersen, P. H. i Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 522–535.
- Anderson, E. i Jap, S. D. (2005). The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75.
- Anderson, E. i Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310–323.
- Anderson, J. C., Håkansson, H. i Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *The Journal of Marketing*, 58(4), 1–15.
- Anderson, J. C. i Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 54(1), 42–58.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. i Narayandas, D. (2009). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*. Pearson Prentice Hall.
- Arrow, K. E. (1974). *The limits of organization*. New York: W.W. Norton.

- Ashnai B., Henneberg S. C., Naudé P. i Francescucci A. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude-behavior-outcome model. *Industrial Marketing Management*, 52, 128–139.
- Awaleh, F. i Harrison, D. (2009). Re-organising relationship interaction by stabilising a new interaction form. *25th IMP Conference*, Marseille, France.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*, New York: Basic Books.
- Babbie, E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Baccara, M. i Bar-Isaac, H. (2008). How to organize crime. *The Review of Economic Studies*, 75(4), 1039–1067.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 337–365.
- Bachmann, R. i Inkpen, A. C. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281–301.
- Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466–486.
- Barnes, L. B. (1981), Managing the paradox of organizational trust. *Harvard Business Review*, 59, 107–116.
- Bazerman, M. i Moore, D. A. (2006). *Judgment in managerial decision making*, New York: Wiley.
- Berger, P. L. i Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship marketing*. American Marketing Association.
- Blois, K. J. (1972). Vertical quasi-integration. *The Journal of Industrial Economics*, 20(3), 253–272.
- Blois, K. J. (1999). Trust in business to business relationships: An evaluation of its status. *Journal of Management Studies*, 36(2), 197–215.
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3).
- Blomqvist, K. i Ståhle, P. (2000). Building organizational trust, *16th Annual IMP Conference*, Univeristy of Bath and University of Birmingham.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. University of California Press.
- Błaszczuk, D., Fazlagić, J. i Skikiewicz, R. (2017). *Zaufanie i kapitał społeczny w biznesie*. Warszawa: AFiB Vistula.
- Bodi-Schubert, A. (2014). The conceptual model of success in buyer-supplier relationship. *The IMP Journal*, 8(1), 31–43.
- Boshoff, C. (2012). A neurophysiological assessment of consumers' emotional responses to service recovery behaviors: the impact of ethnic group and gender similarity. *Journal of Service Research*, 15, 401–413.
- Bouzidine-Chameeva, T., Durrieu, F. i Mandjack, T. (2001). Cognitive mapping methodology for understanding business relationship value. W: *The 15th IMP Conference proceedings*. Oslo, Norway.
- Bresnen, M. i Marshall, N. (2000). Partnering in construction: a critical review of the issues, problems and dilemma. *Construction Management and Economics*, 18(2), 229– 238.
- Bromiley, P. i Cummings, L. L. (1992). *Transactions costs in organizations with trust*. Strategic Management Research Center, University of Minnesota.

- Bstieler, L. (2006). Trust formation in collaborative new product development. *The Journal of Product Innovation Management*, 23, 56–72.
- Buvik, M. P. i Rolfsen, M. (2015). Prior ties and trust development in project teams – A case study from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1484–1494.
- Bzdok, D., Langner, R., Caspers, S., Kurth, F., Habel, U., Zilles, K. i Eickhoff, S. B. (2011). ALE meta-analysis on facial judgments of trustworthiness and attractiveness. *Brain Structure and Function*, 215(3–4), 209–223.
- Castaldo, S. (2003). Trust variety: Conceptual nature, dimensions and typologies. *The 19th IMP-conference in Lugano*, Switzerland.
- Castaldo, S., Premazzi, K. i Zerbini, F. (2010). The meaning (s) of trust. A content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 657–668.
- Chan, A. P., Chan, D. W., Chiang, Y. H., Tang, B. S., Chan, E. H. i Ho, K. S. (2004). Exploring critical success factors for partnering in construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(2), 188–198.
- Child, J. (2001). Trust – the fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29(4), 274–288.
- Clark, W. R., Scholder E. P. i Boles, J. S. (2010). An examination of trust dimensions across high and low dependence situations. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(3), 215–248.
- Claycomb, C. i Frankwick, G. L. (2010). Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 252–263.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Coleman, J. S. (2001), *Social capital in the creation of human capital*, W: P. Dasgupta i I. Serageldin (Eds.), *Social capital: a multifaceted perspective*. Washington DC: World Bank Publications.
- Collins, R. (2004) *Interaction ritual chains*. Princeton: Princeton University Press.
- Connell, N. A. D. i Mannion, R. (2006). Conceptualisations of trust in the organisational literature: some indicators from a complementary perspective. *Journal of Health Organization and Management*, 20(5), 417–433.
- Cook, K. S. i Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43(5), 721–739.
- Cook, K. S., Hardin, R. i Levi, M. (2005). *Cooperation without trust?* Russell Sage Foundation.
- Cook, K. S., Yamagishi, T., Cheshire, C., Cooper, R., Matsuda, M. i Mashima, R. (2005). Trust building via risk taking: A cross-societal experiment. *Social Psychology Quarterly*, 68(2), 121–142.
- Cova, B., Ghauri, P. i Salle, R. (2002). *Project marketing: beyond competitive bidding strategies*. Chichester, John Wiley & Sons.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. i Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The Journal of Marketing*, 54(3), 68–81.
- Crossley, N. (1996). *Intersubjectivity: The fabric of social becoming* (Vol. 4). Sage.
- Currall, S. C. i Inkpen, A. C. (2002). A multilevel approach to trust in joint ventures. *Journal of international business studies*, 33(3), 479–495.

- Currall, S. C. i Judge, T. A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151–170.
- Czakon, W. (2005a). Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Przeegląd Organizacji*, 5, 5–8.
- Czakon, W. (2005b). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przeegląd Organizacji*, 9, 10–23.
- Czakon, W. (2006). Łabędzie Poppera-case studies w badaniach nauk o zarządzaniu. *Przeegląd Organizacji*, 9, 9–13.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Prace Naukow., Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Czakon, W. (2011). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przeegląd Organizacji*, 4, 3–6.
- Czakon, W. (2013). Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydanie 2. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
- Czakon, W. i Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network cooperation: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64–74.
- Czernek, K. i Mitreęga, M. (2015) Dark side of network embeddedness on the example of tourist region in Poland. *The 32nd IMP Group Conference*, Poznań.
- D'Hernoncourt i J., Méon, P. G. (2012). The not so dark side of trust: Does trust increase the size of the shadow economy? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 81(1), 97–121.
- Das, T. K. i Teng, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies*, 33(6), 827–843.
- Das, T. K. i Teng, B. S. (2002). Alliance constellations: A social exchange perspective. *Academy of Management Review*, 27(3), 445–456.
- Das, T. K. i Teng, B. S. (2004). The risk-based view of trust: A conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 85–116.
- Delerue-Vidot, H. (2006). Opportunism and unilateral commitment: the moderating effect of relational capital. *Management Decision*, 44(6), 737–751.
- Denize, S. i Young, L. (2007). Concerning trust and information. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 968–982.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265–279.
- Dietz, G. (2011). Going back to the source: why do people trust each other? *Journal of Trust Research*, 1(2), 215–222
- Dietz, G. i Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588.
- DiMaggio, P. J. i Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450–467.
- Doney, P. M. i Cannon, J. P. (1997). Trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51.
- Dowell, D., Heffernan, T. i Morrison, M. (2013). Trust formation at the growth stage of a business-to-business relationship: a qualitative investigation. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(4), 436–451.

- Dowell, D., Morrison, M. i Heffernan, T. (2015). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44, 119–130.
- Drucker, P. (1995). *Zarządzanie w burzliwych czasach. Nowe wyzwania – nowe horyzonty*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Dubois, A. i Gadde, L-E. (2000). *The construction industry as a loosely coupled system – some implications for learning*. Work in progress, Dep. of Industrial Marketing, Chalmers University of Technology.
- Dunn, J. R. i Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: the influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736.
- Durkheim, E. (1999). *O podziale pracy społecznej*. Warszawa: PWN.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. i Oh, H. (1987). Developing buyer-seller relationship, *The Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535–556.
- Dyer, J. H. i Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259–285.
- Dyer, J. H. i Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57–68.
- Dyer, J. H. i Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier–automaker relations in the US, Japan, and Korea: A retrospective. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 28–34.
- Dyer, J. H. i Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationship *Strategic Management Journal*, 27, 701–719.
- Dyer, J. H. i Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Easton, G. i Axelsson, B. (Eds.). (1992). *Industrial networks: a new view of reality*. Routledge.
- Eggert, A., Ulaga, W. i Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20–27.
- Eiriz, V. i Wilson, D. (2006). Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 275–29
- Ekambaram, A. (2001). Learning in inter-organizational projects – A view from systems perspective. W: *17th Annual IMP Conference, 9th-11th September*, Oslo, Norwegia.
- Ekici, A. (2013). Temporal dynamics of trust in ongoing inter-organizational relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 932–949.
- Elias, N. (2008). *Społeczeństwo jednostek*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789–808.
- Eriksson, E. P. i Laan, A. (2007). Procurement effects on trust and control in client-contractor relationships. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(4), 387–399.
- Fang, E., Palmatier, R. W., Scheer, L. K. i Li, N. (2008). Trust at different organizational levels. *Journal of Marketing*, 72(2), 80–98.

- Fang, E., Palmatier, R. W. i Steenkamp, J. B. E. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, 72(5), 1–14.
- Fazalagic, J. (2015). Zaufanie w polskim biznesie 2015. W: *Raport z pierwszego w Polsce ogólnopolskiego badania*. Pobrane 20 kwietnia 2018 r. z http://fazlagic.pl/wp-content/uploads/2017/02/Zaufanie-w-biznesie_Fazlagi%C4%87.pdf
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C. i Kohles, J. C. (2007). Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Group and Organization Management*, 32(4), 465–499.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339–353.
- Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H., Snehota, I. i Waluszewski, A. (2008, September). Analysing business interaction. W: *24th IMP Conference, Uppsala*, 1–37.
- Ford, D. i McDowell, R. (1999). Managing business relationships by analyzing the effects and value of different actions. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 429–442
- Fraser, W. (2010). *Trust and repair: An exploration of how work groups repair a violation of trust*. Unpublished doctoral dissertation. California: Fielding Graduate University, Santa Barbara.
- Frost, T., Simpson, D. V. i Mahugan, M. R. C. (1978), Some correlates of trust. *Journal of Psychology*, 99, 103–108.
- Fukuyama, F. (1995). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa – Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fulmer, C. A. i Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230.
- Gaczek, P., Leszczyński, G. i Zieliński, M. (2018), Afektywne i kalkulatywne zaufanie przed nawiązaniem relacji biznesowych. *Handel Wewnętrzny*, 3(374), 127–137.
- Gadde, L. E., Huemer, L. i Håkansson, H. (2003). Strategizing in industrial networks. *Industrial marketing management*, 32(5), 357–364.
- Galli, G. i Nardin, G. (2003). Choice under Uncertainty: The role of trust. *The IMP 19th Annual International Conference Lugano, Switzerland*.
- Gambetta, D. (1988a), *Can we trust?* W: D. Gambetta (Ed.), *Trust: making and breaking cooperative relations*, Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Gambetta, D. (1988b). Fragments of an economic theory of the mafia. *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie*, 29(1), 127–145.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19.
- Ganesan, S. i Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, 8(4), 439–448.
- Garbarino, E. i Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *The Journal of Marketing*, 63(2), 70–87.
- Gargiulo, M. i Benassi, M. (1999). *The dark side of social capital*. W: R. T. A. Leenders i S. M. Gabbay (Eds.). *Corporate social capital and liability* (s. 298–322). Boston: Kluwer.
- Gargiulo, M. i Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183–196.

- Gargiulo, M. i Ertug G. (2006). *The dark side of trust*. W: R. Bachmann i A. Zaheer (Eds.). *Handbook of trust research*. Edward Elgar Publishing.
- Gassenheimer, J. B., Houston, F. S. i Davis, J. C. (1998). The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 322–337.
- Geersbro, J. i Ritter, T. (2007). Business relationship analysis: Between states, stages and movements. *Conference paper presented at the 23rd IMP-conference, Manchester, UK*.
- Geiger, I. i Kleinaltenkamp, M. (2015). Instruments of business relationship management. W: *Business relationship management and marketing* (s. 195–243). Berlin: Springer, Heidelberg.
- Gesteland, R. R. (2012). *Cross-cultural business behavior: a guide for global management*. Copenhagen Business School Press DK.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. i Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223–248.
- Giddens, A. (1986). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Volume 349. University of California Press.
- Giddens, A. (2008). *Konsekwencje nowoczesności*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gil-Saura, I., Frasset-Deltoro, M. i Cervera-Taulet, A. (2009). The value of B2B relationships. *Industrial Management and Data Systems*, 109(5), 593–609.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E. i McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287–302.
- Glaeser, E. L., Laibson, D. I., Scheinkman, J. A. i Soutter, C. L. (2000). Measuring trust. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 811–846.
- Goffman, E. (2006). *Rytuał interakcyjny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Golicic, L. i Mentzer, J. T. (2006). An empirical examination of relationship magnitude. *Journal of Business Logistics*, 27(1), 81–108.
- Gounaris, S. (2005). Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-a`-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 19(6/7), 421–35
- Grabher, G. (1993). Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. W: *The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks* (s. 1–31).
- Grandinetti, R. (2017). Exploring the dark side of cooperative buyer-seller relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(2), 326–336.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510
- Granovetter, M. (1992). Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta Sociologica*, 35(1), 3–11.
- Grégoire, Y. i Fisher, R. J. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters*, 17(1), 31–46.
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65–89.
- Grewal, R., Chakravarty, A. i Saini, A. (2010). Governance mechanisms in business-to-business electronic markets. *Journal of Marketing*, 74(4), 45–62.

- Growiec, K. (2009). Związek między sieciami społecznymi a zaufaniem społecznym – mechanizm wzajemnego wzmacniania?. *Psychologia Społeczna*, 4, 1–2(10), 55–66.
- Grudzewski, W. M. i Hejduk, I. K. (2011). Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania. *Master of Business Administration*, 19(1), 95–111.
- Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Sankowska, A. i Wańtuchowicz, M. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Kraków: Wydawnictwo Oficyna.
- Grzesiuk, K. (2006). Marka Granovettera. Koncepcja zakorzenienia społecznego gospodarki. *Sociologie*, 16(1), 31–32.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.
- Gulati, R., Nohria, N. i Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 203–215.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 136–148.
- Gummesson, E. (2015). Return on relationships (ror): Financial aspects of relationship marketing and CRM in a business-to-business context. W: H. Spotts (Ed.), *Creating and delivering value in marketing. Developments in marketing science*. Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham.
- Håkansson, H. (Ed). (1982). *Industrial marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. New York: Wiley and Sons.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L. E., Snehota, I. i Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*. John Wiley & Sons,.
- Håkansson, H. i Snehota, I. (1993). *How do companies interact?* W: D. Ford (Ed.), *Understanding business markets: Interaction, relationships and networks*. London: Academic Press Harcourt Brace & Company.
- Håkansson, H. i Snehota I. (Eds). (2017). *No business is an Island: Making sense of the interactive business world*. Emerald Publishing Limited.
- Håkansson, H. i Waluszewski, A. (2013). A never ending story – Interaction patterns and economic development. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 443–454.
- Halinen, A. (1994). *Exchange relationships in professional services: A study of relationship development in the advertising sector*. Turku school of economics and business administration, Finland.
- Halinen, A., Medlin, C. J. i Törnroos, J. Å. (2012). Time and process in business network research. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 215–223.
- Halinen, A. i Törnroos, J. Å. (1995). The meaning of time in the study of industrial buyer-seller relationships. W: K. K. Möller i D. T. Wilson (Eds.), *Business marketing: An interaction and network perspective* (s. 493–529), Springer Science & Business Media.
- Hansen, M. H., Morrow, J. L. i Batista, J. C. (2002). The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 5(1), 41–59.
- Hardin, R. (2009). *Zaufanie*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!.
- Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence and Planning*, 17(1), 13–20.

- Hawes, J. M., Mast, K. E. i Swan, J. E. (1989). Trust earning perceptions of sellers and buyers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9(1), 1–8.
- Håkansson, H. i Ingemansson, M. (2013). Industrial renewal within the construction network. *Construction Management and Economics*, 31(1), 40–61.
- Heide, J. B. i John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *The Journal of Marketing*, 56(2), 32–44.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X. i Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 41–65.
- Hewett, K., Money, R. B. i Sharma, S. (2002). An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationship *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 229–239.
- Hibbard, J. D., Kumar, N. i Stern, L. W. (2001). Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45–61.
- Holm, D. B., Eriksson, K. i Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20(5), 467–486.
- Holmes, J. G. (1991). Trust and the appraisal process in close relationships, W: W. H. Jones i D. Perlman (Eds.), *Advances in personal relationships* (Volume 2, s. 57–104). London: Jessica Kingsley.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
- Huang, Y. i Wilkinson, I. F. (2013). The dynamics and evolution of trust in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 455–465.
- Huemer, L. (2004). Activating trust: the redefinition of roles and relationships in an international construction project. *International Marketing Review*, 21(2), 187–201.
- Huemer, L. (2004). Balancing between stability and variety: Identity and trust trade-offs in networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 251–259.
- Iacobucci, D. i Hibbard, J. D. (1999). Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRS) and interpersonal commercial relationships (ICRS): an empirical generalization. *Journal of Interactive Marketing*, 13(3), 13–33.
- Jalkala, A., Salminen, R. T. i Pekkarinen, O. (2007). Inconsistencies in project business relationships-challenges for successful interaction. W: *Proceedings of the 23rd IMP Conference Exploiting the B-to-B knowledge network: new perspectives and core concepts*. Manchester Business School, Manchester, UK.
- Janowicz-Panjaitan, M. i Krishnan, R. (2009). Measures for dealing with competence and integrity violations of interorganizational trust at the corporate and operating levels of organizational hierarchy. *Journal of Management Studies*, 46(2), 245–268.
- Jap, S. D. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1), 19–35.
- Jap, S. D. i Anderson, E. (2007). Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. *Management Science*, 53(2), 260–27.
- Jap, S. D. i Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227–245.

- Jiang, Z., Henneberg, S., i Naudé, P. (2009, September). Relationships in business markets: An empirical examination of trust, reliance, and commitment. W: 25th Annual IMP Conference. France, Marseille.
- Jiang, Z., Henneberg, S. C. i Naudé, P. (2011a). Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(1), 3–15.
- Jiang, Z., Henneberg, S. C. i Naudé, P. (2011b). The importance of trust vis-à-vis reliance in business relationships: some international finding. *International Marketing Review*, 28(4), 318–339.
- Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S. i Naude, P. (2013). Operationalizing trust, reliance, and dependence in business relationships: Responding to the ongoing naming and cross-level problems. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20(4), 193–225.
- Johnson, D. i Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500–507.
- Johnson-George, C. i Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306.
- Jones, C. i Lichtenstein, B. (2008). Temporary interorganizational projects: how temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty. W: S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham i P. Smith Ring (Eds.). *The Oxford handbook of inter-organizational relations* (s. 23–25). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Jones, G. R. i George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531–546.
- Jonker, C. M., Schalken, J. J., Theeuwes, J. i Treur, J. (2004, March). Human experiments in trust dynamics. W: *International conference on trust management* (s. 206–220). Berlin-Heidelberg: Springer.
- Jøsang, A., Keser, C. i Dimitrakos, T. (2005). Can we manage trust?. W: *International conference on trust management* (s. 93–107). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships – inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22(3), 175–182.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
- Kaniewska-Sęba, A. i Leszczyński, G. (2017). *Pomiar marketing i sprzedaży business-to-business*, Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Kawa, A. (2017). *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kim, P. H., Dirks, K. T. i Cooper, C. D. (2009). The repair of trust: A dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization. *Academy of Management Review*, 34(3), 401–422.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D. i Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence-v integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 49–65.
- Kolltveit, B. J. i Grønhaug, K. (2004). The importance of the early phase: the case of construction and building projects. *International Journal of Project Management*, 22(7), 545–551.

- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring question. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–598.
- Kramer, R. M. i Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *Academy of Management Annals*, 4(1), 245–277.
- Krot, K. i Lewicka, D. (2016). *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo CH Beck.
- Krot, K., Rudawska, I. (2016). Budowanie satysfakcji pacjenta na podstawie zaufania – studium empiryczne rynku usług medycznych. *Handel Wewnętrzny*, 4(363), 110–121.
- Krot, K. i Rudawska, I. (2018). Zaufanie jako zasób systemowy w sektorze zdrowia – w świetle badania polskich pacjentów. *Studia Ekonomiczne*, 350, 42–53.
- Krzyżanowski, L. (1994). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: PWN.
- Krzyżanowski, L. J. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kumar, A., Heide, J. B. i Wathne, K. H. (2011). Performance implications of mismatched governance regimes across external and internal relationships. *Journal of Marketing*, 75(2), 1–17.
- Kumar, N., Scheer, L. K. i Steenkamp, J.-B. E. (1995a). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348–356.
- Kumar, N., Scheer, L. K. i Steenkamp, J.-B. E. (1995b). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54–65.
- Kumar, V. (2008). *Managing customers for profit: Strategies to increase profits and build loyalty*. Prentice Hall Professional.
- Kwiatkiewicz, P., Leszczyński, G. i Zieliński, M. (2009). *Komunikacja w relacjach business-to-business*. Poznań: Wydawnictwo Advertiva.
- La Rocca, A., Ford, D. i Snehota, I. (2013). Initial relationship development in new business ventures. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1025–1032.
- La Rocca, A., Leszczyński, G., Snehota, I. i Zieliński, M. (2016). *How does trust matter in business relationships?* W: 32nd Annual IMP Conference. Change and Transformation of Markets, Networks and Relationships (s. 1–27). Poznań.
- La Rocca, A., Leszczyński, G., Snehota, I. i Zieliński, M. (2018). Dynamics of trust in customer-supplier relationships. *The 34th Annual IMP Conference*. Marseille.
- La Rocca, A. i Snehota, I. (2011). Knowledge in use when actors interact in business relationships, *The IMP Journal*, 5(2), 79–93.
- Laan, A., Noorderhaven, N., Voordijk, H. i Dewulf, G. (2011). Building trust in construction partnering projects: An exploratory case-study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 98–108.
- Laequuddin, M. i Sardana, G. D. (2010). What breaks trust in customer supplier relationship?. *Management Decision*, 48(3), 353–365.
- Lages, L. F., Lancaster, A. i Lages, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 686–697.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E. i Hunt, S. D. (2000). Interimistic relational exchange: Conceptualization and propositional development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 212–225.

- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. i Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1–36.
- Lantieri, T. i Chiagouris, L. (2009). Brand trust in an age without trust: expert opinion. *Journal of Consumer Marketing*, 26(2), 78–86.
- Lau, E. i Rowlinson, S. (2010). Trust relations in the construction industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), 693–704.
- Leonidas, L. C., Talias, M. A. i Leonidas, C. N. (2008). Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 92–103.
- Leszczyński, G. (2014). *Adaptacja w relacjach business-to-business. Uwarunkowania i efekty*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Leszczyński, G., Pullins, E. i Zieliński, M. (2013). *Adaptation in business relationships: Study of bonds with key customers in construction industry*, W: The 29th Annual IMP Conference: Building and Managing Relationships in a Global Network: Challenges and Necessary Capabilities (s. 1–12). Atlanta.
- Leszczyński, G. i Zieliński, M. (2019). Exploring the dark side of trust in business relationships from perspective of sales people. *Journal of Personal Selling*, 19(1).
- Lewicki, R., McAllister, D. i Bies, R. (1998). Trust and distrust: New relationships and realitie. *Academy of Management Review*, 23, 438–58.
- Lewicki, R. J. i Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583–601.
- Lewicki, R. J. i Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114, 139.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. i Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022.
- Lewis, J. D. i Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985.
- Li, P. P. (2007). Towards an interdisciplinary conceptualization of trust: A typological approach. *Management and Organization Review*, 3(3), 421–445.
- Li, P. P. (2015). Trust as a leap of hope for transaction value: A two-way street above and beyond trust propensity and expected trustworthiness, W: *Motivating cooperation and compliance with authority* (s. 37–53). Springer International Publishing.
- Li, P. P. (2016). The holistic and contextual natures of trust: past, present, and future research. *Journal of Trust Research*, 6(1), 1–9.
- Lindenberg, S. (2000). It takes both trust and lack of mistrust: The workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships. *Journal of Management and Governance*, 4(1), 11–33.
- Lindgreen, A. (2003). Trust as a valuable strategic variable in the food industry: Different types of trust and their implementation. *British Food Journal*, 105(6), 310–327.
- Lorenz, E. H. (1988). Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry. W: D. Gambeta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (s. 194–210). Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Lui, S. S. i Ngo, H. Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliance. *Journal of Management*, 30(4), 471–485.

- Luhmann, N. (1979) *Trust and power*. London: John Wiley and Sons, Chichester, England.
- Luhmann, N. (1988). *Familiarity, confidence, trust*. W: D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (s. 94–107). New York: Basil Blackwell.
- Mainela, T. i Ulkuniemi, P. (2013). Personal interaction and customer relationship management in project business. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 103–110.
- Makkonen, H., Aarikka-Stenroos, L. i Olkkonen, R. (2012). Narrative approach in business network process research – implications for theory and methodology. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 287–299.
- Małys, Ł. (2013). *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Mandják, T. i Durrieu, F. (2000). Understanding the non-economic value of business relationships. *16th Annual IMP Group Conference* (s. 1–16). Bath.
- Mandják, T., Henseler, J., Simon, J. i Szalkai, Z. (2012). Typology of business relationships using buyers' and suppliers' perceptions. *IMP Journal*, 6(2), 109–134.
- Marsh, S. i Dibben, M. R. (2005, May). Trust, untrust, distrust and mistrust – an exploration of the dark(er) side. *iTrust*, 3477, 17–33.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. i Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mazurek-Łopocińska, J. (red.). (2002). *Badania marketingowe: podstawowe metody i obszary zastosowań*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- McEvily, B., Perrone, V. i Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103.
- McEvily, B. i Zaheer, A. (2006). Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange. W: R. Bachmann i A. Zaheer (Eds.). *Handbook of trust research* (s. 280–302). Cheltenham: Edward Elgar,
- McKnight, D. H. i Chervany, N. L. (2001). Trust and distrust definitions: One bite at a time. W: *Trust in cyber-societies* (s. 27–54). Berlin. Heidelberg: Springer.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. i Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490.
- Mead, G. H. (1975). *Umysł, osobowość i społeczeństwo*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Medlin, C. (2002, December). Interaction: a time perspective. *16th IMP Group Conference*.
- Medlin, C. J. (2004). Interaction in business relationships: A time perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 185–193.
- Mellewigt, T., Madhok, A. i Weibel, A. (2007). Trust and formal contracts in interorganizational relationships – substitutes and complement. *Managerial and Decision Economics*, 28(8), 833–847.
- Meng, X. (2012). The effect of relationship management on project performance in construction. *International Journal of Project Management*, 30(2), 188–198.
- Mitrega, M. (2008). Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu różnych strategii marketingu relacji na rynku B2B. *Marketing i Rynek*, 15(03), 13–19.
- Mitrega, M. i Zolkiewski, J. (2012). Negative consequences of deep relationships with suppliers: An exploratory study in Poland. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 886–894.

- Moorman, C., Deshpande, R. i Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *The Journal of Marketing*, 57(1), 81–101.
- Moorman, C., Zaltman, G. i Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314.
- Morgan, R. M. i Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Morrow Jr, J. L., Hansen, M. H. i Pearson, A. W. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 48–64.
- Mouzas, S., Henneberg, S. i Naudé, P. (2007). Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1016–1032.
- Narayandas, D. i Rangan, V. K. (2004). Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, 68(3), 63–77.
- Naudé, P. i Buttle, F. (2000). Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 351–361.
- Nicholson, J., Al-Abdin, A. i Khan, Z. (2015). Assessing progress in industrial marketing scholarship: A contribution on contribution. *The 31st Annual IMP Conference Proceedings*.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Edward Elgar Publishing.
- Nooteboom, B., Berger, H. i Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308–338.
- North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112.
- O’Connell, M. (2003). Anti ‘social capital’ civic values versus economic equality in the EU. *European Sociological Review*, 19(3), 241–248.
- Oakes, G. (1990). The sales process and the paradoxes of trust. *Journal of Business Ethics*, 9(8), 671–679.
- Oppenheim, A. N. (2004). *Kwestionariusz, wywiady, pomiary postaw*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Paliszkiewicz, J. O. (2013). *Zaufanie w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P. i Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172–194.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Evans, K. R. i Arnold, T. J. (2008). Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 174–190.
- Parkhe, A. (1993). “Messy” research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. *Academy of Management Review*, 18(2), 227–268.
- Patzelt, H. i Shepherd, D. A. (2008). The decision to persist with underperforming alliances: The role of trust and control. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1217–1243.
- Payne, A. i Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Pillutla, M. M., Malhotra, D. i Murnighan, J. K. (2003). Attributions of trust and the calculus of reciprocity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(5), 448–455.

- Polidoro Jr. F., Ahuja, G. i Mitchell, W. (2011). When the social structure overshadows competitive incentives: The effects of network embeddedness on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 54(1), 203–223.
- Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 8(1), 5–23.
- Poppo, L. i Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
- Poppo, L., Zhou, K. Z. i Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, 19(1), 39–55.
- Powell, W. (2003). Neither market nor hierarchy, W: M. J. Handel (Ed.), *The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings* (s.104–117). Sage.
- Prahinski, C. i Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22(1), 39–62.
- Pszczołowski, T. (1978). Mała encyklopedia prakseologii i teorii zarządzania. ZN im. Osolińskich 1978.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Radziszewska-Zielina, E. (2009). Związki partnerskie przedsiębiorstw budowlanych na rynkach instytucjonalnych. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2 (13), tom 2, 137–152.
- Raimondo, M. A. (2000, September). The measurement of trust in marketing studies: a review of models and methodologies. *The 16th IMP Conference, Bath, UK*.
- Rainnie, A. (1993). The reorganisation of large firm subcontracting: myth and reality. *Capital and Class*, 17(1), 53–75.
- Ravald, A. i Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30.
- Reina, D. S. i Reina, M. L. (2010). *Rebuilding trust in the workplace: Seven steps to renew confidence, commitment, and energy*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Ring, P. S. i Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
- Ritter, T. i Geersbro, J. (2012). Navigating in business relationships: Distinguishing relationship value, relationship quality, and relationship structure. *The 28th IMP Conference: Combining the social and technological aspects of innovation: relationships and networks*. Rome.
- Ritter, T. i Walter, A. (2012). More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 136–144.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F. i Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175–183
- Robinson, S. L. i Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S. i Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science*, 19(4), 647–665.

- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. i Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Rucker, D. D., McShane, B. B. i Preacher, K. J. (2015). A researcher's guide to regression, discretization, and median splits of continuous variables. *Journal of Consumer Psychology*, 25(4), 666–678.
- Rudawska, I. (2010). Interconnected firms' relationships as a source of a competitive advantage. *Business & Economic Horizons*, 2(2).
- Rudzewicz, A. (2009). Zaufanie-przeгляд koncepcji, w: L. Garbarski i J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Ryan, A. i Blois, K. (2010). The emotional dimension of organisational work when cultural sponsorship relationships are dissolved. *Journal of Marketing Management*, 26(7–8), 612–634.
- Rygiel, U. (2016). *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ryssel, R., Ritter, T. i G. Gemünden, G. H. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(3), 197–207.
- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46(9), 1133–1170.
- Sako, M. (1992). *Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan* (No. 18). Cambridge: Cambridge University Press.
- Salamon, S. D. i Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593–601.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Lantoo: SAGE Publications Ltd.
- Sankowska, A. (2011). *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem: perspektywa wewnątrzorganizacyjna*. Warszawa: Difin.
- Scheer, L. K. (2012). Trust, distrust, and confidence in B2B relationships, W: G. Lilien i R. Grewal (Eds.), *Handbook of business-to-business marketing* (s. 332–47). Cheltenham: Edward Elgar.
- Schilke, O. i Cook, K. S. (2013). A cross-level process theory of trust development in inter-organizational relationships. *Strategic Organization*, 11(3), 281–303.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. i Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C. i Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 1–19.
- Seppänen, R., Blomqvist, K. i Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249–265.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. i Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365–377.
- Shapiro, S. P. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), 623–658.

- Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S. i Hackman, M. (2010). *Building the high-trust organization: Strategies for supporting five key dimensions of trust* (Volume 7). John Wiley & Sons.
- Siemieniako, D. (2012). Model zarządzania lojalnością relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych. *Marketing i Rynek*, 5, 8–14.
- Siemieniako, D. (2015a). Zarządzanie marketingiem relacji w zarządzaniu projektem deweloperskim centrum handlowego. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(1).
- Siemieniako, D. (2015b). Zarządzanie relacjami B2B w usługach produkcyjnych i budowanie lojalności relacyjnej. *Modern Management Review*, 22(2), 161–183.
- Simmel, G. (1975), *Socjologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sitkin, S. B. i Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9–38.
- Skinner, D., Dietz, G. i Weibel, A. (2014). The dark side of trust: When trust becomes a 'poisoned chalice'. *Organization*, 21(2), 206–224.
- Slovic, P. (1998). The risk game. *Reliability Engineering & System Safety*, 59(1), 73–77.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., i Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 356–372.
- Smith, J. B. i Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 36(3), 3–21.
- Snehota, I. i Håkansson, H. (Eds.) (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Solomon, R. C. i Flores, F. (2001). *Building trust: In business. Politics, relationship and life*. Oxford: Oxford University Press.
- Sprenger, R. K. (2009). *Zaufanie #1*, Warszawa: MT Biznes.
- Srivastava R. K., Shervani T. A. i Fahey L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18.
- Stevens, M., MacDuffie, J. P. i Helper, S. (2015). Reorienting and recalibrating inter-organizational relationships: Strategies for achieving optimal trust. *Organization Studies*, 36(9), 1237–1264.
- Stępień, B. i Sulimowska-Formowicz, M. (2015). Do relational capabilities equally matter in successful cooperation? Empirical evidence from Polish enterprises. *Journal of Applied Management and Investments*, 4(4), 252–259.
- Stiglitz, J. E. (2000). *Formal and informal institutions*. w: P. Dasgupta i I. Serageldin (Eds.), *Social capital: a multifaceted perspective*. Washington DC: World Bank Publications.
- Strzyżewska, M. (2011). *Współpraca między przedsiębiorstwami-odniesienie do polskiej praktyki*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.
- Styles, C., Patterson, P. G. i Ahmed, F. (2008). A relational model of export performance. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 880–900.
- Sundquist, V., Hulthén, K. i Gadde, L. E. (2012). Repositioning in supply networks-implementing supplier partnering in the construction industry. W: *Proceedings of the 28th IMP Conference*, Rome.
- Sutton-Brady, C. (2000). Towards developing a construct of relationship atmosphere. *The 16th Annual IMP Conference*, Bath.
- Swan, J. E. i Nolan, J. J. (1985). Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5(2), 39–48.

- Swan, J. E., Trawick Jr, I. F., Rink, D. R. i Roberts, J. J. (1988). Measuring dimensions of purchaser trust of industrial salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8(1), 1–10.
- Sydow, J. (1998). Understanding the constitution of interorganizational trust. W: C. Lane i R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications* (s. 31–63). Oxford University Press.
- Szacka, B. (2008). *Wprowadzenie do socjologii*. Oficyna Naukowa.
- Szacki, J. (2002). *Historia myśli socjologicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sztompka, P. (2002). *Socjologia: analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Sztompka, P. (2016). *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Szulanski, G., Cappetta, R. i Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600–613.
- Światowiec, J. (2006). *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Światowiec-Szczepeńska, J. (2012). *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw: ujęcie modelowe*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Tähtinen, J. i Blois, K. (2011). The involvement and influence of emotions in problematic business relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 907–918.
- Tahtinen, J. i Halinen, A. (2002). Research on ending exchange relationships: a categorization, assessment and outlook. *Marketing Theory*, 2(2), 165–188.
- Tellefsen, T. (2002). Commitment in business-to-business relationships: The role of organizational and personal needs. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 645–652.
- Terawatanavong, C., Whitwell, G. J. i Widing, R. E. (2007). Buyer satisfaction with relational exchange across the relationship lifecycle. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 915–938.
- Thorgren, S. i Wincent, J. (2011). Interorganizational trust: Origins, dysfunctions and regulation of rigidities. *British Journal of Management*, 22(1), 21–41.
- Tomlinson, E. C. i Mayer, R. C. (2009). The role of causal attribution dimensions in trust repair. *Academy of Management Review*, 34(1), 85–104.
- Trocki, M. (2012). Kompleksowa ocena projektów. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Szkoła Główna Handlowa*, 113, 7–23.
- Trocki, M. (red.). (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Turner, J. H. (2002). *Face to face: Toward a sociological theory of interpersonal behavior*. Stanford University Press.
- Tushman, M. L. i Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31 (3), 439–465.
- Ułaga, W. i Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311–327.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 674–698.

- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Vaaland, T. I. i Håkansson, H. (2003). Exploring interorganizational conflict in complex projects. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 127–138.
- Valla, J. P. i Salle, R. (1997). Progress in business to business marketing research: Interaction, network.... What next. *The IMP Conference Proceedings*, Lyon, France.
- Van de Ven, A. H. i Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Van Oorschot W., Arts W. i Gelissen J. (2006). *Social capital in Europe. Measurement and social and regional distribution of a multifaceted phenomenon*, *Acta Sociologica*, 49(2), 149–167.
- Van Zeeland-van der Holst, E. M. i Henseler, J. (2018). Thinking outside the box: a neuroscientific perspective on trust in B2B relationships. *IMP Journal*, 12(1), 75–110.
- Vandenbosch, M. i Dawar, N. (2002). Beyond better products: capturing value in customer interactions. *MIT Sloan Management Review*, 43(4), 35.
- Vanneste, B. S. (2016). From interpersonal to interorganisational trust: The role of indirect reciprocity. *Journal of Trust Research*, 6(1), 7–36.
- Vargo, S. L. i Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vidal, D. (2014). Eye for an eye: Examining retaliation in business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 47–67.
- Villena, V. H., Revilla, E. i Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561–576.
- Westland, J. (2006). *The project management life cycle*. London: United Kingdom.
- Wierzbński, J. (2009). *Badanie zaufania do organizacji: problemy metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies. Analyses and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Wilkinson, I. (2010). *Business relating business: managing organisational relations and networks*. Edward Elgar Publishing.
- Wilkinson, I. i Young, L. (2013). The dynamics and evolution of trust in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 455–465.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453–486.
- Wilson, D.T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335–345.
- Wilson, D. T. i Jantrania, S. (1994). Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 55–66.
- Wu, S., Greenwood, D. i Steel, G. (2008). Exploring the attributes of collaborative working in construction industry. *Northumbria Working Paper Series: Interdisciplinary Studies in the Built and Virtual Environment*, 1(2), 135–147.
- www.cbos.pl . Pobrane 10 marca 2018 r.
- www.edelman.com/trust2017. Pobrane 15 marca 2018 r.
- www.stat.gov.pl. Pobrane 10 marca 2018 r.

www.wpip.pl. Pobrane 25 kwietnia 2018 r.

- Yang, D., Sivadas, E., Kang, B. i Oh, S. (2012). Dissolution intention in channel relationships: An examination of contributing factors. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1106–1113.
- Yang, Z., Zhou, C. i Jiang, L. (2011). When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 86–96.
- Young, L. (2006). Trust: looking forward and back. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(7), 439–445.
- Young, L. C. (1992). *The role of trust in interorganisational relationships in marketing channels* (Doctoral dissertation, University of New South Wales).
- Zaheer, A., McEvily, B. i Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.
- Zaheer, S. i Zaheer, A. (2006). Trust across borders. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 21–29.
- Zahra, S. A., Yavuz, R. I. i Ucbasaran, D. (2006). How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), 541–559.
- Zaufanie społeczne. (2016). Komunikat z badania, nr 18/2016. Warszawa: Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.
- Zavadskas, E. K., Turskis, Z. i Tamošaitiene, J. (2010). Risk assessment of construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 16(1), 33–46.
- Zieliński, M. (2014). Siła w relacjach biznesowych. W: M. Mitrega (red.), Zarządzanie relacjami w biznesie. Współczesne wyzwania. *Studia Ekonomiczne*, 182/14, 65–75.
- Zieliński, M. (2017). Ocena zaufania w relacjach business-to-business. *Przegląd Organizacji*, 9, 27–33.
- Zineldin, M. i Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM Magazine*, 12(4), 245–266.
- Znaniecki, F. (1967). *Social actions*. New York: Russell & Russell.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53–111.

SPIS TABEL I RYSUNKÓW

SPIS TABEL

1. Geneza podejścia interakcyjnego w zarządzaniu	17
2. Fazy cyklu życia relacji	25
3. Koncepcja wartości relacji business-to-business	32
4. Miejsce zaufania w kapitale społecznym	36
5. Zróżnicowane podejście do zaufania	45
6. Wybrane koncepcje istoty zaufania	50
7. Elementy zaufania kognitywnego i afektywnego	62
8. Propozycja skal do pomiaru życzliwości i wiarygodności oraz polegania organizacyjnego	69
9. Skale pomiaru dla afektywnego i kalkulatywnego wymiaru zaufania	70
10. Determinanty zaufania w relacjach biznesowych	81
11. Porównanie rodzajów zaufania w modelach transformacyjnych	93
12. Relacyjne i ekonomiczne konsekwencje zaufania	103
13. Osobiste i organizacyjne efekty zaufania	106
14. Wybrane prace dotyczące negatywnych aspektów zaufania	109
15. Konsekwencje niewystarczającego i nadmiernego zaufania	114
16. Zaufanie	144
17. Kondycja relacji	145
18. Efekty relacyjne	146
19. Determinanty zaufania	147
20. Ryzyko zewnętrzne	148
21. Struktura badanej próby	156
22. Ryzyko ($n = 256$) i niepewność ($n = 259$) w ocenie respondentów	159
23. Dynamika zaufania z perspektywy dostawcy i nabywcy (pierwszy pomiar) ..	165
24. Dynamika zaufania z perspektywy dostawcy i nabywcy (drugi pomiar)	166
25. Predyktory zaufania interpersonalnego i organizacyjnego z perspektywy nabywcy i dostawcy	168
26. Dynamika zaufania	169
27. Współzależność wymiarów zaufania: ujęcie dynamiczne	170
28. „Pozytywna” dynamika zaufania	171
29. „Negatywna” dynamika zaufania	171
30. Dynamika zmian zaufania: porównanie pomiędzy wymiarami	172

31.	Wzrost zaufania z perspektywy nabywcy ($n = 70$) i dostawcy ($n = 78$)	172
32.	Spadek zaufania z perspektywy nabywcy ($n = 29$) i dostawcy ($n = 36$)	172
33.	Efekty relacyjne w opinii respondentów ($n = 256$)	174
34.	Kondycja relacji w opinii respondentów ($n = 257$)	174
35.	Kondycja relacji w opinii nabywców ($n = 121$) i dostawców ($n = 136$)	174
36.	Współzależność kondycji relacji i efektów współpracy	175
37.	Predyktory oceny projektu i efektów pozaekonomicznych: perspektywa nabywcy i dostawcy	176
38.	Kondycja relacji i efekty współpracy a dynamika zaufania interpersonalnego (ZI) i organizacyjnego (ZO)	177
39.	Predyktory oceny projektu i efektów pozaekonomicznych w kontekście dynamiki zaufania interpersonalnego	177
40.	Predyktory oceny projektu i efektów pozaekonomicznych w kontekście dynamiki zaufania organizacyjnego	178
41.	Charakterystyka przedsiębiorstw, z których pochodzili respondenci w eksploracyjnych badaniach (eseje)	188

Aneks

1.	Charakterystyka przedsiębiorstw, z których pochodzili respondenci w eksploracyjnych badaniach (eseje)	191
2.	Ocena rzetelności wykorzystanych w badaniu skal	196
3.	Współczynnik korelacji Pearsona dla konstruktów	197
4.	Predyktory zaufania ogólnego	198
5.	Predyktory zaufania ogólnego w grupie nabywców	198
6.	Predyktory zaufania ogólnego w grupie dostawców	199
7.	Predyktory zaufania personalnego w grupie nabywców	199
8.	Predyktory zaufania organizacyjne w grupie nabywców	200
9.	Predyktory zaufania personalne w grupie dostawców	200
10.	Predyktory zaufania organizacyjnego w grupie dostawców	201
11.	Predyktory oceny projektu: perspektywa nabywcy ($R^2 = 0,466$)	201
12.	Predyktory oceny projektu: perspektywa dostawcy ($R^2 = 0,484$)	202
13.	Predyktory efektów pozaekonomicznych: perspektywa nabywcy ($R^2 = 0,323$)	202
14.	Predyktory efektów pozaekonomicznych: perspektywa dostawcy ($R^2 = 0,314$)	203
15.	Oceny kondycji relacji i efektów z uwzględnieniem dynamiki wymiarów zaufania – wartości Chi-kwadrat	203

SPIS RYSUNKÓW

1.	Wymiary interakcji w relacjach business-to-business	16
2.	Systemowe podejście do relacji biznesowej	23
3.	Perspektywa zaufania	45
4.	Wielkowymiarowość zaufania w relacjach business-to-business	53

5.	Wielopoziomowość zaufania	58
6.	Czynniki kształtujące zaufanie	83
7.	Rozwój zaufania w czasie – model oparty na zmiennych oraz model procesowy	90
8.	Cykl budowania zaufania w transakcjach	92
9.	Transformacyjny model zaufania	94
10.	Procesowy model rozwoju zaufania w relacjach biznesowych	95
11.	Integracyjny model ewolucji zaufania	97
12.	Optimum zaufania a korzyści z relacji	112
13.	Optymalny i nadmierny poziom zaufania	113
14.	Model koncepcyjny: wpływ kondycji relacji a efekty relacyjne	141
15.	Pomiar zmiany poziomu zaufania	145
16.	Model relacji w projektach budowlanych	150
17.	Predyktory zaufania na poziomie ogólnym	162
18.	Predyktory zaufania na poziomie ogólnym: perspektywa nabywcy i dostawcy	163
19.	Predyktory zaufania personalnego	168
20.	Funkcje regresji dla oceny projektu i efektów pozaekonomicznych	175

TRUST IN BUSINESS-TO-BUSINESS RELATIONSHIPS. THE DYNAMIC PERSPECTIVE

SUMMARY

In the book *Trust in business-to-business relations. The dynamic perspective*, which is of theoretical and empirical in its nature, three main goals were adopted. The first of these was the clarification and systematization of concepts related to trust in business-to-business relations. At the methodological level, the goal was to develop a method for measuring trust in a dynamic approach and to conceptualize and operationalize key terms. The third, cognitive goal was to determine the nature of changes in trust, taking into account the perspective of the buyer and supplier, and to identify the impact of the dynamics of trust on the functioning of the business-to-business relationship and the achieved effects from relationship.

The theoretical part of the work was based on a critical, in-depth and interdisciplinary review of literature. Most of the source materials were articles published in English-language scientific journals. For the purposes of the monograph, a study and research were carried out using a variety of research methods: essays, individual in-depth interviews and context-based surveys (CATI) embedded in the project environment.

The original contribution of the monograph to the study of trust can be particularly referred to the in-depth recognition of the variability of trust over time in B2B relations, especially in the context of relations built around projects as a management area. It has been proven that in research on trust it is important to take into account the time and stage of the life cycle of the relationship. It is theoretically and practically relevant, that the impact of the variability of trust on the economic and non-economic effects of business relationships was proven empirically. At the same time the linking the volatility of trust with other mechanisms building B2B relations was established. The approach to trust in the monograph is part of the trend of the relational study of trust as one of the phenomena remaining in the interest of social sciences.

Keywords: trust, business-to-business relationships, project relationships, dynamics of relationships.