

OCENA ZAUFANIA W RELACJACH BUSINESS-TO-BUSINESS

<https://doi.org/10.33141/po.2017.09.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (932), 2017, ss. 27-33
www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marek Zieliński

Wprowadzenie

Obszar zarządzania relacjami z klientami pozostaje od lat 90. XX w. w ścisłym centrum zainteresowań zarówno praktyków, jak i naukowców. Przyjęcie przez firmy długookresowej perspektywy dla prowadzonych działań wpływa na konieczność budowania relacji, których jakość często warunkuje zawarcie transakcji. Procesy wymiany w ramach relacji są uwikłane w tworzywo relacji społecznych, a wymiana ekonomiczna nie jest w stanie uwolnić się od bagażu wymiany nieekonomicznej w postaci emocji, przyjaźni i innych elementów o charakterze socjologicznym. Stąd też badanie konstruktów społecznych, które towarzyszą wymianie rynkowej, jest istotne dla identyfikacji determinantów relacji biznesowych.

Zaufanie od wielu lat wzbudza zainteresowanie badaczy z obszaru zarządzania i marketingu. Od czasu pracy R.M. Morgana i S.D. Hunta (1994), w której ukazano znaczenie zaufania w marketingu partnerskim i jego powiązanie z zaangażowaniem i lojalnością, liczni badacze analizowali wpływ zaufania na różne zmienne w ramach relacji, determinanty zaufania oraz jego cechy. Badacze wskazują zgodnie, że ciągle niewiele wiadomo na temat natury zaufania, dynamiki oraz jego percepcji. Prowadzone badania mają charakter fragmentaryczny i poka-

zują jednowymiarowe zależności. Problemy z ujęciem całościowym koncepcji zaufania w relacjach biznesowych wskazywane są przez licznych autorów (Huang, Wilkinson, 2013) i mogą wynikać z faktu, że niezależnie od przyjętego zaplecza teoretycznego istnieje szereg różnych mechanizmów natury psychologicznej, społecznej oraz ekonomicznej, które wpływają na to, jak zaufanie jest doświadczane i postrzegane przez aktorów w ramach relacji kupiec-sprzedawca. Dodatkowym aspektem pozostaje kwestia budowania zaufania z uwzględnieniem jego wielowymiarowości i wielopoziomowości (Zaheer i in., 1998). O ile istniejąca literatura odpowiada na pytanie dotyczące technik budowy czy też odbudowy zaufania (Kim i in., 2009), o tyle kwestie percepcji zaufania przez strony relacji pozostają obszarem mało zbadanym.

Artykuł wpisuje się w koncepcję marketingu partnerskiego, bowiem dotyczy relacji biznesowych oraz zaufania jako kluczowego atrybutu relacji, który decyduje o powodzeniu współpracy i jest istotnym czynnikiem determinującym procesy wymiany w ramach relacji. Celem opracowania jest próba wypełnienia luki związanej z konceptualizacją zaufania w relacjach biznesowych (Young, 2006) poprzez identyfikację postrzegania tego

zjawiska przez dostawcę, co wpisuje się w potrzebę prowadzenia badań nad zaufaniem o charakterze przekrojowym (Schormann i in., 2007). Aby zbadać percepcję zaufania, które jest zjawiskiem kontekstowym, sugerowane jest poprzedzenie badań ilościowych studiami jakościowymi (Seppänen i in., 2007). Prezentowane w artykule wyniki badań pochodzą z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z menedżerami marketingu i sprzedaży z firm działających na rynku business-to-business.

Zaufanie w relacjach biznesowych

L iteratura przedmiotu potwierdza, że przejście od tradycyjnych działań rynkowych do realizacji marketingu relacji jest ważnym wyznacznikiem zdobywania przewagi konkurencyjnej organizacji zwłaszcza na rynku business-to-business. Skutkuje to rozwojem długotrwałych relacji. Dlatego też rozwój partnerskich stosunków jest istotnym elementem działań firm. Im silniejsza relacja, tym większe zadowolenie partnerów, a tym samym presja na jej utrzymanie i rozwijanie. Obok czynników o charakterze technicznym czy operacyjnym wśród elementów, które sprzyjają rozwojowi relacji, wskazuje się na takie zagadnienia, jak zaufanie, lojalność czy długookresowość (Łuczak, 2012).

Warunki do tworzenia i rozwijania relacji mają charakter kontekstowy. Kontekst relacji postrzegany jest jako atmosfera, która może być określona przez pięć wymiarów: siła/zależność, zaufanie/opportunizm, bliskość/dystans, współpraca/konflikt oraz oczekiwania (Håkansson, Snehota, 1995). Przegląd literatury prowadzi do wniosku, że atmosfera relacji staje się kluczowym i głównym czynnikiem w rozwoju stosunków między firmami oraz w kształtowaniu właściwości tego związku w czasie. Natomiast nieco inne podejście reprezentują L.F. Lages, A. Lancaster i C. Lages (2008), którzy od oceny kondycji relacji pomiędzy kupcem i sprzedawcą proponują skalę składającą się z pięciu wymiarów: praktyk relacyjnych, zaufania, zaangażowania, wzajemnej współpracy oraz satysfakcji z relacji. Zaufanie okazuje się być zatem czynnikiem warunkującym budowanie długotrwałych relacji (Czakon, 2007), ale również ich składnikiem.

Zaufanie jest konceptem multidyscyplinarnym, stąd też autorzy nie są zgodni co do jego natury. W zależności od przyjętego podejścia do zaufania w swoich pracach tworzą i powołują się na różne definicje, których źródeł można doszukiwać się w naukach psychologicznych, socjologicznych oraz ekonomicznych. Na gruncie nauk o zarządzaniu najczęściej przywołuje się definicje zaproponowane przez C. Moorman, G. Zaltmana i R. Deshpande (1992) oraz R.M. Morgana i S.D. Hunta (1994). W pierwszym przypadku autorzy postrzegają zaufanie jako chęć polegania na partnerze, z którym ma miejsce 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. R.M. Morgan i S.D. Hunt (1994) opisują zaufanie jako pewność dotyczącą rzetelności i uczciwości drugiej strony relacji. Fakt występowania zaufania o charakterze afektywnym (wynikającego z emocji) i kognitywnym (bazującego na racjonalnej ocenie) znajduje również swoje odzwierciedlenie

w definicjach (Dowell i in., 2015). Natomiast A. Sankowska (2011) podkreśla kognitywne podstawy zaufania, bowiem zaufanie wiąże się z odpowiednią wiedzą dotyczącą innych, którym ufamy, oraz znajomością motywów, które nimi kierują. Stąd też można przyjąć, że zaufanie to przekonanie o kompetencjach i umiejętnościach drugiej strony oraz wiara w uczciwe zamiary partnera w relacji.

Liczni autorzy wskazują na rolę zaufania w relacjach biznesowych oraz na pozytywne konsekwencje budowania biznesu w oparciu o zaufanie. Podstawową funkcją wzajemnego zaufania w relacjach biznesowych jest obniżenie poziomu ryzyka oraz niepewności (Mayer i in., 1995). W tabeli 1 wskazano na kluczowe dla powodzenia i rozwoju relacji zależności zaufania z innymi zmiennymi.

Celem zamieszczonego w tabeli przeglądu konsekwencji zaufania było ukazanie roli zaufania w relacjach biznesowych. Liczni autorzy skupiali się w swoich pracach na badaniu pozytywnych efektów, zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i nieekonomicznym, opierania współpracy na zaufaniu. Można wręcz skonstatować, że w literaturze przedmiotu zaufanie jest postrzegane jako fundamentalne dla sukcesu organizacji, bowiem może pełnić wiele ról i odnosić się do wielu funkcji i tym samym przyczyniać się do zróżnicowanych korzyści (Sankowska, 2011).

Budowanie wielopoziomowego zaufania w relacjach biznesowych

Zaufanie w socjologii związane jest wyłącznie z osobami. Tymczasem w przypadku relacji biznesowych pojawia się dodatkowo element organizacyjny, bowiem zarówno osoby, jak i organizacje mogą rozwijać zaufanie do dostawcy u kupca (Donney, Cannon, 1997).

Istnieją dwa podejścia w literaturze do postrzegania budowania zaufania, które powstaje między dwoma stronami (Laequddin, Sardana, 2000). Dla dalszych rozważań przyjęto uproszczony schemat, w którym dostawca buduje zaufanie u kupca. Zgodnie z pierwszym podejściem, zaufanie zakorzenione jest w osobie kupca w postaci emocji, uczuć oraz możliwości poznawczych. W ramach drugiego nurtu zaufanie postrzega się przez pryzmat dostawcy, który może być reprezentowany przez osobę, kompetencje, zdolności, markę, technologię czy system organizacji w zależności od kontekstu. Ostatecznie jednak to po stronie kupca pozostaje decyzja o zaufaniu, natomiast po stronie dostawcy są działania i postawy kreujące zaufanie.

Dotychczasowe badania prowadzone nad zaufaniem w relacjach pomiędzy organizacjami potwierdziły, że o ile ocena i interpretacja zaufania leży po stronie jednostek (np. osoby kupca), o tyle przedmiotem zaufania mogą być zarówno osoby, jak i organizacje, a zaufanie jest istotne dla funkcjonowania relacji na obu poziomach: interpersonalnym i organizacyjnym (Zaheer i in., 1998). Zaufanie na poziomie interpersonalnym dotyczy zaufania pomiędzy pracownikami współpracujących ze sobą firm (np. kupiec-sprzedawca). Natomiast poziom organizacyjny dotyczy kolektywnej orientacji czy też kultury zaufania, jaką członkowie organizacji posiadają w stosunku do firmy, z którą współpracują.

Tab. 1. Ekonomiczne i nieekonomiczne efekty zaufania w relacjach biznesowych

Autor	Efekty
O. Williamson (1981)	Zaufanie redukuje koszty negocjacji umów, kontroli i koordynacji
P.M. Doney i J.P. Cannon (1997)	Zaufanie umożliwia przewidywanie przyszłych interakcji
N. Bendapudi i L. Berry (1997)	Zaufanie łagodzi obawy przed zachowaniami oportunistycznymi
T.K. Das i B.-S. Teng (1998)	Zaufanie wraz z kontrolą prowadzi do pewności dotyczącej postaw kooperacyjnych drugiej strony
A. Zaheer i in. (1998)	Zaufanie prowadzi do obniżenia kosztów transakcyjnych
R.E. Miles i in. (2000)	Zaufanie umożliwia współpracę nad innowacjami
K. Blomqvist i P. Ståhle (2000)	Zaufanie posiada pozytywny wpływ na efektywność komunikacji i dzielenie się wiedzą
W. Ulaga i A. Eggert (2006)	Zaufanie wpływa pozytywnie na zależność satysfakcja-zaangażowanie
M. Mitreǵa (2009)	Wraz ze wzrostem zaufania wobec dostawcy rośnie skłonność do udzielania rekomendacji temu dostawcy
P.A. Vlachos i in. (2009)	Zaufanie wpływa pozytywnie na lojalność
B.B. Nielsen (2011)	Zaufanie obniża możliwość wystąpienia konfliktu i wzmocnienia satysfakcję i zaangażowanie partnerów w wymianę
Z. Jiang i in. (2011)	Zaufanie wpływa pozytywnie na lojalność, satysfakcję, zaangażowanie i długoterminową orientację
Y. Huang i I.F. Wilkinson (2013)	Konsekwencją zaufania jest długoterminowa relacja

Źródło: opracowanie własne

Stąd też w literaturze można spotkać szereg technik i strategii budowania zaufania (Blomqvist, Ståhle, 2000) czy też jego odbudowy w sytuacji nadszarpnięcia lub całkowitego zepsucia (Kim i in., 2009). Jednak poza nielicznymi pracami większość ma charakter teoretycznych propozycji działań w zakresie budowania zaufania przez dział sprzedaży. Brakuje natomiast wskazówek dotyczących zarządzania zaufaniem, a badania wpływu wielopoziomowego zaufania na jakość relacji i efekty relacyjne nie pokazują w większości przypadków zależności pomiędzy poziomami. Podkreśla się wyłącznie konieczność rozwijania zaufania na obu poziomach przez sprzedawców (poziom interpersonalny) i firmę (poziom organizacyjny), jednak bez omówienia ich spójności (Fang i in., 2008). Ocena działań budujących zaufanie prowadzona jest przez pryzmat kupca (Ashnai i in., 2016), brakuje natomiast w literaturze przyjęcia perspektywy drugiej strony relacji – dostawcy (poza wskazaniem możliwych działań i postaw, których efektem jest zaufanie).

Pomimo faktu, że postrzeganie zaufania jest uważane za kluczowe dla oceny roli zaufania w rozwoju relacji dostawcy z kupcem, badania empiryczne na temat sposobu interpretacji i manifestacji zaufania w relacjach biznesowych są mocno ograniczone. Interakcje, które prowadzą do zaufania, są uwarunkowane przez abstrakcyjne poglądy, które tworzą świat pełen różnych i często sprzecznych interpretacji znaczenia danego zachowania aktorów w ramach relacji business-to-business. Interpretacje te dotyczą ocen podejścia każdej ze stron do problemów i celów, zasobów i działań oraz do samych interakcji w ramach relacji biznesowej (Ford i in., 2010). Stąd też ważne jest rozpoznanie podejścia do budowania zaufania i do interpretacji procesów z tym związanych przez stronę dostawcy, czyli osoby odpowiedzialne za rozwój relacji z klientem.

Poznanie ich opinii na temat zaufania może dostarczyć informacji niezbędnych dla zarządzania relacjami.

Metoda badawcza

Celem rozpoznania percepcji zaufania, jego elementów i procesów z nim związanych zaprojektowano badanie jakościowe o charakterze eksploracyjnym bazujące na ustrukturyzowanych wywiadach pogłębionych. Scenariusz wywiadu bazował na pytaniach otwartych skupionych wokół obszarów związanych z zaufaniem w relacjach biznesowych. Zastosowano metodę doboru jednostek typowych. W badaniu wzięło udział 10 doświadczonych menedżerów na rynku business-to-business, do których zadań należy budowanie i rozwijanie relacji z klientami (tab. 2). Profil respondentów był bardzo zróżnicowany. Uczestnicy badania różnili się doświadczeniem oraz reprezentowali różne sektory gospodarki oraz firmy różnej wielkości. Celowy zabieg miał za zadanie pomóc uchwycić kontekst zaufania (Blomqvist, 1997). Z drugiej strony za P. Sztompką (2007) przyjąć można, że na pewnym poziomie ogólności wszelkie zjawiska społeczne, a do nich zaliczyć należy interakcje, relacje oraz zaufanie, mają cechy uniwersalne.

Wszyscy respondenci zostali poinformowani o celu badania przed wywiadem. Średni czas wywiadu wynosił około 40 minut. Przeprowadzone przez autora artykułu wywiady miały miejsce na przełomie trzeciego i czwartego kwartału 2016 roku. Wywiady były nagrywane, a następnie dokonano transkrypcji, kodowania i analizy uzyskanych wyników. Zgodnie z ideą „analitycznych wywiadów” (Kreiner i Mouritsen, 2005), respondenci proszeni byli o przywołanie i przypomnienie sobie konkretnych relacji z klientami.



Tab. 2. Profil respondentów

	Profil przedsiębiorstwa	Liczba pracowników	Pozycja	Doświadczenie w bezpośrednich kontaktach z klientami
R1	Producent mebli	150	Menedżer marketingu	2 lata
R2	Producent akcesoriów dla branży tytoniowej	250	Specjalista ds. Marketingu	1,5 roku
R3	Organizator eventów (usługi)	15	Specjalista ds. Marketingu	2 lata
R4	Dekoracje domowe (handel)	10 w Polsce, 500 na świecie	Dyrektor sprzedaży	15 lat na stanowisku
R5	Producent kosmetyków	1000	Key Account Manager	3 lata na stanowisku
R6	Konstrukcje (usługi i handel)	10	Jeden z właścicieli, odpowiedzialny za sprzedaż	7 lat
R7	Produkty chemiczne	700	Dyrektor ds. sprzedaży	13 lat (6 lat na stanowisku)
R8	Produkcja artykułów medycznych	100 w Polsce (oddział światowej korporacji)	Konsultant sprzedaży	1 rok na stanowisku
R9	Usługi kurierskie	10000 (wraz z kierowcami)	Opiekun Kluczowych Klientów	6 lat
R10	Producent barwników	40 w Polsce (oddział firmy międzynarodowej)	Opiekun Kluczowych Klientów	12 lat

Źródło: opracowanie własne

Podczas wywiadu, którego celem było zebranie opinii na temat czynników, które hamują i sprzyjają zaufaniu w relacjach biznesowych, poruszano następujące tematy:

- dobre praktyki budowania zaufania,
- zachowania po obu stronach relacji, które prowadziły do utraty zaufania,
- ocena zaufania i wiarygodności przez drugą stronę relacji.

Wyniki badań

Wywiady z respondentami potwierdziły fakt występowania poziomu organizacyjnego i interpersonalnego zaufania. Jak się jednak okazało, ocena zaufania w dużym stopniu determinowana była przez role pełnione przez respondentów w organizacji. Osoby odpowiedzialne za marketing postrzegają zaufanie przede wszystkim przez pryzmat poziomu organizacyjnego. Natomiast sprzedawcy postrzegają zaufanie w większym stopniu przez pryzmat relacji interpersonalnych oraz zachowań stron w relacji.

W opinii osób związanych z marketingiem zaufanie jest efektem działań całej firmy, choć kluczowa jest aktywność marketingu. Osoby związane z marketingiem odwoływały się w swoich wypowiedziach do kognitywnego wymiaru zaufania, które – według tej grupy – jest zamierzoną aktywnością ukierunkowaną na zbudowanie zaangażowania („Ważna jest dobrze zaplanowana komunikacja i budowanie wizerunku”). W niewielkim stopniu w ich wypowiedziach przewijały się kwestie związane z zaufaniem afektywnym. W ich opinii zaufanie jest postrzegane jako narzędzie, które pomaga rozwijać relacje klienta z firmą i prowadzi do zróżnicowanych efektów długoterminowych (m.in. osiągnięcie wyższej sprzedaży):

„– Co roku wystawiamy się na targach. To dobrze. Rynek widzi, że wszystko jest ok u nas.

– Słyszałam, że jeden z naszych handlowców kupił sobie takiego samego psa jak klient. Tylko po to, żeby mieć wspólny temat do rozmów.”

Sprzedawcy wskazują natomiast na „krótkoterminowe” efekty zaufania, takie jak łatwiejsze rozwiązywanie problemów, redukcja ryzyka czy niepewności, poprzez eliminowanie konkurencji. W opinii respondentów z tej grupy „sprzedawca musi pomóc klientowi, nawet jeżeli jest to wbrew polityce firmy”. Dla budowania zaufania kluczowa jest osoba sprzedawcy i jego postawa, choć również wskazywano działania na poziomie firmy („Trzeba robić więcej, niż klient oczekuje”). Z punktu widzenia sprzedawców, ważne by firma oferowała narzędzia do budowania relacji nieformalnych z klientami (wyjazdy, konferencje, prezenty): „Nie jeździmy już na targi, ale organizujemy konferencje dla klientów. Dzielimy się z nimi wiedzą, mogą zobaczyć linie produkcyjne”.

Uczestnicy badania źródeł utraty lub nadszarpnięcia zaufania szukają poza swoimi osobami, wśród innych pracowników (przełożonych), procesów w firmie niezależnych od marketingu bądź sprzedaży.

Omawiając sytuacje, w których zaufanie zostało utracone bądź nadszarpnięte, przedstawiciele marketingu wskazywali na politykę firmy i procesy organizacyjne: związane z procedurami (obsługa reklamacji, logistyka, system informatyczny, obsługa klienta) oraz komunikacją (wewnętrzna komunikacja, składanie obietnic nie do spełnienia, zły wizerunek). Zdarzyły się sytuacje, w których źródłem problemu była osoba, co obrazują poniższe wypowiedzi:

„– Prezes był szybszy niż produkcja i marketing – składał obietnice, że produkt jest już dostępny. A to nie była prawda.

– Nasz sprzedawca kłamał na temat kosztów. Ale szef robił to samo.”

Tymczasem sprzedawcy za nadszarpnięte zaufanie w relacji z klientem winili również reprezentowaną przez siebie firmę. Wśród powodów utraty zaufania wskazywali utratę jakości produktów, wtrącanie się przełożonych w relację („Menedżerowie i przełożeni powinni się trzymać z daleka

Tab. 3. Zaufanie z perspektywy pracowników marketingu i sprzedaży

	<i>Marketing</i>	<i>Sprzedaż</i>
Źródła zaufania	Procesy i postawy firmy, w mniejszym stopniu relacje osobiste	Przed wszystkim zachowania i postawy sprzedawcy, istotna rola organizacji
Przyczyny utraty zaufania (po stronie dostawcy)	Procesy w firmie, zachowania osób w mniejszym stopniu	Procesy w firmie
Przyczyny utraty zaufania (po stronie kupca)	Negatywne zachowania z punktu widzenia zaufania kognitywnego, w małym stopniu dotyczy zaufania afektywnego	Negatywne zachowania z punktu widzenia zaufania kognitywnego, w małym stopniu dotyczy zaufania afektywnego
Ocena zaufania	Procesy w organizacji oraz jakość relacji z firmą	Postawa, zachowania i cechy sprzedawcy, w mniejszym stopniu rola organizacji
Odpowiedzialność za budowanie zaufania	Na poziomie firmy, duża rola marketingu	Na poziomie osoby, mała rola organizacji
Poziom zaufania	Organizacyjny, w mniejszym stopniu interpersonalny	Interpersonalny, w mniejszym stopniu organizacyjny
Efekty zaufania	Rozwój relacji, wzrost sprzedaży w długim terminie	Rozwój relacji, zaufanie pomaga rozwiązywać bieżące problemy

Źródło: opracowanie własne

od biznesu. Szkodzi to relacjom i naszej wiarygodności. Raz nasz Prezes zerwał współpracę z klientem, bo się obraził”, brak spójności komunikacji wewnętrznej, brak terminowości w dostawach, zmiany strategii firmy czy problemy w codziennej współpracy. Wyłącznie jeden respondent przywołał historię, w której błąd sprzedawcy przyczynił się do utraty zaufania: „Sprzedawca źle zamówił sprzęt. Spóźniliśmy się 6 miesięcy z dostawą. To jest w ramach przetargu, muszą z nami współpracować, ale kolejnego przetargu już na pewno nie wygramy”.

Respondenci, omawiając zachowania kupca, które mogą wpłynąć negatywnie na zaufanie, wskazują przede wszystkim na działania powiązane z zaufaniem kognitywnym (współpraca z konkurencją, problemy z płatnościami, presja cenowa, zaprzestanie zakupów, brak dzielenia się wiedzą). W niewielkim stopniu przywoływano zachowania wpływające na zaufanie afektywne (budowanie negatywnego wizerunku dostawcy, brak szacunku).

Pracownicy działów marketingu uważają, że ocena zaufania przez kupców dokonywana jest również w oparciu o elementy powiązane z kognitywnym wymiarem zaufania (elastyczność, terminowość, wiedza i kompetencje, dostępność). Wyjątek stanowiła jedna wypowiedź, która poruszyła aspekt emocjonalny: „Trzeba umieć przyznać się do winy. Powiedzenie „przepraszam” jest bardzo ważne”.

W opinii sprzedawców klient ocenia zaufanie przez pryzmat zaufania interpersonalnego – wiedzy sprzedawcy, jego postaw i zachowań. Respondenci podkreślali wagę dostępności sprzedawcy („Nawet po godzinach pracy klienci mogą liczyć na moją pomoc”) oraz jego wiarygodności („Trzeba być szczerym. Muszę mieć wiedzę, żeby umieć porównać się z konkurencją. Jeżeli jestem słabszy to jestem w stanie to przyznać”). Jedna wypowiedź dotyczyła wymiaru czysto organizacyjnego: „Ważne jest budowanie zaufania, jednak jeszcze ważniejsze jest posiadanie dobrej oferty dla klienta. Dlatego skupiamy się na niezawodności i solidności naszych produktów oraz na jakości serwisu posprzedażowego”.

Powyższe rozbieżności w ocenie mechanizmów związanych z zaufaniem, jak również samej natury zaufania, wy-

nikać mogą z różnych form zaangażowania w budowanie relacji z klientem. Instrumentalne postrzeganie zaufania na poziomie organizacyjnym przez pryzmat jego kognitywnego wymiaru przez osoby związane marketingiem może być konsekwencją pośredniego zaangażowania tej grupy w budowanie relacji z klientem. Dla sprzedawców, bezpośrednio zaangażowanych w relację, istotniejszy jest poziom interpersonalny i jego afektywny wymiar, a zaufanie jest efektem indywidualnych postaw, a nie zachowania o charakterze systemowym.

Zebrane w trakcie wywiadów opinie ujawniły zróżnicowane podejście do postrzegania zaufania w zależności od pełnionej roli w organizacji. Respondenci nie różnili się znacząco w postrzeganiu przyczyn utraty zaufania. Różnice w ocenach w największym zakresie dotyczyły sposobu, w jaki kupcy oceniają zaufanie oraz metod budowania zaufania. Podsumowanie powyższych rozważań na temat różnic w postrzeganiu zaufania zostało zaprezentowane w tabeli 3.

Podsumowanie

Zaufanie jest określane przez wielu autorów jako element niezbędny do rozwoju relacji, pozostaje zjawiskiem, którego istota ciągle jeszcze nie została do końca zbadana. Uproszczone i niespójne podejście do badania zaufania, prezentowane w badaniach ilościowych sprawia, że zależności pomiędzy zaufaniem i różnymi zmiennymi są dość poznane, jednak mechanizm zaufania pozostaje obszarem słabo rozpoznanym.

Analizując uzyskane wyniki, można wskazać implikacje menedżerskie oraz badawcze. Próba określenia interpretacji zaufania przez osoby zaangażowane w relację wykazała zróżnicowane spojrzenia na procesy wpływające na mechanizm i dynamikę zaufania uwarunkowane zadaniami w ramach budowania relacji. Z jednej strony jest to zrozumiałe, bowiem wynika z roli i zadań sprzedaży i marketingu. Z drugiej strony zaskakujący jest fakt postrzegania zaufania w sposób jednowymiarowy. Praktycznie nie pojawiały się odpowiedzi,

w których respondenci potrafiliby spojrzeć szerzej na relację i uwzględnialiby wymiar zarówno interpersonalny, jak i organizacyjny. Można przypuszczać, że uwidaczniające się różnice w podejściu do zaufania (sposobów budowania oraz przyczyn utraty) pomiędzy pracownikami poszczególnych działów mogą być źródłem konfliktu. Z punktu widzenia zarządzania istotne jest, by wszyscy, niezależnie od pełnionej roli w organizacji, posiadali takie samo podejście do zaufania oraz rozumieli je w tożsamy sposób. Zasadne zatem wydaje się uświadomienie poszczególnych ról i zadań w ramach kompleksowego podejścia do rozwijania relacji z klientem, a nie tylko uwzględniając specyfikę danego działu i stanowiska. Niewątpliwie interesujące byłoby poznanie opinii na temat zaufania innych osób zaangażowanych pośrednio bądź bezpośrednio w relację (np. technologów, dział obsługi klienta czy też serwisu) oraz drugiej strony relacji, czyli osób po stronie kupca, reprezentujących szerokie centrum zakupu. W ten sposób możliwe byłoby pełniejsze ujęcie natury zaufania.

Ograniczeniem omawianego badania była mała próba badawcza oraz skupienie się wyłącznie na osobach zaangażowanych w relację z klientem. Uzyskane wyniki na temat różnic pomiędzy przedstawicielami marketingu i sprzedaży w percepcji zaufania mogą świadczyć o pewnej tendencji, jednak wymagają one dalszej eksploracji. Nadreprezentatywność przedstawicieli działów sprzedaży względem pracowników marketingu również może rzutować na uzyskane wyniki. Stąd też kolejne badania w większym stopniu powinny uwzględniać opinie osób zaangażowanych w relację z poziomu marketingu.

Badanie miało charakter eksploracyjny i jest pierwszym krokiem w projekcie badawczym nad naturą, uwarunkowaniami i efektami zaufania. Dla lepszego zrozumienia opisanego w tekście zjawiska warto by kontynuować badania interpretacji zaufania w postaci studium przypadku. Skupienie się na jednej firmie i konfrontacja sprzedawców i osób związanych z marketingiem z jednej organizacji mogłyby doprowadzić do ciekawych wniosków.

dr Marek Zieliński
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
e-mail: marek.zielinski@ue.poznan.pl

Bibliografia

- [1] Ashnai B., Henneberg S.C., Naudé P., Francescucci A. (2016), *Inter-personal and Inter-organizational Trust in Business Relationships: An Attitude-Behavior-Outcome Model*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 52, January, pp. 128–139.
- [2] Bendapudi N., Berry L. (1997), *Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers*, „Journal of Retailing”, Vol. 73, No. 1, pp. 15–37.
- [3] Blomqvist K., Ståhle P. (2000), *Building Organizational Trust*, 16th Annual IMP Conference, University of Bath and University of Birmingham.
- [4] Blomqvist K. (1997), *The Many Faces of Trust*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 13, No. 3, pp. 271–286.
- [5] Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice.
- [6] Das T.K., Teng B.-S. (1998), *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 3, pp. 491–512.
- [7] Doney P.M., Cannon J.P. (1997), *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing”, Vol. 61, April, pp. 35–51.
- [8] Dowell D., Morrison M., 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”, Vol. 44, January, pp. 119–130.
- [9] Fang E., Palmatier R.W., Scheer L.K., Li N. (2008), *Trust at Different Organizational Levels*, „Journal of Marketing”, Vol. 72, No. 2, pp. 80–98.
- [10] Ford D., Gadde L., Håkansson H., Snehota I., Waluszewski A. (2010), *Analysing Business Interaction*, „IMP Journal”, Vol. 4, No. 1, pp. 82–106.
- [11] Håkansson H., Snehota I. (1995), *Analysing Business Relationships*, [in:] H. Håkansson, I. Snehota (eds.), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London, pp. 24–46.
- [12] Huang Y., Wilkinson I.F. (2013), *The Dynamics and Evolution of Trust in Business Relationships*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 42, No. 3, pp. 455–465.
- [13] Jiang Z., Henneberg S.C., Naudé P. (2011), *Supplier Relationship Management in the Construction Industry: The Effects of Trust and Dependence*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 27, No. 1, pp. 3–15.
- [14] Kim P.H., Dirks K.T., Cooper C.D. (2009), *The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization*, „Academy of Management Review”, Vol. 34, No. 3, pp. 401–422.
- [15] Kreiner K., Mouritsen J. (2005), *The Analytical Interview* [in:] S. Tengblad, R. Solli, B. Czarniawska (eds.), *The Art of Science*, Liber AB, Copenhagen, pp. 153–176.
- [16] Laequeuddin M., Sardana G.D. (2010), *What Breaks Trust in Customer Supplier Relationship?* „Management Decision”, Vol. 48, No. 3, pp. 353–365.
- [17] Lages L.F., Lancaster A., Lages C. (2008), *The B2B-RELPERF Scale and Scorecard: Bringing Relationship Marketing Theory into Business-to-Business Practice*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 37, No. 6, pp. 686–697.
- [18] Łuczak M. (2012), *Znaczenie czynnika czasu w relacjach przedsiębiorstw podczas procesu internacjonalizacji*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, Nr 226, s. 234–246.
- [19] Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 3, pp. 709–734.
- [20] Miles R.E., Snow C.C., Miles G. (2000), *The Future Org.*, „Long Range Planning”, Vol. 33, No. 3, pp. 300–321.
- [21] Mitreğa M. (2009), *Zależność i zaufanie w relacjach na rynku B2B*, [w:] L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 463–474.
- [22] Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. (1992), *Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics*

- of Trust within and between Organizations, „Journal of Marketing Research”, Vol. 29, No. 3, pp. 314–328.
- [23] Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), *The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, No. 3, pp. 20–38.
- [24] Nielsen B.B. (2011), *Trust in Strategic Alliances: Toward a Co-evolutionary Research Model*, „Journal of Trust Research”, Vol. 1, No. 2, pp. 159–176.
- [25] Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem: perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa.
- [26] Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H. (2007), *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future*, „Academy of Management Review”, Vol. 32, No. 2, pp. 344–354.
- [27] Seppänen R., Blomqvist K., Sundqvist S. (2007), *Measuring Inter-organizational Trust – A Critical Review of the Empirical Research in 1990–2003*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 36, No. 2, pp. 249–265.
- [28] Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- [29] Ulaga W., Eggert A. (2006), *Value-based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status*, „Journal of Marketing”, Vol. 70, No. 1, pp. 119–136.
- [30] Vlachos P.A., Tsamakos A., Vrechopoulos A.P., Avramidis P.K. (2009), *Corporate Social Responsibility: Attributions, Loyalty, and the Mediating Role of Trust*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 37, No. 2, pp. 170–180.
- [31] Williamson O. (1981), *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, „The American Journal of Sociology”, Vol. 87, No. 3, pp. 548–577.
- [32] Young L. (2006), *Trust: Looking Forward and Back*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 21, No. 7, pp. 439–445.
- [33] Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998), *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, „Organization Science”, Vol. 9, No. 2, pp. 141–159.

Trust Perception in Business-to-Business Relationships

Summary

The article presents the problems of trust perception in business relationships from the distributor's point of view. Trust is seen as a key concept characterizing business relationships at the interpersonal and organizational level. The conducted in-depth interviews with experienced managers from the business-to-business market have revealed a varied perspective on the processes influencing the mechanism and dynamics of trust. The differences depend on tasks within the framework of building relationships. The differences between representatives of marketing and sales to the largest extent concerned the way in which buyers estimate trust and ways to build trust with the other party.

Keywords

trust, business-to-business relationships, relationship marketing, sales and marketing