

Adam Rudzewicz

Pomiar zaufania międzyorganizacyjnego

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 48/2, 293-305

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



Adam Rudzewicz*

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

POMIAR ZAUFANIA MIĘDZYORGANIZACYJNEGO

STRESZCZENIE

Głównym celem artykułu jest identyfikacja roli, jaką odgrywa zaufanie między przedsiębiorstwami oraz przedstawienie metody pomiaru zaufania międzyorganizacyjnego. W procesie badawczym próbowano wykazać ogólny poziom zaufania do badanego podmiotu oraz ewentualny wpływ wielkości przedsiębiorstwa oraz okresu współpracy na poziom zaufania. Zaufanie spełnia ważną rolę stymulując interakcje społeczne i biznesowe między uczestnikami. Oceniany podmiot uzyskał wysoki poziom zaufania wśród swoich kontrahentów i cieszył się pozytywnym wizerunkiem. Ponadto wyniki badań pozwoliły stwierdzić, że wielkość firmy i długość okresu współpracy mogą kształtować poziom zaufania.

Słowa kluczowe: zaufanie, przedsiębiorstwo, relacje, współpraca

Wprowadzenie

W ostatnich latach, zwłaszcza w czasie trwającego kryzysu gospodarczego, coraz ważniejszą rolę odgrywa zjawisko zaufania. Głównym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi zaufania jest niepewność i ryzyko. Gdyby organizacje funkcjonowały w otoczeniu z pełną informacją, zaufanie nie miałoby znaczenia. Jest jednak inaczej

* Adres e-mail: adam.rudzewicz@uwm.edu.pl

– podmioty rynkowe funkcjonują w środowisku, w którym występuje coraz więcej złożonych i wielowymiarowych interakcji. Organizacje funkcjonujące w gospodarce opartej na wiedzy są uzależnione w dużym stopniu od stworzenia trwałych relacji zbudowanych na wzajemnym zaufaniu.

Zaufanie spełnia ważną rolę, stymulując interakcje społeczne i biznesowe między uczestnikami. Staje się niezbędnym zasobem, aktywem niematerialnym przedsiębiorstwa, generującym zysk. Ma wpływ na inwestowanie, komunikację, uczenie się, marketing relacyjny i koszty transakcyjne (Paliszkievicz, 2013, s. 8). Stanowi podstawowe spoiwo organizacyjne we współczesnym biznesie. Jego brak jest barierą uniemożliwiającą efektywne funkcjonowanie organizacji.

Głównym celem artykułu jest identyfikacja roli, jaką odgrywa zaufanie między przedsiębiorstwami oraz przedstawienie autorskiej metody pomiaru zaufania międzyorganizacyjnego.

1. Zaufanie międzyorganizacyjne

Zaufanie będące podstawą interakcji między organizacjami pozwala na współpracę i realizację wspólnych celów. Umożliwia nawiązywanie nowych kontaktów, a także przedsięwzięć gospodarczych. Relacje biznesowe nie miałyby miejsca, gdyby nie zaufanie, jakim konkretne podmioty i instytucje są w stanie siebie obdarzyć (Seligman, 1997, s. 85).

Zaufanie między przedsiębiorstwami (B2B) jest relacją znacznie różniącą się od relacji między przedsiębiorstwem a konsumentem (B2C), głównie ze względu na podmioty biorące w niej udział. O ile w przypadku B2C można mówić o dużym znaczeniu czynnika emocjonalnego po stronie nabywcy w procesie kreowania stosunków ekonomicznych z daną firmą, o tyle między przedsiębiorstwami czynnik ten traci swoją wagę ze względu na trudności w rozwiązaniu relacji w przypadku niezadowolenia z przebiegu transakcji. Nawet w branżach wysoce konkurencyjnych, jak np. branża turystyczna, koszty zmiany kontrahenta mogą być zbyt wysokie, by taka zmiana mogła być opłacalna (Mitręga, 2009, s. 464). Drugą istotną różnicą jest poziom złożoności relacji. Przedsiębiorstwa zazwyczaj funkcjonują w łańcuchach dostawców i odbiorców, współzależnych od siebie bezpośrednio i pośrednio. Oznacza to, że relacja firmy z jednym przedsiębiorstwem może być zależna od działań innego przedsiębiorstwa. Ponadto w każdym z przedsiębiorstw w realizację zadań zaangażowane są

zowanych jest wiele osób o różnym zakresie obowiązków i uprawnień decyzyjnych (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2007, s. 141). Prawidłowy przebieg relacji opartej na zaufaniu uwarunkowany jest kompetencjami tych osób oraz spójnością organizacyjną każdej z firm.

Relacje między dostawcami i odbiorcami, przebiegające na wielu płaszczyznach, są wynikiem długotrwałej współpracy przedsiębiorstw (Kwiatek, Zieliński, 2009, s. 456). Wydajnej współpracy powinna towarzyszyć efektywna i otwarta komunikacja (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2009, s. 151). Komunikacja niesprawna jest źródłem konfliktów. Sprawna natomiast sprzyja zaufaniu, zaangażowaniu i wzajemnemu zrozumieniu. Wysoki poziom zaufania występuje, gdy proces komunikacji jest intensywny i efektywny. Wymieniane informacje powinny być aktualne, wiarygodne i przydatne. Komunikacja między organizacjami umożliwia tworzenie sojuszy i porozumień oraz tworzenie sieci gospodarczych. Zaufanie wpływa na formę współpracy między organizacjami i ewentualną ograniczoną potrzebę kontroli (Mellewight, Madhok, Weibel, 2007, s. 838–841). Sprzedawca i nabywca, dążąc do realizacji wspólnych korzyści, dostrzegają, że sukces jednego podmiotu uwarunkowany jest sukcesem drugiego lub przynajmniej jego przetrwaniem w dłuższym okresie (Mitręga, 2010, s. 133).

Wzajemne kontakty za pośrednictwem nowoczesnych form komunikacji nie stwarzają dogodnych warunków do zbudowania zaufania. Zaufanie wymaga długotrwałych kontaktów, powtarzanych doświadczeń i obserwacji (Sztompka, 2007, s. 383). Szybkie tempo współczesnego świata powoduje brak czasu na wzajemne poznanie się. Budowa zaufania przebiega najskuteczniej, gdy kontakty prowadzone są twarzą w twarz. Anonimowość zwiększa poczucie niepewności.

Badania Ryciuk (2014, s. 29) pokazują, że zaufanie międzyorganizacyjne jest dużo ważniejsze w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oraz takich, które działają na regionalnym i lokalnym rynku. Niewywiązanie się z umowy przez małe podmioty gospodarcze jest głównym powodem do utraty reputacji i możliwości współpracy w przyszłości. W dużych przedsiębiorstwach budowanie relacji jest dużo trudniejsze. Wykorzystują one swoją przewagę i dyktują warunki współpracy mniejszym partnerom. Duże przedsiębiorstwa stosują rozwiązania sformalizowane, oparte na standardach, procedurach i skrupulatnych umowach. Z kolei Mazur i Kulczyk (2014, s. 500–501) przedstawiają wyniki badań przeprowadzonych przez Gaura i jego współpracowników w 2011 roku, dotyczące czynników tworzących

zaufanie oraz konsekwencji związanych z posiadaniem zaufania lub jego brakiem. Badacze zauważyli, że czas współpracy wraz z powtarzalnością transakcji przyczyniają się do wzrostu zaufania. W przeprowadzonych badaniach powyższe tezy zostaną poddane weryfikacji.

2. Założenia metodyczne badań

Podstawowym celem badania było uzyskanie informacji na temat postrzegania badanej firmy przez jej partnerów biznesowych pod kątem zaufania i reputacji. W procesie badawczym próbowano wykazać ogólny poziom zaufania i ewentualne zróżnicowanie zaufania w zależności od:

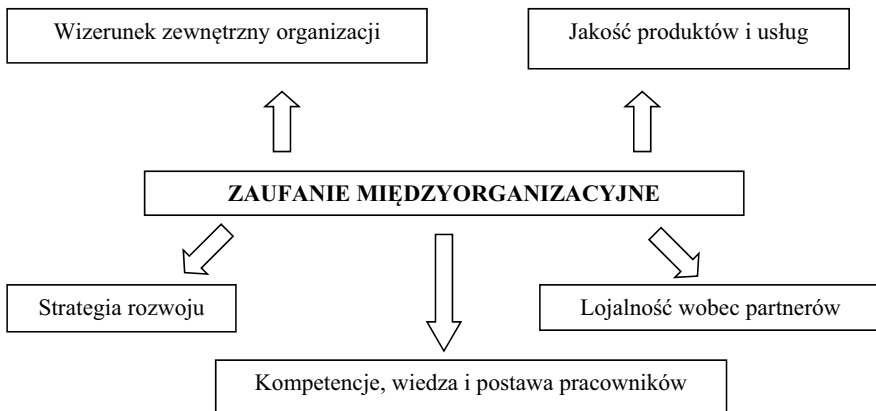
- wielkości przedsiębiorstwa oraz
- okresu współpracy z badanym podmiotem.

Modelowo, według autora, zaufanie międzyorganizacyjne składa się z pięciu podstawowych wymiarów (rys. 1). Na uwagę zasługuje wizerunek i postrzeganie badanej organizacji przez podmioty zewnętrzne. Kolejne istotne elementy, na które partnerzy zwracają uwagę, to kompetencja i wiedza pracowników. Przedsiębiorstwo powinno charakteryzować się wysoką jakością swoich produktów oraz lojalnością w stosunku do partnerów. Dobrze również, kiedy przyjęta strategia rozwoju jest zbieżna z oczekiwaniami dostawców i odbiorców.

W przeprowadzonym badaniu respondenci wyrażali swoje oceny (w skali 1 do 10, gdzie 10 to ocena najwyższa, a 1 – najniższa) wśród zaproponowanych wymiarów zaufania. Podobną skalę sugerują Hill i Alexander (2003, s. 169–170) przy badaniu satysfakcji klienta.

Badanie przeprowadzono w okresie grudzień 2014 – styczeń 2015 wśród przedsiębiorstw współpracujących z badanym podmiotem. W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety internetowej (Rószkiewicz, Perek-Białas, Węziak-Białowolska, Zięba-Pietrzak, 2013, s. 134–135). Link do ankiety został wysłany pocztą elektroniczną do wszystkich partnerów (klientów) badanej firmy. Zaproponowany kwestionariusz składał się z 18 pytań, które pozwoliły w sposób bezpośredni dokonać pomiaru zaufania. Badania były całkowicie anonimowe. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 43 respondentów (wypełnionych ankiet). Wskaźnik odpowiedzi osiągnięto na poziomie około 40%. Respondentem był przedstawiciel kierownictwa firmy udzielającej odpowiedzi.

Rysunek 1. Wymiary zaufania międzyorganizacyjnego



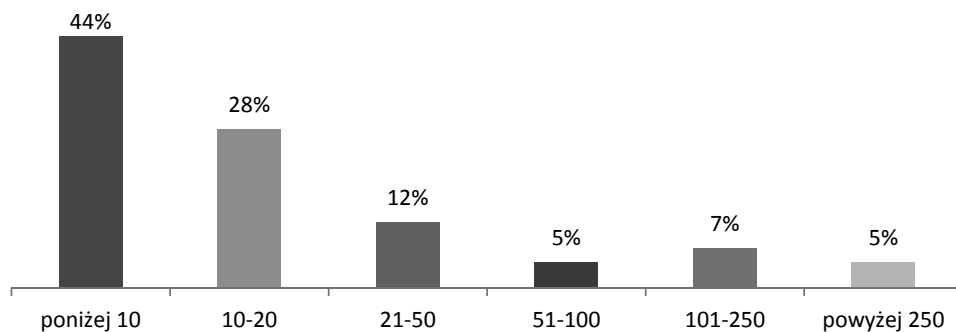
Źródło: opracowanie własne na podstawie Rudzewicz (2016), s. 176–177.

Oceniany podmiot funkcjonuje na rynku kilkanaście lat. Jest to firma doradcza, specjalizująca się w zarządzaniu strategicznym, doradztwie gospodarczym i biznesowym, pozyskiwaniu kapitału, analizach ekonomicznych i restrukturyzacjach przedsiębiorstw. Organizacja zarządza projektami realizowanymi przy udziale dotacji z programów unijnych oraz prowadzi biuro rachunkowe, w ramach którego oferuje pełen zakres usług finansowo-księgowych. Ponadto opracowuje biznesplany, plany restrukturyzacyjne i studia wykonalności, analizy finansowe i ekonomiczne, strategie rozwoju przedsiębiorstwa oraz strategie rozwoju lokalnego.

Najwięcej ankietowanych podmiotów reprezentowało mikroprzedsiębiorstwa – 19 firm (44%). Kolejną grupę stanowiły małe przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 20 pracowników. Takich podmiotów było 12 (28%). Wśród respondentów było również 12 przedsiębiorstw (28%) znacznie większych, to znaczy powyżej 20 pracowników, a nawet powyżej 250 (rys. 2).

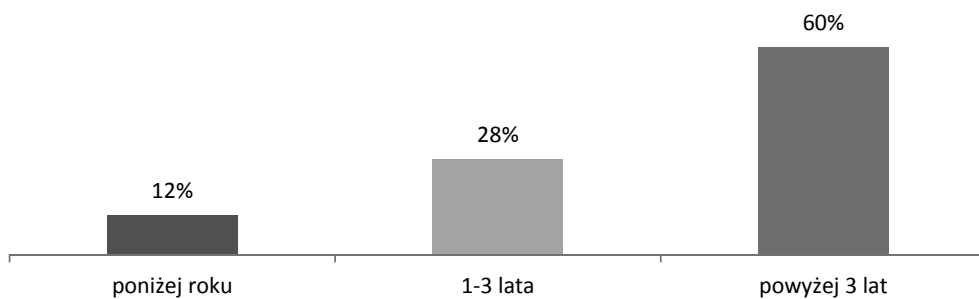
Duża liczba przedsiębiorstw (26 podmiotów), które brały udział w badaniu, współpracowała z badaną organizacją powyżej 3 lat. Próba ta stanowiła 60% respondentów (rys. 3). Ankietowanych przedsiębiorstw współpracujących od 1 do 3 lat było 12 (28%). Klienci, których współpraca z badanym podmiotem trwała poniżej roku, stanowili 12% (5 firm).

Rysunek 2. Struktura badanych respondentów uwzględniająca wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: badania własne.

Rysunek 3. Struktura badanych respondentów uwzględniająca okres współpracy z badanym podmiotem



Źródło: badania własne.

3. Wyniki badań

W badaniu zaufania każdy z zaproponowanych, bezpośrednich elementów pomiaru osiągnął poziom powyżej 8 punktów na 10-punktowej skali.

Tabela 1. Poziom zaufania międzyorganizacyjnego do badanego podmiotu

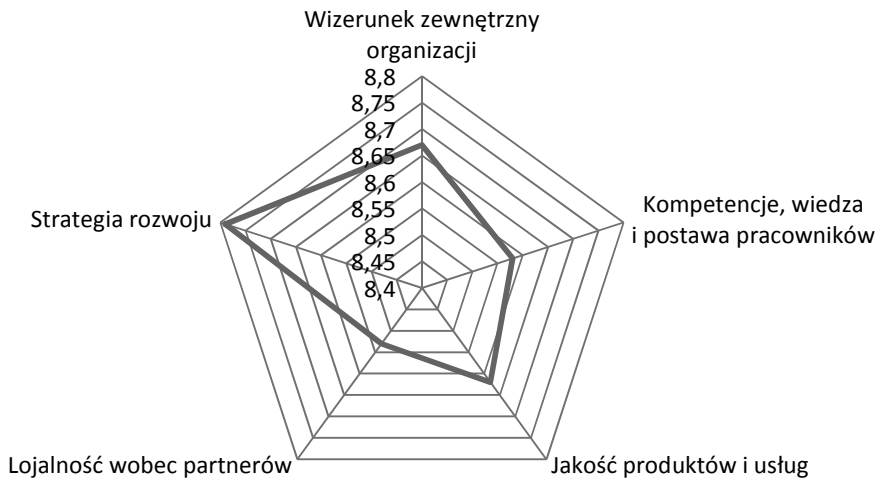
Kryterium	Ocena ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa		Okres współpracy przedsiębiorstw	
		do 20 pracow.	powyżej 20 pracow.	do 3 lat	powyżej 3 lat
Wizerunek zewnętrzny organizacji	8,67	8,94	8,50	7,01	9,30
Organizacja jest kompetentna	8,77	8,93	8,81	7,52	9,23
Organizacja jest uczciwa	8,74	9,03	8,59	7,12	9,30
Organizacja jest konsekwentna w komunikacji oraz działaniach	8,67	8,96	8,49	7,22	9,19
Organizacja cieszy się dobrą opinią (reputacją)	8,49	8,84	8,12	6,20	9,50
Kompetencje, wiedza i postawa pracowników	8,58	8,83	8,45	6,89	9,24
Pracownicy są grzeczni i życzliwi	9,09	9,31	9,09	7,40	9,77
Organizacja każdego klienta traktuje indywidualnie	8,86	9,05	8,90	7,02	9,58
Organizacja doskonale rozumie nasze potrzeby	8,12	8,47	7,71	6,59	8,69
Organizacja poszukuje najlepszych dla nas rozwiązań	8,33	8,62	7,95	7,07	8,81
Organizacja informuje nas, kiedy sprawy toczą się niepomyślnie	8,49	8,68	8,62	6,37	9,35
Jakość produktów i usług	8,62	8,86	8,54	6,63	9,37
Organizacja świadczy usługi wysokiej jakości	8,77	9,03	8,69	7,02	9,42
Organizacja dotrzymuje swoich obietnic (jest niezawodna)	8,49	8,70	8,45	6,40	9,19
W organizacji dokumentacja jest zawsze uporządkowana	8,60	8,87	8,47	6,47	9,50
Lojalność wobec partnerów	8,53	8,74	8,46	7,22	9,04
Organizacja jest szczerze zainteresowana sukcesem naszego biznesu	8,51	8,67	8,56	7,14	9,00
Organizacja jest lojalna wobec nas	8,53	8,80	8,32	7,11	9,12
Organizacja dzieli się z nami cennymi informacjami	8,56	8,76	8,49	7,39	9,00
Strategia rozwoju	8,79	8,99	8,70	7,04	9,50
Organizacja dysponuje wiedzą specjalistyczną	8,88	9,00	8,81	7,38	9,50
Organizacja posiada potencjał rozwojowy	8,81	9,08	8,78	6,98	9,54
Chcemy współpracować z tą organizacją	8,67	8,90	8,52	6,75	9,46
Średnia ocena	8,64	8,87	8,53	6,95	9,29

Źródło: badania własne.

Średnia ocena zaufania do organizacji na podstawie wszystkich odpowiedzi respondentów wyniosła 8,64 punktów (tab. 1). Jest to wysoka ocena, świadcząca o tym, że organizacja charakteryzowała się dobrą reputacją. Zdaniem klientów współpraca z badanym podmiotem była satysfakcjonująca.

Pięć głównych wymiarów zaufania (rys. 4) zostało ocenionych wysoko. Wszystkie główne wymiary przekroczyły poziom 8,5 punktów. Najwyższą wartość pomiaru otrzymała strategia rozwoju firmy. Stosunkowo najslabiej wypadła lojalność firmy wobec partnerów.

Rysunek 4. Główne wymiary zaufania międzyorganizacyjnego do badanego podmiotu



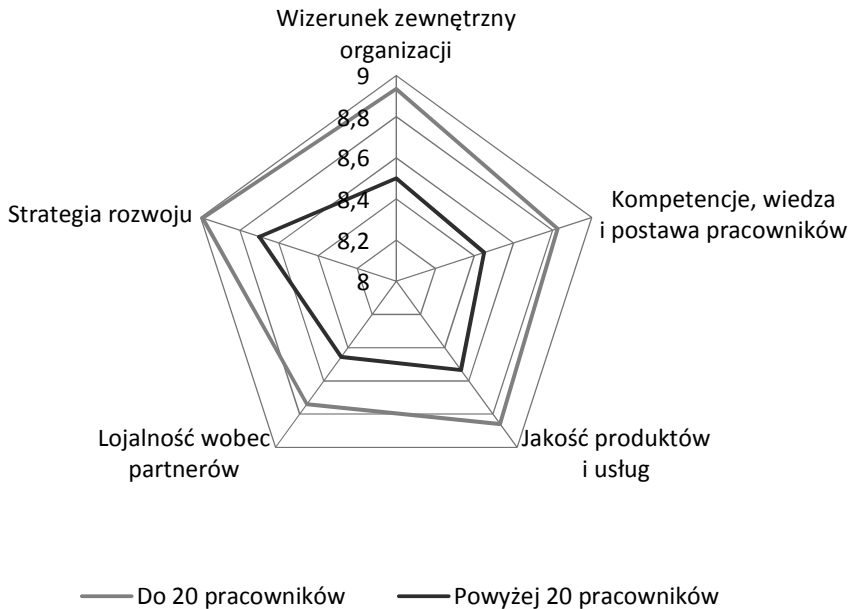
Źródło: badania własne.

Dane były analizowane w dwóch grupach. Pierwszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające do 20 pracowników, zaś drugą – firmy zatrudniającą powyżej 20 pracowników. Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 20 pracowników to kontrahenci o dużej satysfakcji, osiąganey w wyniku współpracy z badanym podmiotem. Średni poziom zaufania w ich przypadku wynosił 8,53 punktów (tab. 1). Podobne oceny, aczkolwiek wyraźnie wyższe, zanotowano w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających do 20 pracowników (8,87 pkt). Podmioty większe były bardziej ostrożne w przyznawaniu punktów i to w każdym wymiarze zaufania, a nawet

w każdym z zadanych pytań szczegółowych. Dokładnie przedstawiono ten wynik w tabeli 1 i na rysunku 5.

Wyższy poziom zaufania zanotowano w przypadku firm mniejszych (do 20 pracowników). Nie można jednak stwierdzić, że przedsiębiorstwa większe (powyżej 20 pracowników) nie zwracają uwagi na zjawisko zaufania. Różnice w poziomie zaufania charakteryzującym jedną i drugą grupę analizowanych przedsiębiorstw są minimalne. Matematycznie można określić je na kilka dziesiątych części punktu.

Rysunek 5. Główne wymiary zaufania międzyorganizacyjnego do badanego podmiotu według wielkości przedsiębiorstw (liczba pracowników)



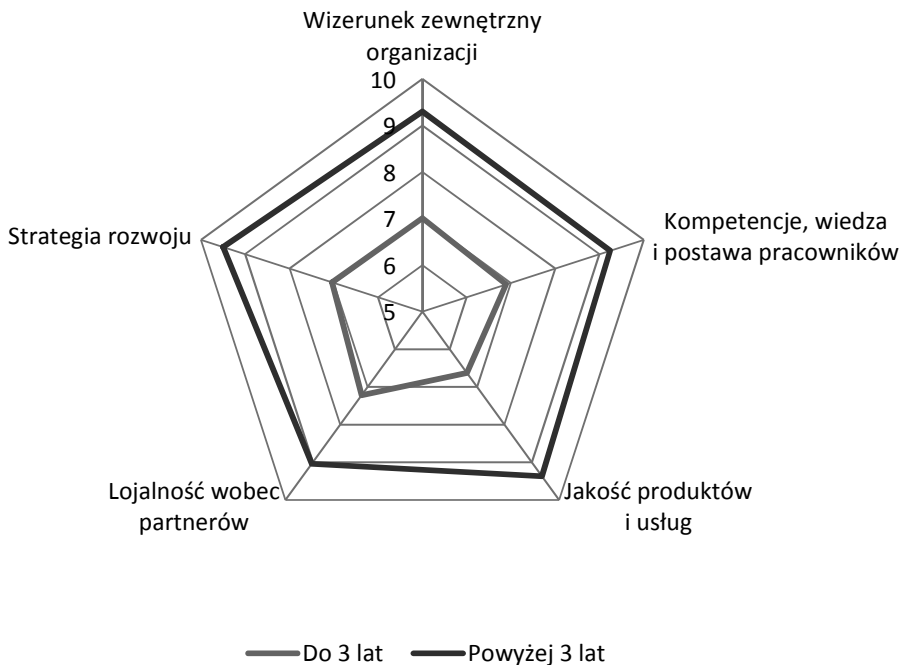
Źródło: badania własne.

Następny obszar analityczny dotyczył zależności okresu współpracy z poziomem zaufania występującym między organizacjami. Respondentów podzielono również na dwie grupy. Pierwsza reprezentowała przedsiębiorstwa współpracujące z badanym podmiotem poniżej 3 lat, zaś druga to stali kontrahenci, których współpraca trwała dłużej niż 3 lata. W tym przypadku należy jednoznacznie stwierdzić, że kontrahenci ze stosunkowo krótkim stażem współpracy charakteryzują się mniej-

szym poziomem zaufania (6,95) w odniesieniu do partnerów z dłuższym okresem współpracy (9,29) – tabela 1. Badany podmiot wyraźnie zyskiwał na zaufaniu wraz z dłuższym okresem współpracy z ankietowanymi partnerami. Ponadto różnice w uzyskanej punktacji są już znaczne. Niektóre elementy zaufania uzyskały oceny poniżej 7 pkt w przypadku przedsiębiorstw z krótkim okresem współpracy. Natomiast w grupie przedsiębiorstw z długim okresem współpracy zaufanie oceniano z reguły powyżej 9 pkt.

Poziom zaufania międzyorganizacyjnego wykazał dużą zależność od długości okresu współpracy partnerów biznesowych (rys. 6). Niemal każdy wymiar zaufania stali kontrahenci ocenili powyżej 2 pkt w stosunku do przedsiębiorstw rozpoczynających współpracę.

Rysunek 6. Główne wymiary zaufania międzyorganizacyjnego do badanego podmiotu według okresu współpracy przedsiębiorstw



Źródło: badania własne.

Podsumowanie

W zaufaniu międzyorganizacyjnym pojawia się pewien problem wynikający z faktu, że organizacje jako instytucje i podmioty nie wykazują emocji i nie mają możliwości, by obdarzać lub być obdarzonym zaufaniem. Nie można się z tym jednak zgodzić, ponieważ organizacje składają się z osób, które wchodzą w relacje z różnymi innymi jednostkami. I to jest płaszczyzna, na której można określić zaufanie jako podstawę interakcji między organizacjami, pozwalającą na współpracę i realizację wspólnych celów.

Przyjęta metodyka pomiaru zaufania międzyorganizacyjnego pozwoliła stwierdzić, że oceniany podmiot uzyskał wysoki poziom zaufania wśród swoich kontrahentów i charakteryzował się pozytywnym wizerunkiem. Ponadto wyniki badań potwierdziły, że wielkość firmy i długość okresu współpracy wpływają na odczuwany poziom zaufania. Należy zauważyć również, że okres współpracy kontrahentów jest czynnikiem, który znacząco wpływa na postrzeganą reputację i dobrą opinię na temat partnera wymiany handlowej. W przypadku różnicy w wielkości przedsiębiorstw współpracujących ze sobą, postrzegane zaufanie jest zbliżone, aczkolwiek przedsiębiorstwa mniejsze w stosunku do większych wykazują minimalnie lepszą ocenę partnera biznesowego.

Analizując wyniki badań i proces badawczy, należy zauważyć pewne ograniczenia. Badania oparto jedynie na jednym podmiocie obserwacji. Natomiast w kolejnych badaniach do analizy można wprowadzić elementy ekonomiczne, jak na przykład wielkość sprzedaży (wartość wymiany handlowej). Pozwoli to określić wpływ zaufania na wzrost sprzedaży. Tym niemniej przedsiębiorstwa powinny zwracać większą uwagę na swoją reputację, wizerunek i wiarygodność. Jest to obszar, który można mierzyć (oszacować), a następnie właściwie nim zarządzać.

Literatura

- Grudzewski, W., Hejduk, I., Sankowska, A., Wańtuchowicz, A. (2007). *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Warszawa: Difin.
- Grudzewski, W., Hejduk, I., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.

- Hill, N., Alexander, J. (2003). *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kwiatek, P., Zieliński, M. (2009). *Komunikacja a zaufanie na rynku business-to-business*. W: L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*. Warszawa: WAIp.
- Mazur, K., Kulczyk, Z. (2014). Zaufanie międzyorganizacyjne we współczesnych organizacjach. Przegląd badań naukowych. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 30 (5), 493–507.
- Mellewight, T., Madhok, A., Weibel, A. (2007). Trust and Formal Contract in Interorganizational Relationships – Substitutes and Complements. *Managerial & Decision Economics*, 28 (8), 833–847.
- Mitrega, 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*. Warszawa: WAIp.
- Mitrega, M. (2010). *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*. Katowice: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamickiego w Katowicach.
- Paliszkiewicz, J. (2013). *Zaufanie w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rószkiewicz, M., Perek-Białas, J., Węziak-Białowolska, D., Zięba-Pietrzak, A. (2013). *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rudzewicz, A. (2016). *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – relacje – pomiar*. Olsztyn: Wydawnictwo UWM w Olsztynie.
- Ryciuk, U. (2014). *Zarządzanie Zaufaniem Międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie*. Autoreferat rozprawy doktorskiej. Gdańsk: Wydział Zarządzania i Ekonomii Uniwersytetu Gdańskiego.
- Seligman, A.B. (1997). *The Problem of Trust*. Princeton: Princeton University Press.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.

MEASURING THE INTER-ORGANIZATIONAL TRUST

Abstract

The main aim of this article is to identify the role of trust between businesses and the presentation measurement method of the inter-organizational trust. In the process of research the author tried to demonstrate the overall level of trust in examined entity and the possible impact of the size of the company and the period of cooperation on the level of trust. Trust plays an important role by stimulating social and business interaction between the participants. The rated entity received a high level of trust among its counterparties and enjoyed a positive image. In addition, results of the research revealed that the size of the company, as well as the length of the period of cooperation may shape the level of trust.

Keywords: trust, company, relation, collaboration

JEL codes: L14, M14, M39