

# **Zaufanie i jego determinanty w procesach budowy relacji biznesowych łańcucha dostaw małych i średnich przedsiębiorstw**

**Tomasz Surmacz<sup>1</sup>, Bogdan Wierziński<sup>2</sup>**

## **Wstęp**

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka wybranych sposobów budowy zaufania przez badane małe oraz średnie przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw. Badania empiryczne przeprowadzono na grupie 215 przedsiębiorstw południowo-wschodniej Polski realizujących procesy gospodarcze na obszarach przygranicznych (po weryfikacji materiału empirycznego wyselekcjonowano 105 przedsiębiorstw) w oparciu o kwestionariusz ankiety jako narzędzia badawczego. Kryterium przyjętych do badań podmiotów była liczba zatrudnionych osób w przedsiębiorstwach, które należały do grupy małych (zatrudniających 10–49 osób, z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw zatrudniających do 9 osób) oraz średnich przedsiębiorstw zatrudniających 50–249 osób. Podmioty te reprezentowały różne rodzaje działalności, zajmowały się handlem, produkcją czy usługami. W badaniu zastosowano dobór warstwowy o alokacji nieproporcjonalnej. W opracowaniu wykorzystano narzędzia statystyki opisowej. Publikacja powstała w oparciu o badania zrealizowane w ramach projektu pt. „Wsparcie transgranicznej regionalnej e-współpracy” o numerze WTSL.02.03.00-84-147/10-00.

## **Budowanie relacji partnerskich a zaufanie**

Największą barierą w budowie prawidłowych partnerskich relacji w łańcuchach dostaw wydaje się być brak zaufania. Współpraca, zaangażowanie, wyznawanie wspólnych wartości i otwarta komunikacja nie będą miały nigdy miejsca, jeśli nie zbuduje się wzajemnych relacji na fundamencie zaufania.

Tomkins definiuje zaufanie jako przekonanie jednej ze stron w związku, że druga strona nie będzie działać przeciwko jej interesom, gdzie wiara ta jest wyzbyta wątpliwości lub podejrzeń przy braku szczegółowych informacji o działaniach drugiej stro-

---

<sup>1</sup> Dr Tomasz Surmacz, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski

<sup>2</sup> Dr Bogdan Wierziński, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski

ny [Tomkins 2001: 165]. Sako definiuje zaufanie jako wzajemne oczekiwania, że partnerzy nie będą wykorzystywać słabych punktów wynikających ze współpracy [Sako 1998: 26]. Young-Ybarra i Wiersema uważają, że zaufanie opiera się na trzech komponentach: niezawodności (oczekiwań, że partner będzie działać w najlepszym interesie sojuszu), przewidywalności (konsekwencja w działaniu) oraz wiary (partner nie działa oportunistycznie) [Young-Ybarra 1999: 443]. Zaufanie i zaangażowanie są najczęściej wskazywane w literaturze jako wyróżniki siły relacji między przedsiębiorstwami. Zaufanie jest niezbędne, jeśli mówimy o pogłębionej współpracy i wymianie informacji. Z ekonomicznego punktu widzenia zaufanie wydaje się być rezultatem analizy kosztów/korzyści postrzeganego ryzyka do postrzeganych (ekonomicznych) korzyści z interakcji [Nielsen 2004: 241].

Rozwój relacji jest zazwyczaj opisywany jako proces obejmujący ustanawianie, rozwój oraz utrzymywanie relacji. Ford ujął rozwój relacji w pięć faz: faza przedrelacyjna, faza początkowa, faza rozwojowa, faza długoterminowa i faza końcowa [Ford 1980: 339–353]. Faza przedrelacyjna inicjuje cały proces i rozpoczyna się, gdy partnerzy próbują pozyskać informacje na swój temat. Długoletnie kontakty pozwalają ocenić rzetelność, motyw i sposób postępowania partnerów. Natomiast w momencie poszukiwania dostawcy firmy starają się zmniejszyć ryzyko i poszukują wskazówek pozwalających na zwiększenie zaufania do potencjalnego kontrahenta. Wybór partnerów ma kluczowe znaczenie i dopiero po zaistnieniu tej fazy relacja może przejść na wyższy poziom rozwoju. Faza pierwsza jest poszukiwaniem sygnałów zasługiwania na zaufanie. Firmy starają się zbadać swoją reputację w kontekście rekomendacji i dotychczasowych osiągnięć. Przedsiębiorstwa próbują uzyskiwać pewnego rodzaju informacje, które są w stanie pomóc przy ocenie partnera biznesowego. Jednym ze sposobów jest posiadanie przez firmy różnego rodzaju certyfikatów o charakterze krajowym bądź międzynarodowym (np. ISO), stosowane przez przedsiębiorstwo metodyki (np. zarządzania projektami: PMP czy PRINCE2) czy posiadane rekomendacje. Wszystkie te elementy zmniejszają ryzyko i zwiększają zaufanie, ponieważ dają pewnego rodzaju gwarancje zestandaryzowanego postępowania bądź podobnego rozumienia pewnych procesów i posługiwania się tym samym „językiem”.

## Wyniki badań

W dzisiejszych czasach jednym z trendów, któremu przedsiębiorstwa starają się podporządkowywać jest zacieśniona współpraca i wchodzenie w długoterminowe relacje partnerskie. O ile większe przedsiębiorstwa o wykształconej kulturze organizacyjnej są w stanie budować partnerstwo, o tyle sprawia to często problemy przedsiębiorstwom o małej i średniej skali działania. Współpracując, partnerzy próbują dobrowolnie ustanowić dobre relacje i powstrzymać się od oportunistycznego zachowania kosztem innych [Hardy 1998: 71].

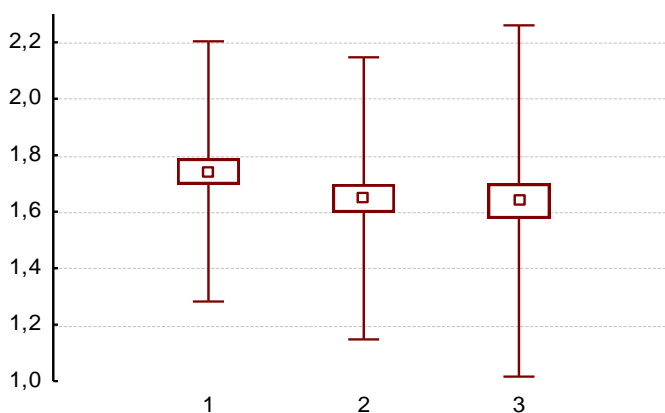
Tabela 1. charakteryzuje proces postrzegania zaufania przez przedsiębiorców sfery MSP na terenach transgranicznych wśród całej badanej populacji przedsiębiorstw. Związane jest ono z posiadanymi certyfikatami podnoszącymi zaufanie i reputację przedsiębiorstwa na rynku. Jak wynika z tabeli, poziom zaufania do przedsiębiorstwa

wzrasta, jeżeli posiada ono certyfikat bądź znak jakości na poziomie krajowym (średnia 1,74; SD 0,46), czyli w ocenie przedsiębiorców jest to bardzo istotny czynnik. Należy nadmienić, że odchylenie standardowe było najmniejsze, czyli respondenci nie różnili się znacząco w wypowiedziach w porównaniu do dwóch pozostałych analizowanych zmiennych. Pełniej badane zjawisko charakteryzuje wykres 1., gdzie znane certyfikaty międzynarodowe (średnia 1,64; SD 0,62) uzyskały najmniejsze znaczenie wśród przedsiębiorców.

**Tabela 1. Poziom zaufania, jeśli firma posiada krajowe certyfikaty (skala odpowiedzi: 1 – nie ma znaczenia, 2 – średnie znaczenie; 3 – istotne znaczenie)**

Wyszczególnienie	Średnia	SD
1. Certyfikaty bądź znaki na poziomie krajowym (np. znak jakości, najlepsza firma w branży, etc.) firm działających na rynku lokalnym	1,74	0,46
2. Certyfikaty bądź znaki na poziomie krajowym (np. znak jakości, najlepsza firma w branży, etc.) firm zagranicznych	1,65	0,50
3. Znane certyfikaty międzynarodowe, np. ISO	1,64	0,62

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych



1. Certyfikaty bądź znaki na poziomie krajowym (np. znak jakości, najlepsza firma w branży, etc.) firm działających na rynku lokalnym (w tym samym kraju)
2. Certyfikaty bądź znaki na poziomie krajowym (np. znak jakości, najlepsza firma w branży, etc.) firm zagranicznych
3. Znane certyfikaty międzynarodowe, np. ISO

**Wykres 1. Poziom zaufania, jeśli firma posiada krajowe certyfikaty – w opinii przedsiębiorców (skala odpowiedzi: 1 – nie ma znaczenia, 2 – średnie znaczenie; 3 – istotne znaczenie)**

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

W tabeli 2. ukazany jest rozkład odpowiedzi dotyczących znaczenia posiadanych certyfikatów bądź znaków na poziomie krajowym przez firmy działające na rynku lokalnym w grupach (małe przedsiębiorstwa – zatrudniające 10–49 osób, z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw – zatrudniających do 9 osób oraz średnie przedsiębiorstwa – zatrudniające 50–249 osób).

**Tabela 2. Posiadanie certyfikatów bądź znaków na poziomie krajowym przez firmy lokalne w ocenie przedsiębiorców sfery MSP (skala odpowiedzi: 1 – nie ma znaczenia, 2 – średnie znaczenie; 3 – istotne znaczenie)**

Wyszczególnienie		małe przedsiębiorstwa – zatrudniające 10-49 osób	średnie przedsiębiorstwa – zatrudniające 50-249 osób	Wiersz Razem
Liczba firm	nie ma znaczenia	0	1	1
% z kolumny (% odpowiedzi w populacji małych/średnich wśród wszystkich badanych zmiennych)		0,00%	2,56%	
% z wiersza (% firm w badanej populacji, dla których nie ma znaczenia certyfikat)		0,00%	100,00%	
% z całości		0,00%	0,95%	0,95%
Liczba firm	średnie znaczenie	17	8	25
% z kolumny (% odpowiedzi w populacji małych/średnich wśród wszystkich badanych zmiennych)		25,76%	20,51%	
% z wiersza (% firm w badanej populacji, dla których certyfikat ma średnie znaczenie)		68,00%	32,00%	
% z całości		16,19%	7,62%	23,81%
Liczba firm	istotne znaczenie	49	30	79
% z kolumny (% odpowiedzi w populacji małych/średnich wśród wszystkich badanych zmiennych)		74,24%	76,92%	
% z wiersza (% firm w badanej populacji, dla których certyfikat ma istotne znaczenie)		62,03%	37,97%	
% z całości		46,67%	28,57%	75,24%
Liczba firm	Ogółem	66	39	105
% z całości		62,86%	37,14%	

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Należy zauważyć, że w grupie małych przedsiębiorstw (z wyłączeniem mikro-) certyfikat posiada istotne znaczenie dla 74,24%. Jest on synonimem jakości produkowanych wyrobów, nawet jeżeli jego zdobycie wiąże się z dodatkowymi kosztami, to może być znaczącym czynnikiem budującym pozycję przedsiębiorstwa na rynku lo-

kalnym w opinii przedsiębiorców. Również w grupie średnich przedsiębiorstw odsetek pozytywnych odpowiedzi dotyczących badanego zagadnienia jest bardzo wysoki (76,92%).

Jeżeli chodzi o posiadanie certyfikatów lub znaków na poziomie krajowym przez firmy zagraniczne, to zarówno małe, jak i średnie przedsiębiorstwa wskazują na duże znaczenie tego czynnika. Odpowiedziało tak odpowiednio 62,12% i 71,79% przedsiębiorstw. Około 21% przedsiębiorstw zarówno z grupy małych, jak i średnich uważa, że certyfikaty międzynarodowe mają średnie znaczenie w kontekście nawiązywania relacji z partnerami. Zdecydowana większość firm nadaje temu czynnikowi duże znaczenie, a tylko niewielki odsetek uznaje, że jest to czynnik pozbawiony znaczenia (tabela 3).

**Tabela 3. Posiadanie certyfikatów międzynarodowych w ocenie przedsiębiorców sfery MSP (skala odpowiedzi: 1 – nie ma znaczenia, 2 – średnie znaczenie; 3 – istotne znaczenie)**

Wyszczególnienie		małe przedsiębiorstwa – zatrudniające 10-49 osób	średnie przedsiębiorstwa – zatrudniające 50-249 osób	Wiersz Razem
Liczba firm	nie ma znaczenia	6	2	8
% z kolumny (% odpowiedzi w populacji małych/średnich wśród wszystkich badanych zmiennych)		9,09%	5,13%	
% z wiersza (% firm w badanej populacji, dla których nie ma znaczenia certyfikat)		75,00%	25,00%	
% z całości		5,71%	1,90%	7,62%
Liczba firm	średnie znaczenie	14	8	22
% z kolumny (% odpowiedzi w populacji małych/średnich wśród wszystkich badanych zmiennych)		21,21%	20,51%	
% z wiersza (% firm w badanej populacji, dla których nie ma znaczenia certyfikat)		63,64%	36,36%	
% z całości		13,33%	7,62%	20,95%
Liczba firm	istotne znaczenie	46	29	75
% z kolumny (% odpowiedzi w populacji, małych/średnich wśród wszystkich badanych zmiennych)		69,70%	74,36%	
% z wiersza (% firm w badanej populacji, dla których dla certyfikat ma istotne znaczenie)		61,33%	38,67%	
% z całości		43,81%	27,62%	71,43%
Liczba	Ogółem	66	39	105
% z całości		62,86%	37,14%	

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Jak wspomniano wcześniej, jednym z czynników, który może przysłużyć się zwiększeniu zaufania w kontaktach handlowych, są rekomendacje. Analizując poniższą tabelę związaną z charakterystyką wypowiedzi dotyczących postrzegania posiadanych referencji w kontekście budowy zaufania w łańcuchu dostaw, należy stwierdzić, że istotne znaczenie w procesie budowy zaufania (tabela 4.) wśród badanych przedsiębiorstw mają ukończone przedsięwzięcia (33,33%). Uzyskane odpowiedzi uwypuklają znaczenie ukończonych przedsięwzięć gospodarczych jako gwaranta jakości, a także w znaczący sposób zwiększają zaufanie wśród przedsiębiorców funkcjonujących w łańcuchu dostaw. Inną cechą posiadającą istotne znaczenie wśród badanych podmiotów jest lista partnerów biznesowych (43,81%). Charakteryzując powyższe wypowiedzi, należy zauważyć, że kooperacja ze znanymi na rynku partnerami podnosi zaufanie w środowisku biznesowym.

**Tabela 4. Posiadanie referencji a proces budowy zaufania w ocenie przedsiębiorców sfery MSP (skala odpowiedzi: 1 – nie ma znaczenia, 2 – średnie znaczenie; 3 – istotne znaczenie)**

Wyszczególnienie	małe przedsiębiorstwa – zatrudniające 10-49 osób	średnie przedsiębiorstwa – zatrudniające 50-249 osób	Wiersz Razem
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Posiadanie listy ważnych partnerów biznesowych (dostawcy i klienci): nie ma znaczenia</b>	11	7	18
% z kolumny (wśród badanej populacji małych/średnich firm, wszystkich badanych zmieni-nych)	16,67%	17,95%	
% z wiersza (wśród populacji firm, które zadeklaro-wały, iż referencje nie mają znaczenia w budowie reputacji)	61,11%	38,89%	
% z tabeli	10,48%	6,67%	17,14%
<b>Posiadanie listy ważnych partnerów biznesowych (dostawcy i klienci): średnie znaczenie</b>	25	16	41
% z kolumny (wśród badanej populacji małych/średnich firm, wszystkich badanych zmieni-nych)	37,88%	41,03%	
% z wiersza (wśród populacji firm, które zadeklaro-wały, iż referencje mają średnie znaczenie w budo-wie reputacji)	60,98%	39,02%	
% z tabeli	23,81%	15,24%	39,05%
<b>Posiadanie listy ważnych partnerów biznesowych (dostawcy i klienci): istotne znaczenie</b>	30	16	46
% z kolumny (wśród badanej populacji małych/średnich firm, wszystkich badanych zmieni-nych)	45,45%	41,03%	
% z wiersza (wśród populacji firm, które zadeklaro-wały, iż referencje mają istotne znaczenia w budo-wie reputacji)	65,22%	34,78%	

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
% z tabeli	28,57%	15,24%	43,81%
Razem	66	39	105
% z tabeli	62,86%	37,14%	100,00%
<b>Posiadanie listy ukończonych przedsięwzięć (np. znane budynki, kolekcja odzieży, etc.): nie ma znaczenia</b>	2	3	5
% z kolumny (wśród badanej populacji małych/średnich firm, wszystkich badanych zmiennych)	3,03%	7,69%	
% z wiersza (wśród populacji firm, które zadeklarowały, iż <b>ukończone przedsięwzięcia</b> nie mają znaczenia w budowie reputacji)	40,00%	60,00%	
% z tabeli	1,90%	2,86%	4,76%
<b>Posiadanie listy ukończonych przedsięwzięć (np. znane budynki, kolekcja odzieży, etc.): średnie znaczenie</b>	44	21	65
% z kolumny (wśród badanej populacji małych/średnich firm, wszystkich badanych zmiennych)	66,67%	53,85%	
% z wiersza (wśród populacji firm, które zadeklarowały, iż <b>ukończone przedsięwzięcia</b> mają średnie znaczenie w budowie reputacji)	67,69%	32,31%	
% z tabeli	41,90%	20,00%	61,90%
<b>Posiadanie listy ukończonych przedsięwzięć (np. znane budynki, kolekcja odzieży, etc.): istotne znaczenie</b>	20	15	35
% z kolumny (wśród badanej populacji małych/średnich firm, wszystkich badanych zmiennych)	30,30%	38,46%	
% z wiersza (wśród populacji firm, które zadeklarowały, iż <b>ukończone przedsięwzięcia</b> mają istotne znaczenie w budowie reputacji)	57,14%	42,86%	
% z tabeli	19,05%	14,29%	33,33%
Razem	66	39	105
% z tabeli	62,86%	37,14%	100,00%

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

## Podsumowanie

W gospodarce rynkowej konieczne jest zaufanie z powodu możliwości obniżki kosztów funkcjonowania. Gdy nie ma zaufania, to rosną koszty prowadzenia działalności gospodarczej związane z nadzorem i kontrolą. Oparta na zaufaniu współpraca wpływa na efektywność funkcjonowania łańcuchów dostaw. Zaufanie może zostać wzmocnione (szczególnie w fazie inicjowania współpracy) dzięki posiadaniu znaków, certyfikatów lub referencji. Mimo że mogą to być czynniki trudne do uzyskania, kosztowne lub wymagające sporych nakładów pracy, to jednak ich posiadanie może być bardzo korzystne dla przedsiębiorstwa, co potwierdzają badane przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Ford D., 1980, *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*. „European Journal of Marketing”, 14 (5–6).
- Hardy C., Phillips N., Lawrence T. 1998, *Distinguishing trust and power in inter-organizational relation forms and facades of trust* [w:] *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, red. C. Lane, R. Bachmann, Oxford University Press.
- Nielsen B., 2004, *The Role of Trust in Collaborative Relationships: A Multi-Dimensional Approach*, „Management, Special Issue: Practicing Collaboration”, vol. 7, no. 3.
- Sako M., 1998, *The informational requirements of trust in supplier relations: evidence from Japan, Europe and the United States* [w:] Lazaric N., Lorenz E. (red.), *Trust and Economic Learning*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Tomkins C., 2001, *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*. „Accounting, Organizations and Society”, 26(2).
- Young-Ybarra C., Wiersema M.F., 1999, *Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory*. „Organization Science”, 10(4).

## Trust and its determinants in processes of building business relations of supply chains in small and medium enterprises

### Summary

Abstract: Often, in the course of doing business companies are forced to make decisions and activities at risk. One of these activities is to initiate cooperation within the supply chain to new entrants. Research shows that the way enabling reduction of this risk is to have appropriate certificates, markings and testimonials. These are factors of great importance for SMEs.

Key words: trust, small and medium enterprises, business relations, supply chain