

*Dawid Szostek*  
*Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu*

## **Trust management in the process of building of a sustainable competitive advantage**

### **Zarządzanie zaufaniem w procesie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej**

*W artykule zawarto rozważania na temat roli zaufania w życiu społeczno-gospodarczym, w tym jako kluczowego czynnika do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zarządzanego marketingowo. Omówiono takie kwestie, jak: budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem czynników niematerialnych, rola zaufania w biznesie, budowanie zaufania i zarządzanie nim. Artykuł jest przyczynkiem do dalszej dyskusji na temat zarządzania zaufaniem.*

**Słowa kluczowe:** *zaufanie, zarządzanie zaufaniem, przewaga konkurencyjna*

#### **Wprowadzenie**

Według internetowego słownika języka polskiego PWN, zaufanie to przekonanie, że ktoś nie oszuka i nie zrobi niczego złego, czyjeś słowa, informacje są prawdziwe lub ktoś posiada jakieś umiejętności, zdolności i potrafi je odpowiednio wykorzystać<sup>1</sup>. Synonimem zaufania jest zatem nadzieja, pewność, przekonanie czy wiara.

Przekonanie, że większość nawet nieznanych osób jest uczciwa, pomocna i zasługuje na zaufanie jest niezwykle istotną składową kapitału społecznego, który z kolei przyczynia się do społecznego i ekonomicznego rozwoju społeczeństwa.

Zaufanie ogranicza koszty transakcyjne w gospodarce oraz w relacjach społecznych, ułatwia komunikowanie się oraz usprawnia inwestowanie i negocjacje<sup>2</sup>, natomiast jego brak prowadzi do nadmiernej kontroli, a przez to do marazmu instytucjonalnego i trwonienia skumulowanej w społeczeństwie energii (co wyraźnie widać na przykładzie Polski). Przykłady można mnożyć bez końca, natomiast emanacją braku zaufania jest niezliczona ilość przepisów, nakazów i zakazów oraz tony „urzędowej makulatury” produkowanej w przesyconych biurokracją instytucjach i podległych im jednostkach, dotyczącej w zasadzie każdego aspektu życia społeczno-gospodarczego<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl> (stan na dzień 30 stycznia 2013).

<sup>2</sup> Por. J. O. Paliszkievicz: Trust Management: Literature Review, „Management” 4(Winter)/2011, Vol. 6, s. 315; P. M. Doney, J. P. Cannon, M. R. Mullen: Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust, „The Academy of Management Review” 7(July)/1998, Vol. 23, s. 601.

<sup>3</sup> Ilu czytelników tego artykułu zostało odesłanych z przysłowiowym kwitkiem z powodu braku mało znaczącego podpisu czy stempla na jakimś formularzu? Mało kto natomiast wyobraża sobie dziś – w czasach

Jednak dla wielu czytelników pojęcie zaufania może kontrastować z charakterem nauk o zarządzaniu, a już z pewnością z marketingiem, natomiast „zarządzanie zaufaniem” mogą oni uznać za swego rodzaju oksymoron bądź kolejną „nowinkę” na gruncie tych nauk. Może to wynikać z postrzegania zarządzania czy gospodarowania jako działalności człowieka nastawionej wyłącznie na zysk, gdzie takie terminy, jak zaufanie, nadzieja czy wiara są już tylko górnolotnymi, pięknie brzmiącymi archaizmami, mającymi więcej wspólnego z filozofią niż z „twardymi i bezwzględными regułami biznesu”.

Patrząc obiektywnie, w dobie coraz silniejszego kryzysu zaufania nikogo nie powinno dziwić takie postrzeganie tej kategorii. Kryzys zaufania jest szczególnie widoczny w krajach postkomunistycznych, w tym w Polsce, co jest efektem trwałego piętna pozostawionego na społeczeństwie przez ówczesny, z natury patologiczny, system władzy totalitarnej<sup>4</sup>.

Można wskazać wiele przykładów, potwierdzających prawdziwość tezy o kryzysie zaufania w Polsce. Według komunikatu z badań CBOS z 2012 roku<sup>5</sup>, w życiu społecznym Polacy są bardzo nieufni. Jedynie 23% respondentów jest zdania, że większości ludzi można ufać, natomiast 74% jest przekonanych, że w relacjach z innymi należy zachować daleko idącą ostrożność. Co więcej, niepokojący jest spadek społecznego zaufania Polaków (jeszcze w roku 2010 wskaźniki te wynosiły odpowiednio 26% i 72%).

Według indeksu zaufania pracowników Gi Group za 2012 rok (*Employee Labour Trust Index*), Polacy należą także do jednych z najmniej ufnych kategorii pracowników w całej Europie, zarówno w odniesieniu do zaufania względem firmy, bezpośredniego przełożonego, kolegów w relacjach w pracy, a nawet w relacjach prywatnych<sup>6</sup>.

Maleje również zaufanie Polaków do instytucji finansowych. Według „Raportu z II Światowego Badania Klientów Banków Detalicznych” firmy Ernst&Young z 2012 roku, spadek zaufania na przełomie minionych 12 miesięcy zadeklarowało 39% respondentów,

---

ogromnej deprecjacji słowa – zawarcie jakiegokolwiek umowy w formie ustnej, co jeszcze nie tak dawno temu (biorąc pod uwagę całą historię ludzkości) należało do normy.

<sup>4</sup> Por. B. Klusek-Wojciszke, M. Łosiewicz: Poziom zaufania społecznego w nowych krajach Unii Europejskiej: kwestia kultury czy ekonomii?, „Pieniądze i Więź” 1/2009, gdzie autorki poddały analizie wskaźnik zaufania społecznego publikowany w ramach Europejskiego Sondażu Społecznego w latach 2004-2005 dla 24 krajów Unii Europejskiej. W 7 tzw. „nowych” krajach UE wskaźnik ten okazał się znacząco niższy niż w przypadku 17 pozostałych państw. Istotnym statystycznie czynnikiem, wpływającym na te różnice, okazał się niski dobrobyt w tych 7 postkomunistycznych krajach (mierzony dochodem narodowym brutto per capita).

<sup>5</sup> Zaufanie społeczne. Komunikat z badań, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K\\_033\\_12.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_033_12.PDF) (stan na dzień 30 stycznia 2013).

Znamienne jest, że respondenci darzyli największym zaufaniem członków najbliższej rodziny (97% badanych – suma dla odpowiedzi „zdecydowanie mam zaufanie” i „raczej mam zaufanie”) oraz takie instytucje, jak: Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy (89%), PCK (81%), Caritas (80%), wojsko (74%), harcerstwo (70%) czy Kościół Rzymskokatolicki (69%), natomiast w najmniejszym stopniu ufali telewizji (44%), rządowi (39%), gazetom (34%), Sejmowi i Senatowi (29%) czy partiom politycznym (20%).

<sup>6</sup> Wartość tego indeksu dla polskich pracowników wyniosła 39,88, podczas gdy średnia dla wszystkich badanych krajów to 43,37 (por. Polacy najmniej ufni pracownikami w Europie, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polacy-najmniej-ufnymi-pracownikami-w-Europie-2703656.html> [stan na dzień 31 stycznia 2013]).

którzy tłumaczyli ten fakt przede wszystkim kryzysem w strefie Euro (w 2011 r. było to 26%)<sup>7</sup>.

Widać zatem, jak rzadkim dobrem we współczesnych relacjach społecznych, a także gospodarczych, jest zaufanie. Rzadkość tego dobra jest jego zaletą, jako że dzięki temu jest ono bardzo cenne<sup>8</sup>, zatem marketingowo zarządzane przedsiębiorstwa<sup>9</sup> tym bardziej powinny zabiegać o budowanie na jego podstawie własnej przewagi konkurencyjnej. Niepowtarzalność i trudność w powieleniu tego czynnika przez konkurentów sprawi, że przewaga ta może mieć charakter długookresowy, a nawet trwałą.

Jak stwierdził w swojej książce „Ograniczenia organizacji” Kenneth J. Arrow, ekonomista i laureat Nagrody Nobla z 1972 r.: „Obecnie zaufanie ma bardzo wymierną wartość pragmatyczną. Zaufanie to środek zmniejszający tarcie wewnątrz systemu społecznego. Jest to niezwykle wydajny instrument, możliwość polegania na słowie partnera w interesach pozwala oszczędzić wielu problemów. Niestety nie jest to towar, który można łatwo kupić. Zaufanie oraz pokrewne wartości, takie jak lojalność i prawdziwość stanowią przykład czegoś, co ekonomiści nazywają ‘wartościami ubocznymi’. Każda z tych wartości jest towarem, każda ma realną, praktyczną, ekonomiczną wartość; każda zwiększa wydajność systemu, pozwala produkować więcej dóbr. Jednak nie są to towary, których wymiana na wolnym rynku jest technicznie możliwa, czy nawet uzasadniona (...). Wyniki badań wskazują, iż w społeczeństwach opóźnionych w zakresie rozwoju gospodarczego brak jest wzajemnego zaufania”<sup>10</sup>.

W świetle przytoczonych faktów widać, jak istotne z punktu widzenia marketingowego zarządzania organizacją są rozważania w zakresie zarządzania zaufaniem i budowania na jego podstawie przewagi konkurencyjnej. Artykuł jest swego rodzaju próbą dokonania syntezy istniejącej na ten temat wiedzy poprzez opisanie takich kwestii, jak: budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej (głównie z wykorzystaniem wartości niematerialnych), rola zaufania w działalności firmy, a także budowanie zaufania w praktyce przedsiębiorstw i zarządzanie nim.

---

<sup>7</sup> Ernst & Young: 39 proc. Polaków nie ufa bankom, [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/636705,ernst\\_young\\_39\\_proc\\_polakow\\_nie\\_ufa\\_bankom.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/636705,ernst_young_39_proc_polakow_nie_ufa_bankom.html) (stan na dzień 31 stycznia 2013).

<sup>8</sup> Por. J. B. Barney, M. H. Hansen: Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15, s. 176.

<sup>9</sup> Zarządzanie marketingowe należy rozumieć jako „realizowaną przez naczelne kierownictwo koncepcję zarządzania zgodną z zasadami orientacji marketingowej” (por. Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach. Stan, zastosowania, tendencje i kierunki zmian, t. 1: Raport z badania, pod red. S. Kaczmarczyka. WYDAWNICTWO UNIwersytetu MIKOŁAJA KOPERNIKA, Toruń 2002, s. 5), przy czym orientacja marketingowa to „filozofia przyjmująca, że osiągnięcie celów przedsiębiorstwa zależy od określenia potrzeb i pragnień rynków docelowych oraz dostarczenia im oczekiwanych korzyści w sposób skuteczniejszy i sprawniejszy niż konkurenci. (...) Zgodnie z tą orientacją, firma buduje długookresowe relacje, oparte na wartości i satysfakcji, co umożliwia przedsiębiorstwu zyskowne zaspokojenie potrzeb” (por. H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce: Marketing. Uwarunkowania i instrumenty. WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU, Poznań 2007, s. 17).

Zarządzanie zaufaniem jest wyrazem koncentracji na rynkach docelowych, a także pragnienia budowania długookresowej przewagi nad konkurencją, bazującej na dostarczaniu klientom wartości niepowtarzalnych.

<sup>10</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych. DIFIN, Warszawa 2007, s. 11.

## **Budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej**

Obecnie nikogo nie zaskakuje fakt, iż przedsiębiorstwo umieszcza na swojej stronie internetowej obszernie informacje na temat posiadanych przez siebie referencji czy listów polecających daną firmę innym, potencjalnym klientom. Dotyczy to przede wszystkim organizacji, które funkcjonują w warunkach silnej konkurencji, głównie w obszarze usług (np. budownictwo, mechanika samochodowa, consulting, promocja i reklama, szkolenia, ochrona zdrowia). W związku z tym trudno o materialne rezultaty ich działalności, są one trudno dostępne bądź skomplikowane w ewaluacji i/lub zakup usługi wiąże się z koniecznością poniesienia wysokiego kosztu (a przez to – także wysokiego ryzyka).

Tego typu postępowanie jest klasycznym przejawem (świadomego bądź nieświadomego) zarządzania zaufaniem w przedsiębiorstwie, a zatem działaniem, którego celem jest budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, jako że opartej na czynnikach niematerialnych.

Większość współczesnych autorów literatury przedmiotu, a także praktyków biznesu, jest zdania, że w dzisiejszej, opartej na wiedzy gospodarce, do uzyskania trwałej bądź długookresowej i znaczącej przewagi nad konkurentami niezbędne jest bazowanie na niematerialnych wyróżnikach działalności organizacji<sup>11</sup>. Może to być kultura organizacyjna, marka, technologie, relacje z klientami, wizerunek czy reputacja przedsiębiorstwa oraz szeroko rozumiana wiedza i doświadczenie, których nośnikami są najczęściej pracownicy firmy. Czynniki te sprawiają, że przedsiębiorstwo może lepiej zaspokajać potrzeby swoich interesariuszy, a dzięki temu – osiągać rentę ekonomiczną, pozwalającą na uzyskanie zwrotu na poziomie wyższym od godziwego.

Oczywiście nie należy przy tym zapominać o czynnikach materialnych, które są niezbędne w działalności rynkowej przedsiębiorstwa. Konieczne jest natomiast wykorzystywanie efektu synergii uzyskiwanego z ich połączenia z czynnikami niematerialnymi, jako że faktem jest, iż oddziaływanie tych ostatnich na te pierwsze powoduje, że „wartość w użyciu” aktywów materialnych jest wyższa niż możliwa do uzyskania z ich sprzedaży jako osobnych składników”<sup>12</sup>.

Dowodem na prawdziwość tej tezy jest choćby porównanie wartości rynkowej przedsiębiorstw (wg notowań na giełdzie) z wartością ich aktywów. Zazwyczaj ta pierwsza wartość jest wyższa albo o wiele wyższa od drugiej, jako że na wartość organizacji składa się także szereg elementów o charakterze niematerialnym, które nie mają odzwierciedlenia w standardowym bilansie firmy<sup>13</sup>. Przykładowo, według niektórych źródeł, aż 95% zmian w cenach akcji nie może być wyjaśniona informacjami finansowymi, napływającymi ze spółek<sup>14</sup>.

W tabeli 1 zaprezentowano porównanie tych wartości dla kilku globalnych przedsiębiorstw, przy czym tabelę uzupełniono także o dane na temat wartości samej marki danej organizacji. Co istotne, sama wartość marki nie wyjaśnia różnicy pomiędzy wartością rynkową i wartością aktywów przedsiębiorstwa.

<sup>11</sup> Por. S. Chowdhury: The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing, „Journal of Managerial Issues Publisher” 3(Fall)/2005, Vol. 17.

<sup>12</sup> G. Urbanek: Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce. OFICYNA A WOLTERS KLUWER BUSINESS, Warszawa 2011, s. 167.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 12.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 161.

Tabela 1. Porównanie wartości: rynkowej, aktywów i marki wybranych firm (w mld USD)  
Table 1. Comparison of market, asset and brand value of selected companies (in bln USD)

	Aktywa (30.09.2012) Assets (30.09.2012)	Wartość rynkowa firmy (04.02.2013) Market value of the company (04.02.2013)	Wartość marki (2012) Brand value (2012)	Różnica (2-1) Difference (2-1)
	(1)	(2)	(3)	(4)
<b>Apple</b>	196,09	415,36	76,568	219,27
<b>Google</b>	93,8	250,22	69,726	156,42
<b>IBM</b>	119,21	228,24	75,532	109,03
<b>McDonald's</b>	33,82	94,98	40,062	61,16
<b>Pepsi</b>	74,02	112,07	16,594	38,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (1) <http://ycharts.com/companies/KO/assets> (stan na dzień 4 lutego 2013 r.), (2) <http://finance.yahoo.com> (stan na dzień 4 lutego 2013 r.), (3) Best Global Brands 2012, <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx> (stan na dzień 4 lutego 2013 r.).

Source: prepared on: (1) <http://ycharts.com/companies/KO/assets> (04.02.2013), (2) <http://finance.yahoo.com> (04.02.2013), (3) Best Global Brands 2012, <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx> (04.02.2013).

Przewaga konkurencyjna bazująca na czynnikach niematerialnych także podlega procesowi erozji na skutek deprecjacji tychże czynników pod wpływem upływu czasu oraz działań konkurentów. Istotne jest jednak to, że szybkość tej erozji jest zróżnicowana w zależności od cech tych elementów, w tym ich trwałości (mniejsza w przypadku technologii, większa w przypadku marki), transparentności (brak/utrudniona możliwość identyfikacji sposobów tworzenia wartości przez te czynniki oraz strategii ich wykorzystania) i powiązanej z nią podatności na kopiowanie (im mniejsza „widoczność” czynnika, tym mniejsze możliwości jego powielania), transferowalności (możliwości przeniesienia danego elementu na grunt działalności innej firmy)<sup>15</sup>. Oznacza to, że czynniki niematerialne są względnie trwałe, zaś tempo ich erozji, przy odpowiednich działaniach organizacji, może być powolne.

Czynniki niematerialne spełniają cztery warunki istnienia trwałej przewagi konkurencyjnej, opartej na zasobach, zdefiniowanej przez M. Petrafa<sup>16</sup>:

- 1) są heterogeniczne – różnią się pomiędzy firmami,
- 2) rynek na nie jest niedoskonały – w innym przypadku ich potencjał do generowania renty będzie odzwierciedlony w cenie, co uniemożliwi jej osiągnięcie,
- 3) rynek na produkty jest niedoskonały – w innej sytuacji renta zostanie skonsumowana przez konkurentów, dysponujących podobnymi zdolnościami i zasobami. Oznacza to, że czynniki te muszą być nie tylko wyjątkowe, ale i niemożliwe/trudne w powielaniu/substytuowaniu,

<sup>15</sup> Ibidem, s. 73.

<sup>16</sup> M. Petrafa: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resourced-based View, “Strategic Management Journal” 14/1993, s. 179-191.

4) nie są mobilne – są związane z danym przedsiębiorstwem (co jest pochodną tego, że mają charakter złożony i niejawny).

Oczywiście budowanie przewagi na czynnikach niematerialnych ma także wiele wad, wynikających z immanentnych cech tych czynników. Można wskazać choćby następujące z nich<sup>17</sup>:

- trudność w zarządzaniu i kontrolowaniu (poza tym nie są one dostępne w tradycyjnych sprawozdaniach finansowych),
- trudność w rynkowym transferze,
- ciągłe ryzyko z nimi związane, jako pochodna niepewności co do rezultatów ich zastosowania (głównie w początkowej fazie tego procesu),
- niepowodzenie inwestycji w nie, w przypadku jego wystąpienia, jest całkowite, co oznacza utratę wszystkich zainwestowanych w nie środków,
- trudność w ustaleniu ich wartości na podstawie transakcji rynkowych, jako że rynek ten jest wąski i mało przejrzysty,
- prawa własności z nimi związane są trudne do opisanie i egzekwowania.

Kończąc rozważania na temat budowania trwałej przewagi konkurencyjnej opartej o czynniki niematerialne, należy z całą stanowczością podkreślić, że do osiągnięcia tej przewagi nie wystarczy samo posiadanie tego typu czynników. Kluczową kwestią jest ich zastosowanie w określonych uwarunkowaniach rynkowych, co jest esencją sztuki prowadzenia każdego rodzaju działalności gospodarczej.

### **Rola zaufania w działalności przedsiębiorstwa**

Zaufanie jest rozpatrywane w tym artykule z punktu widzenia społeczno-ekonomicznego, gdzie uzasadnieniem dla istnienia zaufania jest transakcja wymienna, mająca na celu maksymalizację zysków, zaś zaufanie ma pomóc w realizacji tego celu<sup>18</sup>. Przykładem występowania zaufania w tym ujęciu mogą być relacje: klient $\leftrightarrow$ firma, firma $\leftrightarrow$ firma, pracownik $\leftrightarrow$ firma, którymi należy odpowiednio zarządzać (kwestię tę opisano w dalszej części artykułu).

W takim ujęciu zaufanie należy rozumieć jako gotowość do współpracy z drugą stroną, opartą na przekonaniu, iż jest ona kompetentna, odpowiedzialna, uczciwa i nie wykorzysta słabości swojego partnera<sup>19</sup>. Wiara ta wiąże się z większą skłonnością do wejścia z takim podmiotem w relacje biznesowe, pomimo istniejącej zawsze niepewności i ryzyka poniesienia (nawet znaczącej) straty.

Zaufanie ma zatem pełne predyspozycje do pełnienia roli niematerialnego czynnika przewagi konkurencyjnej organizacji, jako że<sup>20</sup>:

- jest cenne – jest dobrem rzadkim, będącym w posiadaniu niewielu przedsiębiorstw,
- jest trudne do naśladowania bądź substytuowania,
- odpowiednio pielęgnowane, może być trwałe,
- może być składową konkurencyjnej strategii firmy,
- nie można go skodyfikować czy wymusić poprzez zabiegi biurokratyczne,

<sup>17</sup> G. Urbanek, op. cit., s. 168-170.

Por. Także: J. O. Paliszkievicz, op. cit., s. 317; P. M. Doney, J. P. Cannon, M. R. Mullen, op. cit., s. 603.

<sup>18</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, op. cit., s. 13-14.

<sup>19</sup> Por. J. B. Barney, M. H. Hansen, op. cit., s. 176.

<sup>20</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, op. cit., s. 32.

- obejmuje wszystkie aspekty działalności firmy,
- jest nierozzerwalnie związane z konkretnym podmiotem.

Przykładowo, wystarczy zastanowić się, ilu właściciele samochodów (nie licząc autora tego artykułu) darzy swojego mechanika tak dużym zaufaniem, że w przypadku konieczności skorzystania z jego usług wolą oni dłużej czekać czy nawet ponieść wyższe koszty naprawy, niż udać się do konkurencji (która, w teorii, posiada w ofercie ten sam rodzaj usług, ale gdzie konieczne byłoby dodatkowo poniesienie kosztów ryzyka ponownego zaufania komuś innemu).

Można zauważyć zatem, że w realiach rynkowych kategoria zaufanie stanowi immanentną składową kategorii lojalności wobec przedsiębiorstwa. Jednak to właśnie drugie z tych pojęć o wiele częściej jest opisywane w literaturze przedmiotu. Dyskurs akademicki nad samym zaufaniem w naukach o zarządzaniu nie został dotychczas podjęty<sup>21</sup>.

Zaufaniem stanowi także swoistego rodzaju pochodną reputacji przedsiębiorstwa<sup>22</sup>, którą jest istniejąca na rynku opinia na temat przedsiębiorstwa, będąca wypadkową poglądów wielu różnych grup interesariuszy, jak pracownicy, klienci, kadra kierownicza, dostawcy, media, etc. (reputacja jest często określana mianem sumy wizerunków organizacji, istniejących w świadomości różnych grup interesu). Opinie na temat organizacji tworzone są na podstawie takich elementów, jak: sytuacja finansowa przedsiębiorstwa i perspektywy jej rozwoju, marka, innowacyjność, jakość produktów, kwalifikacje pracowników, atrakcyjność branży, tożsamość firmy, etc.<sup>23</sup>

Potwierdził to J. Balmer, zdaniem którego dobra reputacja jest równoznaczna z zaufaniem do przedsiębiorstwa oraz pewnością, że zakup jego produktów bądź usług jest słuszną decyzją<sup>24</sup>.

Do tego, aby mówić o zaufaniu w ujęciu społeczno-gospodarczym, potrzebne jest spełnienie kilku zasad<sup>25</sup>:

- istnieje niepewność i ryzyko wzajemnych relacji,
- konieczne jest świadome narażenie się na potencjalny atak partnera,
- strony relacji mają pewnego rodzaju oczekiwanie co do zachowania partnera, a szczególnie liczą na to, że partner nie wykorzysta ich słabych stron,
- strony są współzależne (samodzielnie nie mogą zrealizować swoich celów),

<sup>21</sup> Por. choćby niezwykle interesującą przedmowę Prof. dr hab. Andrzeja Dzięgi, obecnie arcybiskupa metropolity szczecińsko-kamieńskiego, do książki: W. M.Grudzewski, I. K.Hejduk, A.Sankowska, M.Wańtuchowicz, op. cit.

<sup>22</sup> Por. J. B. Barney, M. H. Hansen, op. cit., s. 187.

Termin „reputacja” pochodzi z języka łacińskiego, od rzeczownika *reputatio* (rachuba, rozwaga) oraz czasownika *reputare* (policzyć, ogarnąć myślą) i oznacza:

1. (dobrą) opinię o kimś/czymś, renomę, (dobrą) sławę, (dobre) imię,
2. stan ustosunkowania się, nastawienia, oceny (kogoś, czegoś),
3. szczególne zaufanie lub cechy przypisane osobie lub rzeczy.

(Por. W. Kopaliński: Podręczny słownik wyrazów obcych. OFICYNA WYDAWNICZA RYTM, Warszawa 1999, s. 658).

<sup>23</sup> G. Urbanek, op. cit., s. 63.

<sup>24</sup> G. R. Dowling: Corporate Reputations: Should You Compete on Yours, „California Management Review” 3/2004, vol. 46, s. 20-21.

<sup>25</sup> Opracowanie własne na podstawie: W. M.Grudzewski, I. K.Hejduk, A.Sankowska, M.Wańtuchowicz, op. cit., s. 35, 38-41.

- w skłonności do obdarzenia zaufaniem drugiej strony największą rolę odgrywa własne doświadczenie (dotychczasowa historia relacji). W przypadku braku tego doświadczenia, największe znaczenie mają opinie innych, zaufanych osób, a zatem referencje na temat partnera i jego reputacja,
- w przypadku braku interakcji odświeżających, zaufanie maleje z biegiem czasu,
- zaufanie jest stopniowalne (od jego braku do pełnego zaufania),
- kultura (zarówno na poziomie organizacji, jak i narodu) wpływa na zaufanie,
- rozwój zaufania jest związany z istnieniem formalnych i nieformalnych (społecznych) narzędzi kontroli.

### **Budowanie zaufania oraz zarządzanie nim**

W raporcie „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”, opracowanym w 2009 roku przez Zespół Doradców Strategicznych przy Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, stanowiącym wg założeń autorów, swego rodzaju „projekt cywilizacyjny” oraz „nową busolę rozwoju” dla Polski, za najważniejsze z wyzwań stojących przed Polską uznano rozwój kapitału społecznego, utożsamianego z zaufaniem<sup>26</sup>.

Brak lub deficyt zaufania w relacjach społeczno-ekonomicznych rodzi przecież wiele patologii, zarówno w skali mikro (człowieka, przedsiębiorstwa), jak i makro (całego państwa). Tworzone są swego rodzaju substytuty zaufania, wśród których P. Sztompka wskazał na następujące<sup>27</sup>:

- providencjalizm (odwoływanie się do sił nadprzyrodzonych, szczęścia, zjawisk metafizycznych, etc.) – znamiennym w tym przypadku jest to, że coraz więcej Polaków korzysta z usług tzw. „wrózek”<sup>28</sup>, przy czym (niestety) nikogo nie dziwi już, że do konsumentów takich usług należą biznesmeni czy politycy (do najczęściej wybieranych usług należą: wybór szkoły/studiów, wybór nazwy i siedziby firmy, data rozpoczęcia działalności, analiza potencjału pracowników, zaś cena takich usług wynosi od 200-500 zł<sup>29</sup>),
- korupcja (łapówki, protekcja, nepotyzm, „przysługi” – a zatem całe spektrum narzędzi, dających pozór przewidywalności działań innych i kontroli nad nimi) – według indeksu Corruption Perceptions Index, opublikowanego przez Transparency International (TI) za 2012 rok, Polska zajęła 41 miejsce spośród 176 państw pod względem skali korupcji w kraju, uzyskując 58 na 100 możliwych punktów (im

<sup>26</sup> Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe, <http://zds.kprm.gov.pl/raport-polska-2030-wyzwania-rozwojowe> (stan na dzień 7 lutego 2013 r.).

Niestety, za tymi deklaracjami zdają się nie podążać konkretne działania, zmierzające do budowania kapitału społecznego (oraz kultury zaufania) w Polsce. Działania zdają się wręcz zaprzeczać tym deklaracjom (ale to już temat na inny artykuł).

<sup>27</sup> P. Sztompka: Zaufanie: Warunek podmiotowości społeczeństwa [w:] Oblicza społeczeństwa, praca zbiorowa pod red. K. Gerlacha i Z. Seręgi. WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU JAGIELLOŃSKIEGO, Kraków 1996, s. 116-119.

<sup>28</sup> Trend ten jest podsycany obecnym w krajach rozwiniętych (narastającym od czasów tzw. Wielkiej Rewolucji Francuskiej), a zauważalnym już i w Polsce, kryzysem chrześcijaństwa (po prostu wiarę w Boga zastąpiono wiarą w siły nadprzyrodzone, magię, władzę, człowieka, rozwinął się także kult ciała, młodości oraz pieniądza – idoli współczesnego świata).

<sup>29</sup> Ł. Ostruszka: Ile zarabiają wróżki i dlaczego tak dużo?, <http://www.pb.pl/foto/2892143,97090,56609,23673> (stan na dzień 7 lutego 2013 r.).



wyższe miejsce w rankingu, tym mniejsza skala korupcji)<sup>30</sup>. Według wielu opinii, po wejściu Polski do UE, sytuacja uległa poprawie. Jak jednak interpretować wówczas dane Komendy Głównej Policji za 2012 rok, według których urzędnicy przyjęli wówczas 15,63 mln zł łapówek, co stanowiło wzrost o 100% w stosunku do 2011 r. Oczywiście mowa jedynie o przypadkach udowodnionych i udokumentowanych,

- izolacja – dobrowolna separacja jakiejś grupy społecznej (np. zawodowej, religijnej, etnicznej, politycznej) w nieprzychylnym jej otoczeniu, przy silnej spójności wewnętrznej grupy oraz dużej niechęci wobec otoczenia,
- paternalizm – poszukiwanie (często podświadome) mistycznego „ojca narodu”, zbawcy ludzkości, który rozwiąże wszelkie problemy, przywróci ład i przewidywalny porządek rzeczy w społeczeństwie (na takich oczekiwaniach społecznych karierę zrobiło, nie tylko w Polsce, bardzo wiele populistycznych partii politycznych bądź „charyzmatycznych” osobowości),
- eksternalizacja – przeniesienie zaufania na społeczności innych krajów, wyrażające się także w idealizowaniu ich ładu instytucjonalnego, rozwiązań organizacyjnych, etc. (przed przystąpieniem Polski do UE panowała powszechna nadzieja na głębokie, pozytywne zmiany w Polsce, „bo przecież w Unii Europejskiej jest tak dobrze”. Dziś rzeczywistość weryfikuje te oczekiwania),
- przymus – jest to skrajnie patologiczny substytut zaufania, przejawiający się w bezpośredniej i bezwarunkowej kontroli nad postępowaniem innych, ograniczając przez to ryzyko wejścia w relację z drugą stroną praktycznie do minimum.

Uwzględniając opisane patologie, będące konsekwencją braku zaufania w relacjach społeczno-ekonomicznych, raczej nikt nie powinien mieć wątpliwości co do tego, że należy podejmować wszelkie działania, przyczyniające się do tworzenia tego niezwykle cennego kapitału społecznego. Oczywiście, działania takie powinny być podejmowane zarówno w skali makro, przez państwo i jego instytucje, jednak równie ważne są działania w skali mikro, podejmowane przez same przedsiębiorstwa czy obywatele. Konieczne jest także właściwe zarządzanie tymi działaniami, określane na ogół w literaturze mianem „zarządzania zaufaniem” (ang. trust management).

Niewątpliwie, poziom zaufania w relacjach społeczno-biznesowych zależy od wielu zmiennych, zarówno o charakterze endo-, jak i egzogenicznym względem partnerów danej relacji, co oznacza, że nie wszystkie z tych zmiennych można dowolnie kształtować. Są to m.in.: cechy osobowości, pochodzenie człowieka i jego dotychczasowe doświadczenie życiowe, kultura społeczna lub organizacyjna, wpływ lokalnej społeczności, wolność polityczna w kraju, a nawet płeć czy wiek<sup>31</sup>.

Z pewnością jednak zarządzanie zaufaniem oraz specyfika zmiennych, które w tym procesie odgrywają najważniejsze role, mają diametralnie odmienny charakter w zależności od rodzaju stron relacji społeczno-ekonomicznych (klient ↔ firma, firma ↔ firma, pracownik ↔ firma) – por. tabela 2.

<sup>30</sup> Transparency International, <http://www.transparency.org/cpi2012/results> (stan na dzień 7 lutego 2013 r.).

<sup>31</sup> Więcej na temat tzw. teorii determinant zaufania ogólnego można znaleźć w: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, op. cit., s. 51-63, a także w: P. M. Doney, J. P. Cannon, M. R. Mullen, op. cit., s. 609.

Tabela 2. Środki budowania zaufania w zależności od stron relacji społeczno-biznesowych  
 Table 2. Trust-building measures, depending on the socio-economic relationships

Rodzaj relacji Relationship	Przykładowe środki budowania zaufania Examples of trust-building measures
<p><i>firma ↔ firma</i>                      oraz  <i>klient ↔ firma</i>  <i>company ↔ company</i>                      and  <i>customer ↔ company</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• otwarta i szczerza komunikacja oraz sprawne działania</li> <li>• dotrzymanie ustaleń</li> <li>• referencje za wykonane usługi</li> <li>• symbole, oznakowania, nagrody, laury, dyplomy, etc.</li> <li>• rankingi (np. najwyższa jakość)</li> <li>• nieformalne opinie innych</li> <li>• zaangażowanie w sprawy prospołeczne</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• open and honest communication and efficient operation</li> <li>• keeping arrangements</li> <li>• references</li> <li>• symbols, awards, prizes, diplomas, etc.</li> <li>• rankings (eg. for the best quality)</li> <li>• informal opinions</li> <li>• involvement in the pro-social issues</li> </ul>
<p><i>pracownik ↔ firma</i>  <i>employee ↔ company</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• otwarte i szczerze komunikowanie się (w tym mówienie o problemach i sukcesach)</li> <li>• delegowanie zadań na pracowników</li> <li>• dotrzymanie ustaleń</li> <li>• wyrażanie troski o pracowników oraz podejmowanie działań, wyrażających tę troskę</li> <li>• rankingi (np. pracodawca roku)</li> <li>• nieformalne opinie innych</li> <li>• zaangażowanie w sprawy prospołeczne</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• open and honest communication (including talking about the problems and successes)</li> <li>• delegate tasks to employees</li> <li>• keeping arrangements</li> <li>• expressing concern for employees and taking action, expressing this concern</li> <li>• rankings (such as the employer of the year)</li> <li>• informal opinions</li> <li>• involvement in the pro-social issues</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, op. cit., s. 110-111; J. O. Paliszkievicz, op. cit., s. 324.

Source: prepared on: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, op. cit., p. 110-111; J. O. Paliszkievicz, op. cit., p. 324.

Wspólnym elementem zarządzania zaufaniem dla każdego z tych rodzajów relacji jest regularna, szczerza komunikacja. Nic jednak nie przemawia lepiej i nie zostawia trwalszego śladu na tych relacjach niż konkretne czyny. Oznacza to, że właśnie doświadczenie, a nie nawet najpiękniejsze i najbardziej wzniosłe deklaracje, jest najważniejsze w procesie budowania i utrzymywania zaufania.

## Podsumowanie

Zaufanie względem przedsiębiorstwa, pracodawcy czy partnera biznesowego może być wzmacniane bądź osłabiane, w zależności od przebiegu relacji pomiędzy jej stronami<sup>32</sup>, zatem o zaufanie należy nieustannie zabiegać. Nie jest to zmienna statyczna, która raz zbudowana, będzie trwała i przynosiła stronom korzyści, jako że cechuje ją duży dynamizm.

Celem autora było zebranie podstawowej wiedzy w zakresie znaczenia zaufania i zarządzania nim w relacjach społeczno-gospodarczych. W dobie współczesnej gospodarki troska o zaufanie nie jest ekscentrycznym wymysłem, ale warunkiem przetrwania w niezwykle konkurencyjnym otoczeniu, jako że konieczne jest tworzenie przewag bazujących na czynnikach niematerialnych (trudno dostępnych, których nie można łatwo substytuować).

## Literatura

1. Barney J. B., Hansen M. H.: Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15.
2. Best Global Brands 2012, <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx> (stan na dzień 4 lutego 2013 r.).
3. Chowdhury S.: The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing, „Journal of Managerial Issues Publisher” 3(Fall)/2005, Vol. 17.
4. Doney P. M., Cannon J. P., Mullen M. R.: Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust, „The Academy of Management Review” 7(July)/1998, Vol. 23.
5. Dowling G. R.: Corporate Reputations: Should You Compete on Yours, „California Management Review” 3/2004, vol. 46.
6. Ernst & Young: 39 proc. Polaków nie ufa bankom, [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/636705,ernst\\_young\\_39\\_proc\\_polakow\\_nie\\_ufa\\_bankom.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/636705,ernst_young_39_proc_polakow_nie_ufa_bankom.html) (stan na dzień 31 stycznia 2013).
7. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych, DIFIN, Warszawa 2007.
8. <http://finance.yahoo.com> (stan na dzień 4 lutego 2013 r.).
9. <http://ycharts.com/companies/KO/assets> (stan na dzień 4 lutego 2013 r.).
10. Kłusek-Wojciszke B., Łosiewicz M.: Poziom zaufania społecznego w nowych krajach Unii Europejskiej: kwestia kultury czy ekonomii?, „Pieniądze i Więź” 1/2009.
11. Kopaliński W.: Podręczny słownik wyrazów obcych, OFICYNA WYDAWNICZA RYTM, Warszawa 1999.
12. Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H.: Marketing. Uwarunkowania i instrumenty, WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU, Poznań 2007.
13. Ostruszka Ł.: Ile zarabiają wróżki i dlaczego tak dużo?, <http://www.pb.pl/foto/2892143,97090,56609,23673> (stan na dzień 7 lutego 2013 r.).
14. Paliszkiwicz J. O.: Trust Management: Literature Review, „Management” 4(Winter)/2011, Vol. 6.
15. Parthemer M. R.: Whom Do You Trust? Six Nontax Factors to Consider When Selecting a Trustee, „Journal of Financial Service Professionals” 11(November)/2011.
16. Petraf M.: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resourced-based View, „Strategic Management Journal” 14/1993.
17. Polacy najmniej ufniymi pracownikami w Europie, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polacy-najmniej-ufnymi-pracownikami-w-Europie-2703656.html> (stan na dzień 31 stycznia 2013).

---

<sup>32</sup> J. O. Paliszkiwicz, op. cit., s. 322.

18. Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe, <http://zds.kprm.gov.pl/raport-polska-2030-wyzwania-rozwojowe> (stan na dzień 7 lutego 2013 r.).
19. Słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl> (stan na dzień 30 stycznia 2013).
20. Sztompka P.: Zaufanie: Warunek podmiotowości społeczeństwa [w:] Oblicza społeczeństwa, praca zbiorowa pod red. K. Gerlacha i Z. Seręgi, WYDAWNICTWO UNIwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1996.
21. Transparency International, <http://www.transparency.org/cpi2012/results> (stan na dzień 7 lutego 2013 r.).
22. Urbanek G.: Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce, OFICYNA A WOLTERS KLUWER BUSINESS, Warszawa 2011.
23. Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach. Stan, zastosowania, tendencje i kierunki zmian, t. 1: Raport z badania, pod red. S. Kaczmarczyka, WYDAWNICTWO UNIwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.
24. Zaufanie społeczne. Komunikat z badań, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K\\_033\\_12.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_033_12.PDF) (stan na dzień 30 stycznia 2013).

### **Summary**

The article includes discussion on the role of trust in the social and economic life, including its role as a key factor for building a sustainable, competitive advantage of the marketingly managed company. The author discusses such issues as: building a sustainable, competitive advantage using intangible factors, the role of trust in the business, building trust and trust management. The article is a contribution to the further discussion on the issue of the trust management.

**Keywords:** trust, trust management, competitive advantage

### Informacje o autorze:

**dr Dawid Szostek**

Katedra Marketingu i Handlu

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

e-mail: [dawid.jan.szostek@gmail.com](mailto:dawid.jan.szostek@gmail.com)