

ZAUFIANIE SPRZEDAWCY DO KLIENTA A ZACHOWANIA SPRZEDAŻOWE W KONTEKŚCIE RYNKU INSTYTUCJONALNEGO

Wprowadzenie

Zaufanie jest postrzegane w literaturze podejmującej problematykę relacji dostawca–klient na rynku instytucjonalny jako istotny czynnik kształtujące te relacje. Omawiając koncept zaufania, badacze wskazują na konieczność występowania dwóch stron: ufającej i budującej zaufanie. Wprawdzie podkreślana jest współzależność stron w ramach relacji biznesowej oraz wskazuje się na wzajemność zaufania, to jednak badania zaufania dotyczą najczęściej kupującego. Założenie o występowaniu oportunistycznych zachowań dotyka sprzedawcę/dostawcę oraz organizację, którą reprezentuje. Stąd też to kupującego stawia się w sytuacji ryzyka i niepewności. Tymczasem nie bierze się pod uwagę, że również sprzedawca ryzykuje i coraz częściej ocenia potencjalnego klienta, nie tylko pod kątem potencjału sprzedażowego, ale również przez pryzmat ryzyka.

W przypadku rynku business-to-customer zaufanie dotyczy postawy klienta (jednostki), który ocenia wiarygodność marki, produktu, usługi bądź sprzedawcy. Tymczasem relacje business-to-business, a tym samym zaufanie między stronami relacji, są dużo bardziej wielowymiarowe i złożone. W relację po stronie nabywcy, jak również dostawcy instytucjonalnego może wchodzić zarówno cała firma, grupy osób, jak i pojedyncze osoby (np. sprzedawca lub kupiec). Relacje takie posiadają

* **Dr hab. Grzegorz Leszczyński, prof. UEP** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

** **Dr Marek Zieliński** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

trwały charakter i są zorientowane długoterminowo, a strony relacji są często współzależne od siebie.

Badacze podkreślają istotną rolę zaufania, zwłaszcza instytucyjnego, na początku relacji i wskazują, że do rozpoczęcia współpracy potrzebny jest pewien poziom zaufania. Firmy starają się weryfikować potencjalnych partnerów, sięgając do dostępnych źródeł informacji zarówno bezpłatnych (np. internet) jak i płatnych (np. wywiadownie gospodarcze). Stąd też tak duża rola budowania reputacji, która podlega ocenie przed rozpoczęciem relacji.

W związku z powyższym w artykule podjęto zagadnienie roli, jaką pełni zaufanie w pozyskiwaniu nowych klientów przez sprzedawców. Przyjęto, że średnia firma, rozwijając się na podstawie strategii rozwoju rynku, nie ma środków, by dokładnie weryfikować każdego potencjalnego klienta na nowym rynku. Dlatego opiera się na danych pozyskanych od tych klientów i – mając ograniczone zasoby – określa, na których klientach ogniskować działania. W tej sytuacji zaufanie sprzedawcy do informacji od klienta może odgrywać znaczącą rolę dla decyzji o inwestycji w relację.

Artykuł wpisuje się obszar marketingu partnerskiego, bowiem koncentruje się na problematyce relacji biznesowych i zaufania, jako istotnej cechy relacji, która może warunkować powodzenie współpracy. Przyjmując podejście do zaufania zaproponowane przez Morgana i Hunta [30] oraz Jianga z zespołem [18], autorzy wychodzą z założenia, że zaufanie, podobnie jak relacja, może funkcjonować na poziomie jednostek oraz organizacji. Z kolei intencje behawioralne (np. podjęcie współpracy z potencjalnym klientem) postrzegane są jako konsekwencję zaufania. Taki układ treści artykułu koncentruje rozważania na trzech rzadko poruszanych zagadnieniach: zaufaniu sprzedawcy do klienta, zaufaniu przed nawiązaniem relacji z klientem oraz wpływie zaufania na ocenę potencjalnego klienta.

W pierwszej części tekstu ukazane zostało zjawisko zaufania ze szczególnym uwzględnieniem procesów budowania zaufania na początku relacji. Wypełniając lukę w literaturze, w artykule została przyjęta perspektywa sprzedawcy. W części empirycznej po omówieniu metodyki badań zostały zaprezentowane wyniki przeprowadzonych badań. Artykuł wieńczy wnioski dla przyszłych badań oraz implikacje menadżerskie.

1. Istota i natura zaufania

Zaufanie jest zjawiskiem, które pozostaje w obszarze zainteresowań psychologii, socjologii, ekonomii i zarządzania. Konsekwencją jest zróżnicowane podejście badaczy w prowadzonych analizach oraz swoista „dżungla koncepcyjna” panująca wokół tego pojęcia [24]. W psychologii zaufanie traktuje się przez pryzmat wewnętrznych stanów osobowych, takich jak: wiara, emocje czy nastawienie. Perspektywa

psychoekonomiczna podkreśla dwa wymiary zaufania: wiarygodność oraz życzliwość strony obdarzonej zaufaniem [8]. Podejście psychosocjologiczne dodatkowo ujmuje kwestie związane z intencją lub zachowaniem drugiej strony. Zaufanie jest bowiem postrzegane jako baza dla wypracowania zasad radzenia sobie z niemożnością kontrolowania przyszłości [38]. Ekonomiczne podejście dotyczy natomiast racjonalnej i kalkulacyjnej analizy, a zaufanie traktowane jest jako substytut bądź czynnik komplementarny w stosunku do kontroli i koordynacji [37].

Zaufanie w sferze business-to-business jest zjawiskiem wysoce złożonym, bowiem kognitywne podejście do zaufania w biznesie zostało uzupełnione o komponent afektywny, bazujący na emocjach i intuicji [28, 9]. Dodatkową immanentną cechą zaufania w relacjach biznesowych jest wielopoziomowość, co wynika z cech samej relacji [34]. Zaufanie bowiem może mieć miejsce zarówno między ludźmi reprezentującymi organizacje (poziom interpersonalny) jak i między firmami (poziom organizacyjny). W drugim przypadku Mouzas z zespołem [31] proponuje wręcz, by mówić o poleganiu organizacyjnym, by w ten sposób wyraźniej podkreślić kalkulacyjny wymiar tego zjawiska.

Zazwyczaj zaufanie w relacjach biznesowych badacze postrzegają przez pryzmat dwóch komponentów: kognitywnego (osadzonego w procesach poznawczych), który obejmuje ocenę kompetencji (wiarygodność) i życzliwości drugiej strony, oraz afektywnego, który obejmuje elementy emocjonalne [28]. Na gruncie nauk o zarządzaniu jedną z najczęściej cytowanych definicji jest propozycja Morgana i Hunta [30]. Postrzegają oni zaufanie jako przekonanie jednej ze stron, że druga strona będzie działać w sposób przynoszący jej pozytywny rezultaty oraz nie podejmie nieoczekiwanych działań wpływających negatywnie na jej wyniki. Dodatkowo uważają, że zaufanie jest pozbawione komponentu behawioralnego, bowiem intencje behawioralne są efektem zaufania. Tak więc zaufanie prowadzi w ich opinii do określonych zachowań.

W literaturze wskazuje się na liczne pozytywne efekty zaufania, które Akrouit i Akrouit [1] dzielą na: finansowe (m.in.: wzrost sprzedaży, wydajność, obniżenie kosztów) oraz pozafinansowe (m.in.: zaangażowanie, chęć kontynuowania współpracy, satysfakcja, dzielenie się wiedzą). Te pierwsze posiadają charakter obiektywny i w dużej mierze bazują na wtórnych źródłach informacji, druga grupa ma charakter subiektywny. W literaturze można znaleźć więcej dowodów empirycznych na występowanie relacyjnych efektów zaufania [4], jednak badania, w których zmienną zależną są oba rodzaje efektów, są w mniejszości [18].

Budowa i rozwój zaufania bazuje na oczekiwaniach ufającego względem motywów i zachowań strony budującej zaufanie. Badacze wskazują, że budowanie i podtrzymywanie zaufania w relacjach biznesowych w sposób zaplanowany jest bardzo trudne, co wynika m.in. ze wskazanych wcześniej w tekście poziomów: interpersonalnego i międzyorganizacyjnego. Doświadczanie zaufania jest ostatecznie zjawiskiem

bardzo kontekstowym, sytuacyjnym i właściwym dla relacji i w dużym stopniu zależy od reprezentowanych przez strony wartości, które wpływają ostatecznie na skłonność do zaufania.

2. Zaufanie na początku relacji

Koncepcja rozwoju relacji zakłada, że przechodzą one przez określone fazy rozwojowe. Badania zaufania dotyczą z reguły początku relacji lub relacji dobrze rozwiniętych, natomiast pomijane są sytuacje przed ich nawiązaniem. Czy zaufanie przed pierwszą transakcją jest na takim samym poziomie i pełni taką samą rolę jak po latach współpracy? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, ponieważ w zdecydowanej większości publikacji jest podejmowane zagadnienie zaufania w ugruntowanych relacjach. Rozwój zaufania pozostaje natomiast w kręgu zainteresowań nielicznych badaczy [15], którzy najczęściej próbują wyjaśnić, jak zmienia się zaufanie w trakcie cyklu życia relacji [34, 9], najmniej uwagi poświęcając jednak temu, co dzieje się jeszcze przed nawiązaniem relacji.

Analizując zaufanie przez pryzmat czasu trwania relacji, należałoby założyć, że zaufanie rozwija się wraz z trwaniem relacji. Oznacza to, że dla osiągnięcia wysokiego poziomu zaufania potrzebny jest czas oraz historia interakcji między stronami [23]. Tymczasem, ku zaskoczeniu badaczy, nawet w przypadku braku wcześniejszych doświadczeń, poziom zaufania na początku relacji jest bardzo wysoki. Założyć zatem można, że pewien poziom zaufania musi występować, by rozpocząć współpracę [2].

Występowanie zaufania w fazie przedrelacyjnej jest tłumaczone w modelu Kształtowania Wysokiego Poziomu Początkowego Zaufania (model KWPPZ) [29] oddziaływaniem trzech czynników. Pierwszym jest indywidualna skłonność do zaufania (stosunkowo trwała ludzka cecha związana z oczekiwaniem pozytywnych postaw i zachowań innych) [32]. Drugi czynnik to zaufanie do instytucji (postrzeganie struktur i procesów, które gwarantują pewność i bezpieczeństwo), a trzeci to mechanizmy afektywno-kognitywne (zmienna sytuacyjna związana z szacowaniem stopnia kontroli, niepewności i ryzyka w relacjach społecznych) [19]. Według takiego podejścia, szeroko akceptowanego w literaturze, zaufanie jest efektem skłonności osobistych do zaufania oraz oceny wiarygodności drugiej strony i jest postrzegane jako chęć podjęcia ryzyka współpracy z drugą stroną.

Akrouit i Akrouit [1], omawiając zaufanie na początku relacji, podkreślają rolę zaufania o charakterze kalkulatorywnym, które jest efektem kognitywnego zestawienia oczekiwanych zysków z relacji z kosztami budowania i rozwijania współpracy oraz reputacji partnera. Wraz z czasem i kolejnymi interakcjami między zaangażowanymi stronami pojawi się zaufanie o charakterze afektywnym. Oba rodzaje zaufania wspierane są przez zaufanie o podłożu instytucjonalnym, które wynika z reputacji

firmy, jej kultury oraz procesów [33]. Podobnie uważają Dowell, Hefernan i Harrison [9], według których zaufanie o charakterze personalnym na początku relacji nie istnieje. Również ten wymiar zaufania nie odgrywa według nich istotnej roli na etapie wczesnych interakcji.

Przedstawione wyniki badań wskazują, że w relacjach business-to-business zaufanie w wymiarze afektywnym i kalkulatywnym może dotyczyć osób, jak również organizacji, które reprezentują. Kształtowanie się zaufania przed rozpoczęciem współpracy jest jednak rozpoznane w małym stopniu, zwłaszcza w odniesieniu do sprzedawców.

3. Zaufanie w relacji biznesowej z perspektywy sprzedawcy

Przyjmując, że zaufanie jest wpisane w relację biznesową dostawcy z kupującym, można zauważyć, że zdecydowana większość publikacji w tym zakresie dotyczy oczekiwań, emocji i postaw nabywcy względem sprzedawcy. Wynika to z faktu, iż zaufanie wiąże się nierozzerwalnie z takimi pojęciami jak ryzyko i niepewność [20]. W przypadku relacji kupiec–sprzedawca w sposób naturalny najczęściej przypisuje się je kupcom, którzy pokładają zaufanie w obietnicach sprzedawców [36, 9]. W sytuacji zakupowej firma ponosi pewne ryzyko, wchodząc w relację z dostawcą, bowiem kupiec zakłada, że sprzedawca będzie w stanie działać w sposób efektywny, niezawodny i dodatkowo jest zainteresowany celami swojego odbiorcy. Naturalną konsekwencją takiego podejścia jest skupienie badań na działaniach i postawach ukierunkowanych na budowanie zaufania u klientów.

W literaturze pomija się kwestie związane z zaufaniem sprzedawcy do klienta. Zarządzanie sprzedażą i zarządzanie relacjami z klientami instytucjonalnymi wymaga określania, z którymi klientami i w jakim stopniu podejmować i rozwijać współpracę. Zaufanie pełni tu prawdopodobnie odmienną rolę niż w przypadku nabywców, szczególnie w fazie przedrelacyjnej. Może ono wpływać na decyzje o wyborze klientów, na których powinna skupić się firma w sytuacji ryzyka wynikającego z podjęcia współpracy ze zbyt dużą liczbą nowych klientów lub z nieodpowiednimi klientami. Z punktu widzenia sprzedawcy weryfikacja klienta jest związana z określeniem szansy na osiągnięcie korzyści sprzedażowych (wartość, ilość, asortyment), jak i ograniczeniem zagrożeń (trudne do spełnienia wymagania, wysokie koszty obsługi, nieterminowe płatności) [7]. Weryfikacja taka może mieć szczególne znaczenie w małych i średnich przedsiębiorstwach wchodzących na nowe rynki, ponieważ ich zasoby są ograniczone, a wrażliwość na trudnych klientów duża.

4. Problem badawczy

Autorzy zakładają, że nie tylko kupujący, ale także sprzedawca poszukuje informacji z dostępnych źródeł, dzięki którym będzie w stanie ocenić wiarygodność potencjalnego klienta. Schilke i Cook [34] wskazują na trzy rodzaje źródeł: wcześniejsze interakcje (o ile występują), informacje o charakterze publicznym (reputacja) oraz informacje o charakterze instytucyjnym (np. w przypadku osoby – rodzina, pochodzenie, kraj; w przypadku organizacji – jej wiek, lokalizacja, branża). W opinii autorów, jak wcześniej wspomniano, poszukiwane są informacje, które mogą doprowadzić do zbudowania zaufania zarówno do organizacji, jak i osoby w wymiarze kalkulatorywnym jak również afektywnym.

Przedstawione rozważania prowadzą do określenia problemu badawczego, jakim jest zaufanie sprzedawcy do klienta przed rozpoczęciem współpracy. Odwołując się do opisanego wcześniej modelu KWPPZ, w sytuacji gdy sprzedawca nie może opierać się na doświadczeniu z klientem, decyzja o inwestycji w nową relację jest podejmowana na podstawie informacji o kliencie (jako osobie i instytucji) oraz skłonności do ufania. Dlatego poznanie wpływu skłonności do ufania na zaufanie do potencjalnego klienta stanowiło cel badań. Takie podejście jest zgodne z propozycją Gill i współpracowników [13], którzy wskazują na występowanie problemów z rozróżnieniem komponentów zaufania i czynników budujących zaufanie. Proponują oni rozróżnienie skłonności do zaufania od faktycznego ufania bądź ufnych zachowań. Na tej podstawie została sformułowana hipoteza:

H1: Wyższa skłonność do ufania przekłada się na wyższe zaufanie sprzedawcy do potencjalnego klienta w warstwie:

- H1a: personalnej (zaufanie do osoby reprezentującej klienta),
- H1b: instytucjonalnej (zaufanie do klienta jako firmy).

Powyższa zależność jest warta zbadania, bowiem dotychczasowe badania nie potwierdziły jednoznacznie wpływu skłonności do zaufania na poziom zaufania [13].

Drugim celem badań było określenie konsekwencji zaufania i próba odpowiedzi na pytanie, czy i w jaki sposób wyższe zaufanie przekłada się na postrzeganie współpracy z potencjalnym klientem? Dotychczasowe prace dotyczące zaufania na początku relacji wykazywały, że konieczny jest pewien poziom zaufania, by rozpocząć współpracę. Dodatkowo literatura oferuje szereg dowodów na pozytywne efekty relacji bazujących na zaufaniu. W związku z tym przyjęto, że wyższe zaufanie do klienta przełoży się na chęć współpracy (efekt o charakterze relacyjnym) oraz wyższe oczekiwania w stosunku do stopy zwrotu z inwestycji (efekt o charakterze ekonomicznym). Dlatego też przyjęto następujące hipotezy:

H2a: Wyższe zaufanie personalne i instytucjonalne do potencjalnego klienta przekłada się na decyzje o podjęciu współpracy z tym klientem.

H2b: Wyższe zaufanie personalne i instytucjonalne do potencjalnego klienta przekłada się na oczekiwania wyższej stopy zwrotu z inwestycji.

5. Metodyka badań

W związku z przedstawionymi założeniami badań ich przedmiotem były następujące zmienne:

- Skłonność do ufności została zoperacjonalizowana na podstawie skali zaproponowanej przez Mayera i Davisa [27], składającą się ośmiu elementów.
- Zaufanie personalne do klienta mierzono w ujęciu dwóch komponentów: życzliwości i wiarygodności [18]. Dla opisu życzliwości użyto skali zaproponowanej przez Kumara i współpracowników [21], składającej się z trzech elementów, natomiast wiarygodność została zoperacjonalizowana na podstawie skali opracowanej przez Ganesana [12].
- Zaufanie instytucjonalne do klienta zoperacjonalizowano na podstawie skali opracowanej przez Jianga i współpracowników [17].
- Decyzja o współpracy z potencjalnym niestandardowym klientem – operacjonalizowana w dwóch wymiarach: wysokość inwestycji w potencjalnego klienta oraz oczekiwana stopy zwrotu.

W związku z przedmiotem badań przyjęto, że należy je prowadzić wśród osób mających doświadczenie w sprzedaży do klientów instytucjonalnych i zarządzaniu taką sprzedażą. Osoby takie powinny w swojej pracy niejednokrotnie rozpatrywać kwestię weryfikacji i wyboru klientów do współpracy. Zastosowano metodę doboru celowego jednostek typowych, uczestników badania dobierano na podstawie doświadczenia w sprzedaży business-to-business oraz zakresu obowiązków – powinni nie tylko sprzedawać, lecz także zarządzać sprzedażą.

Charakter problemu badawczego oraz zmiennych sprawił, że za najlepszą metodę badawczą uznano symulację laboratoryjną. Wykorzystano w niej studium przypadku fikcyjnej firmy działającej w skali jednego województwa, która podejmuje decyzję o wejściu na nowy rynek geograficzny (studium przypadku opracowano na podstawie danych uzyskanych z rzeczywistego przedsiębiorstwa). Uczestnikom przedstawiono informacje o firmie oraz jej klientach na nowym rynku. Znajdują się na nim klienci o cechach bardzo zbliżonych do rynku lokalnego, na którym firma dotychczas działała, oraz klient o całkowicie odmiennej charakterystyce. Z informacji pozyskanych od klienta wydaje się, że jest on atrakcyjny biznesowo, jednak jego potencjał jest trudny do zweryfikowania na podstawie innych informacji niż pozyskane bezpośrednio i pośrednio od tego klienta. Ponadto przekazano też informacje o osobie odpowiedzialnej za współpracę z dostawcami u tego klienta. Sytuacja ta odwołuje się więc do klasycznych działań firmy, która – zgodnie z założeniem marketingu partnerskiego

– buduje swoją reputację w stosunku do różnych grup partnerów, w tym również potencjalnych dostawców [35]. Możliwość rozpoczęcia współpracy z nowym klientem została określona w opisie jako niepewna i ryzykowna. W ten sposób autorzy chcieli stworzyć kontekst współpracy wymagającej zaufania.

Respondenci na początku odpowiadali na pytania testu badającego skłonność do ufania, następnie zapoznawali się z opisem „swojej” firmy i jej potencjalnych klientów. Następnie respondenci odpowiadali na pytanie o zaufanie do niestandardowego potencjalnego klienta, by w końcu podjąć decyzję o podziale środków marketingowych w wysokości 20 tys. zł na zdobycie klienta niestandardowego (potencjał trudny do oceny, większe ryzyko, większe potencjalne zyski) i klientów standardowych (potencjał łatwy do oceny, niższe ryzyko, niższe potencjalne zyski). Na końcu badania pytano uczestników o oczekiwaną stopę zwrotu z niestandardowego klienta (maksymalnie 400%).

Badanie zrealizowano w pierwszym kwartale 2017 r., a jego uczestnikami było 29 menadżerów w wieku średnio 29 lat, mających przeciętnie 5-letnie doświadczenie zawodowe w sprzedaży na rynku business-to-business; 15 badanych to mężczyźni, a 14 – to kobiety.

6. Wyniki badań

W pierwszy etapie analizy danych sprawdzono rzetelność skali badającej skłonności do ufania (*Trust Propensity Scale*) [27] i okazało się, że po odrzuceniu pierwszego elementu skali (ostrożność wobec obcych), alfa Cronbacha = 0,62, co jest wynikiem zbliżonym do wcześniejszych badań [27, 5, 13]. Do dalszych analiz przyjęto więc skalę składającą się z siedmiu elementów. Na podstawie odpowiedzi na pytania tej skali badanych podzielono na dwie grupy, korzystając z analizy skupień (metoda k-średnich). Uzyskane skupienia liczyły 17 (G1) i 12 (G2) respondentów. Skupienie G1 wykazuje się wyższą skłonnością do ufania niż G2 w każdym elemencie skali skłonności do ufania (tabela 1).

Uzyskane grupy G1 i G2 zostały porównane pod względem różnych cech. Nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie (test U Manna-Whitneya, $p < 0,05$) w zakresie: skłonności do ryzyka, typu zadań realizowanych zawodowo w sprzedaży, kwoty pojedynczej transakcji z klientem deklarowanej jako wysoka, liczby lat przepracowanych w dziale sprzedaży, płci oraz wieku. Jediną cechą różniącą te grupy była zatem skłonność do ufności.

W kolejnym etapie analiz określono rzetelność skal badających zaufanie personalne i organizacyjne, która okazała się zadowalająca (alfa Cronbacha odpowiednio 0,71 i 0,77). Wszystkie elementy obu skal w dalszej analizie traktowano jako indeksy,

których wartość wynika ze zsumowania wartości odpowiedzi udzielanych na poszczególne pytania tworzące indeks.

Tabela 1. Skłonność do ufności w grupach G1 i G2

	G1 (n = 17)		G2 (n = 12)	
	Średnie	Wariancja	Średnie	Wariancja
Większość ekspertów mówi prawdę o ograniczeniach swojej wiedzy.	5,00	1,75	3,00	2,36
Na większości ludzi można polegać i liczyć, że zrobią tak, jak mówią.	4,00	1,25	2,83	1,61
W dzisiejszych czasach musisz być czujna/y, inaczej jest duża szansa, że ktoś cię wykorzysta.	3,06	2,68	2,75	4,02
Większość sprzedawców szczerze opisuje swoje produkty.	3,35	0,49	2,50	0,45
Większość fachowców nie oszukuje swoich klientów.	4,82	1,78	2,92	1,72
Większość ludzi szczerze odpowiada na pytania badające opinię publiczną.	4,41	1,88	2,83	1,79
Większość dorosłych wykazuje się kompetencją w swojej pracy.	4,29	2,10	3,00	0,73

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W tabeli 2 zestawiono wyniki analiz wskazujące, że w grupie G1 o wyższej skłonności do ufności zaufanie personalne, jak i zaufanie organizacyjne jest wyższe niż w grupie G2, w której skłonność do ufności była niższa. Zatem hipotezy dotyczące wpływu skłonności do zaufania na zaufanie sprzedawcy (H1a oraz H1b) zostały zweryfikowane pozytywnie.

Tabela 2. Zaufanie osobiste i instytucjonalne do nowego klienta w grupach G1 i G2

	G1	G2
Zaufanie osobiste	28,7*	24,0*
Zaufanie instytucjonalne	21,2*	17,8*

* różnice między grupami G1 i G2 istotne statystycznie (test U Manna-Whitneya, $p < 0,05$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W następnym etapie analizy danych określono wpływ zaufania na decyzje o podjęciu współpracy z potencjalnym klientem w zakresie środków inwestowanych w zdobycie klienta i oczekiwanego zwrotu (tabela 3). W przypadku obu wymiarów nie odnotowano różnic między grupami G1 i G2 (test U Manna-Whitneya, $p < 0,05$). Wynik ten potwierdzono, analizując korelacje między badanymi zmiennymi, gdzie stwierdzono (tabela 4), że zaufanie osobiste i organizacyjne do potencjalnego klienta

nie są istotnie powiązane z poziomem inwestycji w pozyskanie tego klienta i oczekiwanym zwrotem z inwestycji (R Spearmana, $p < 0,05$).

Tabela 3. Poziom inwestycji i oczekiwany zwrot w grupach G1 i G2

	G1	G2
Inwestycja	8530 zł	8000 zł
Oczekiwany zwrot	383%	379%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Współczynniki korelacji (R Spearmana)

		Średnia	Zaufanie osobiste	Zaufanie instytucjonalne
Inwestycja	R Spearmana	8310,3 zł	0,23	-0,01
	Istotność	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$
Oczekiwany zwrot	R Spearmana	441,9%	0,17	-0,12
	Istotność	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki prowadzą do dwóch kluczowych wniosków, które zostały zweryfikowane w badaniach. Po pierwsze, zostało potwierdzone założenie badaczy zaufania [27] o wpływie cechy osobowościowej, jaką jest skłonność do ufania innym, na poziom zaufania w relacjach biznesowych przy uwzględnieniu dostępnych informacji na temat drugiej strony. Uzyskane wyniki uzupełniają aktualny stan wiedzy na temat zaufania w relacjach biznesowych przez dodanie perspektywy sprzedawcy. W przypadku większości dotychczasowych prac dostawca oraz jego przedstawiciel byli traktowani jako strona budująca swoją wiarygodność i podlegająca ocenie kupca. W badaniach została założona sytuacja, w której relację cechuje współzależność, w związku z czym sprzedawca również ocenia kupca.

Badana decyzja menadżerska została osadzona w kontekście ryzykowej i niepewnej potencjalnej współpracy. W sytuacji gdy nie było wcześniejszych interakcji, wpływ na ocenę sytuacji i tym samym szacowanie potencjalnego ryzyka i niepewności posiada skłonność do ufania danej osoby. Powyższą zależność można tłumaczyć faktem, że jednostki interpretują nowe lub niejasne informacje zgodnie ze swoimi przekonaniem [39]. Zatem jeżeli przedstawiciel firmy ma wyższą skłonność do ufania ludziom, to podchodzi do informacji o potencjalnych klientach w sposób selektywny i przetwarza je zgodnie z własnym przekonaniem o zasadności ufania innymi.

Z drugiej strony można przypuszczać za Ferrinim i Dirksem [10], że osoby o niskiej skłonności do ufania w życiu mają tendencje do podejrzeń, co przekłada się na niższy poziom zaufania również w biznesie.

Po drugie, wyniki badania nie wykazały wpływu poziomu zaufania na chęć podjęcia współpracy z nowym partnerem. Zidentyfikowane grupy nie różniły się między sobą zarówno w obszarze deklarowanego poziomu inwestycji w relację, jak i w oczekiwanej stopie zwrotu z relacji. Można zatem założyć, że wśród badanych menadżerów zaufanie nie ma znaczenia przy ocenie potencjalnego klienta, a sama ocena bazuje na innych przesłankach. Relacje między organizacjami bazują na ciągłej ocenie wzajemnych interesów oraz ryzyka, co daje pewien poziom pewności co do ich trwałości. Z jednej strony, zaufanie jest istotne dla funkcjonowania samej relacji [25] oraz dla wydajności i efektywności sieci współpracy [17]. Zaufanie wywołuje konsekwencje relacyjne (zachowanie partnerów w relacji, jakość relacji oraz cechy relacji) i ekonomiczne (wzrost sprzedaży oraz wydajność działania) [1]. Z drugiej zaś w relacjach business-to-business, obarczonych ryzykiem, określenie współpracy na podstawie standardów i kontroli może stać w sprzeczności z ideą zaufania między stronami relacji [26]. Stąd też funkcjonowanie relacji, charakteryzujących się współdziałaniem oraz współzależnością i jednocześnie brakiem zaufania, jest możliwe [22]. Co prawda za Fukuyamą [11] można stwierdzić, że kontrakty umożliwiają współpracę obcym sobie osobom pozbawionym wzajemnego zaufania, jednak efektywność współpracy będzie większa w sytuacji, gdy będzie jej towarzyszyło zaufanie. Zasadne jest zatem przyjęcie założenia, że być może poziom zaufania w relacji sprzedawca–kupiec odgrywa ważniejszą rolę dla efektów osiągniętych w dalszych etapach rozwoju relacji.

Należałoby uwzględnić jeszcze jeden czynnik, wynikający ze społeczno-gospodarczego osadzenia więzi międzyorganizacyjnych [6]. W przypadku Polski, kraju o jednym z niższych poziomów zaufania społecznego [3], zaufanie w biznesie jest postrzegane przede wszystkim jako zabezpieczenie, obok kontroli, przed zachowaniami oportunistycznymi [14]. Sprzedawcy, posiadający cele sprzedażowe i wynagrodzenie powiązane z realizacją planów, mogą nie kierować się zaufaniem na tym etapie, a jedynie kalkulacją.

Do podobnych wniosków doszli również Doney i Cannon [8], którzy nie potwierdzili wpływu zaufania na decyzję o wyborze dostawcy. Co prawda, zaufanie do wybranego ostatecznie dostawcy było większe niż do dostawców, którzy nie zostali wybrani. Jednak analizy nie wykazały zależności zaufania z podjęciem decyzji o współpracy, która może przypuszczalnie bazować na racjonalnych przesłankach marketingowych (cena, warunki dostawy).

Badanie w prezentowanym przypadku miało charakter symulacji laboratoryjnej, do której zaproszenie zostali profesjonalni i doświadczeni menadżerowie, a nie studenci, jak to ma miejsce w przypadku wielu eksperymentów laboratoryjnych. Można

więc również zakładać, że firmy inwestując w rozwój swoich pracowników, szkolą ich, by zminimalizować efekt wpływu personalnych pobudek na decyzje menadżerskie.

Dodatkowo można przypuszczać, że efekty relacyjne będą długotrwałe i większe, gdy współpraca oparta na zaufaniu jest wywołana przez mechanizmy wewnętrznej motywacji (m.in. skłonność do zaufania), które są powszechnie uważane za bardziej cenne niż kontrolowana motywacja. Stąd też istotne jest, aby systemy motywacji zewnętrznej wzmacniały poczucie wartości sprzedawcy, a nie zamieniły się w narzędzie kontroli [4].

Interpretując przedstawione wyniki badań, warto być świadomym istotnych ograniczeń metodycznych. Pierwszym z nich jest mała liczebność badanej grupy, tak charakterystyczna dla badań wśród profesjonalistów. Ograniczenia wynikają także z zastosowania symulacji, co silnie osadza uzyskane wyniki w warunkach założeń przyjętych w zastosowanym studium przypadku. Takie podejście ułatwia zaangażowanie uczestników badania i zmniejsza abstrakcyjność testu, jednak może rodzić wątpliwości co do powtarzalności wyników przy zastosowaniu innego studium przypadku. Mając świadomość tych ograniczeń, które mocno ograniczają możliwość uogólniania wniosków, autorzy widzą duży potencjał w replikacji wykonanych badań w celu weryfikacji uzyskanych wyników.

Bibliografia

- [1] Akrouf W., Akrouf H., *Trust in B-to-B: Toward a dynamic and integrative approach*, „Recherche et Applications en Marketing” 2011, Vol. 26(1), pp. 1–21.
- [2] Bromiley P., Cummings L.L., *Transactions costs in organizations with trust*, „Research on negotiation in organizations” 1995, No. 5, pp. 219–250.
- [3] CBOS, *Zaufanie społeczne*, Komunikat z badania nr 18/2016, http://www.cbos.pl/spi-skom.pol/2016/k_018_16.pdf [15.07.2017].
- [4] Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M., *Wpływ zaufania na wyniki firmy w relacjach międzyorganizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 4, s. 121–136.
- [5] Colquitt J.A., Scott B.A., LePine J.A., *Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance*, „Journal of Applied Psychology” 2007, Vol. 92, No. 4, pp. 909–927.
- [6] Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, pp. 5–8.
- [7] D’Haen J., van den Poel D., *Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework*, „Industrial Marketing Management” 2013, Vol. 42(4), pp. 544–551.

- [8] Doney P., Cannon J.P., *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*, "Journal of Marketing" 1995, No. 61 (April).
- [9] Dowell D., Morrison M., Heffernan T., *The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships*, "Industrial Marketing Management" 2015, No. 44, pp. 119–130.
- [10] Ferrin D.L., Dirks K.T., *The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects*, "Organization science" 2003, Vol. 14(1), pp. 18–31.
- [11] Fukuyama F., *Social capital and the global economy*, "Foreign Affairs" 1995, pp. 89–103.
- [12] Ganesan S., *Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships*, "Journal of Marketing" 1994, pp. 1–19.
- [13] Gill H., Boies K., Finegan J.E., McNally J., *Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust*, "Journal of Business and Psychology" 2005, Vol. 19(3), pp. 287–302.
- [14] Hara Y., Hosoi K., Leszczyński G., Zieliński M., *Relationships as the Source of Innovations: Comparative Study of Polish and Japanese Approaches*, 28th IMP Annual Conference, Universita Cattolica, Roma 2012.
- [15] Huang Y., Wilkinson I.F., *The dynamics and evolution of trust in business relationships*, "Industrial Marketing Management" 2013, Vol. 42, No. 3, pp. 455–465.
- [16] Jiang Z., Henneberg S.C., Naudé P., *Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2011, Vol. 27(1), pp. 3–15.
- [17] Jiang Z., Henneberg S.C., Naudé P., *Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2011, Vol. 27(1), pp. 3–15.
- [18] Jiang Z., Shiu E., Henneberg S., Naude P., *Operationalizing Trust, Reliance, and Dependence in Business Relationships: Responding to the Ongoing Naming and Cross-Level Problems*, "Journal of Business-to-Business Marketing" 2013, Vol. 20(4), pp. 193–225.
- [19] Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
- [20] Kasperson J.X., Kasperson R.E., Pidgeon N., Slovic P., *The social amplification of risk: assessing fifteen years of research and theory*, "The Social Amplification of Risk" 2003, No. 1, pp. 13–46.
- [21] Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.B.E., *The effects of supplier fairness on vulnerable resellers*, "Journal of Marketing Research" 1995, pp. 54–65.
- [22] Lambe C.J., Spekman R.E., Hunt S.D., *Interimistic relational exchange: Conceptualization and propositional development*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2000, Vol. 28(2), pp. 212–225.

- [23] Lewicki R.J., Tomlinson E.C., Gillespie N., *Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions*, "Journal of Management" 2006, Vol. 32(6), pp. 991–1022.
- [24] Lindenberg S., *It takes both trust and lack of mistrust: The workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships*, "Journal of Management and Governance" 2000, Vol. 4(1), pp. 11–33.
- [25] Mandják T., Szalkai Z., Neumann-Bódi E., Magyar M., Simon J., *Emerging relationships: how are they born?*, "Industrial Marketing Management" 2015, No. 49, pp. 32–41.
- [26] Marsh S., Dibben M.R., *Trust, Untrust, Distrust and Mistrust-An Exploration of the Dark (er) Side* "iTrust" 2005, Vol. 3477, s. 17–33.
- [27] Mayer R.C., Davis J.H. Schoorman F.D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, "Academy of Management Review" 1995, Vol. 20(3), 709–734.
- [28] McAllister D.J., *Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, "Academy of Management Journal" 1995, Vol. 38(1), pp. 24–59.
- [29] McKnight D.H., Cummings L.L., Chervany N.L., *Initial trust formation in new organizational relationships*, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23(3), pp. 473–490.
- [30] Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, "Journal of Marketing" 1994, Vol. 58(3).
- [31] Mouzas S., Henneberg S., Naudé P., *Trust and reliance in business relationships*, "European Journal of Marketing" 2007, Vol. 41 (9/10).
- [32] Rotter J.B., *Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility*, "American Psychologist" 1980, Vol. 35(1).
- [33] Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt, R.S., Camerer C., *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23(3), pp. 393–404.
- [34] Schilke O., Cook K.S., *A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships*, "Strategic Organization" 2013, Vol. 11(3), pp. 281–303.
- [35] Shamma H.M., Hassan, S.S., *Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation*, "Journal of Product & Brand Management" 2009, Vol. 18(5), pp. 326–337.
- [36] Swan J.E., Nolan J.J., *Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson*, "Journal of Personal Selling & Sales Management" 1985, Vol. 5(2), pp. 39–48.
- [37] Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw: ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- [38] Sztompka P., *Zaufanie: fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- [39] Tversky A., Kahneman D., *Availability: A heuristic for judging frequency and probability*, "Cognitive Psychology" 1973, Vol. 5(2), pp. 207–232.

ZAUFIANIE SPRZEDAWCY DO KLIENTA A ZACHOWANIA SPRZEDAŻOWE W KONTEKŚCIE RYNKU INSTYTUCJONALNEGO

Streszczenie

Zaufanie między przedsiębiorstwami w literaturze zarządzania jest omawiane głównie z punktu widzenia kupującego i jego stosunku do dostawcy. Z kolei z perspektywy dostawcy zwraca się uwagę przede wszystkim na działania budujące zaufanie do sprzedawców, jak i całej firmy. Spojrzenie odwrotne, skupiające się na zaufaniu dostawcy do klienta, jest natomiast poruszane sporadycznie. Celem artykułu jest częściowe wypełnienie tej luki przez rozważanie zagadnienia zaufania sprzedawcy do klienta przed rozpoczęciem współpracy ze szczególnym uwzględnieniem wpływu zaufania na skłonność do podjęcia współpracy z potencjalnym klientem. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, a wykonane badania bazowały na symulacji, w której menadżerowie sprzedaży określali poziom zaufania do nowego klienta i podejmowali decyzje związane z rozpoczęciem pracy z nim. Przeprowadzone badanie potwierdza założenie innych badaczy o wpływie skłonności do ufania potencjalnym klientom na zaufanie, jakim obdarza się partnerów biznesowych. Jednocześnie jednak w artykule wskazano, że poziom zaufania sprzedawcy do klienta nie wpływa na chęć podjęcia współpracy z nowym partnerem. Przedstawiając konkluzje, zestawiono uzyskane wyniki z rezultatami prezentowanymi przez innych badaczy zaufania.

Sprzedawcy podchodzą do nowych klientów z pewnym poziomem zaufania już przed rozpoczęciem relacji. Pozyskując klientów, sprzedawcy interpretują nowe lub niejasne informacje zgodnie ze swoimi przekonaniem i indywidualną skłonnością do ufania. Poziom zaufania nie wpływa jednak na chęć podjęcia współpracy z nowym partnerem. Może to wynikać z tego, że do zadań sprzedawcy należy zdobywanie nowych klientów niezależnie od tego, na ile im ufają.

SŁOWA KLUCZOWE: ZAUFIANIE, ZARZĄDZANIE SPRZEDAŻĄ, RELACJE BUSINESS-TO-BUSINESS

SALESPERSON TRUST IN CUSTOMER AND SELLING BEHAVIOUR ON BUSINESS-TO-BUSINESS MARKET

Abstract

Trust between companies is discussed in management literature mainly from the angle of buyer point and his relation to the supplier. From the perspective of the supplier, attention is paid in particular to actions that build customer's trust in salespeople and reputation of their company. The reverse look, focused on the trust of the supplier to the customer, is sporadic. In our text, we strive to partially fill this gap by considering the supplier's trust in potential customer.

This paper is a theoretical and empirical one, the research was based on a simulation in which sales managers reported the level of confidence in the new customer and made the decision to start working with that customer.

The study confirms the assumption of other researchers about the impact of personality traits, which is the tendency to trust potential customers by the salespeople. At the same time, however, the level of their trust does not affect their willingness to work with a new customer. In conclusions, these results are confronted with the results presented by other researchers who deal with the issue of trust.

Salespersons approach new customer with a certain level of trust in pre-relationships stage. By acquiring customers, the sellers interpret new or unclear information in accordance with their beliefs and individual propensity to in trust. The level of trust does not affect the willingness to cooperate with a new partner. This may be due to the fact that the seller's tasks include acquiring new customers, regardless of how much they trust them.

KEY WORDS: TRUST, SALES MANAGEMENT, BUSINESS-TO-BUSINESS RELATIONSHIPS

JEL: L14