



## Aleksandra Kolemba

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu  
Wydział Finansów i Zarządzania w Toruniu  
aleksandra.kolemba@wsb.torun.pl

# ROLA ZAUFANIA I ZAANGAŻOWANIA W BUDOWANIU RELACJI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW Z INTERESARIUSZAMI

**Streszczenie:** Artykuł koncentruje się na tematyce zaufania i zaangażowania, które są niezbędne, by organizacje budowały względnie trwałe relacje z interesariuszami. Jak wskazuje E. Piwoni-Krzeszowska [2014, s. 173]: „[...] wartość relacji tkwi nie tylko w jej wymiarze materialnym, ale też w zakresie behawioralnym. Przedsiębiorstwo podejmując działania mające na celu kształtowanie relacji z rynkowymi interesariuszami, uaktywnia źródła wartości stosunków”. Zarówno korzyści, które przedsiębiorstwa uzyskują poprzez budowanie trwałych relacji z interesariuszami, jak i uwarunkowania wewnętrzne, które im towarzyszą, będą odmienne z tego tytułu, iż podmioty te funkcjonują w zróżnicowanych obszarach. Na podstawie przeglądu literatury ustalono listę 17 korzyści (do których zaliczono m.in. wzrost zaufania na rynku) i listę 13 uwarunkowań wewnętrznych (do których zaliczono zaangażowanie i determinantę zaufania), które zostały poddane prostej analizie. Materiał empiryczny uzyskany został z badań ankietowych, przeprowadzonych w 44 przedsiębiorstwach (33 małych i 11 średnich), zrzeszonych w Izbie Przemysłowo-Handlowej w Toruniu (w latach 2013-2015).

**Słowa kluczowe:** korzyści, uwarunkowania wewnętrzne, relacje z interesariuszami, zaufanie, zaangażowanie.

**JEL Classification:** D22.

## Wprowadzenie

Wszelkie działania przedsiębiorstw, które przekładają się na sukces rynkowy, mają przede wszystkim swój wymiar fizyczny, którego sens skłania do osiągnięcia korzyści większych niż konkurenci na arenie rynkowej [Godziszewski, 2001; Stankiewicz, 2005]. Jednakże na fizyczną, namacalną korzyść wpływ

mają także wartości, których nie ujmuje się w bilansie przedsiębiorstwa, a które są nienamagalne i niewidoczne. Zasobami niewątpliwie łączącymi wymiar materialny z niematerialnym są relacje przedsiębiorstw z interesariuszami. Jednakże zakres behawioralny relacji nie zawsze wpływa konstruktywnie na ich rozwój, bowiem relacje uzależnione są od zmiennych, nad którymi strony nie mają w pełni kontroli [Fasel, 2000; Barry, Dion, Johnson, 2008]. Właściwe czynniki sprzyjają swobodnej i otwartej komunikacji, pobudzają kreatywność i zachęcają do podejmowania ryzyka, a także budują zaufanie. Niewłaściwe czynniki (m.in. brak motywacji do współdziałania) implikują negatywne odczucia, a tym samym powodują, że relacje stają się ułomne i generują koszty [Egan, 2008; Ford i in., 2009].

Artykuł składa się z dwóch części – teoretycznej i empirycznej. W części teoretycznej przedstawiono poglądy badaczy na zaufanie i zaangażowanie w procesie kształtowania relacji. Natomiast część badawcza ma na celu ustalenie miejsca wskazanych zmiennych (zaufania i zaangażowania) w procesie kształtowania relacji, przyczyniających się do sukcesu badanych przedsiębiorstw. Autorka podjęła problem zaufania jako korzyści (kiedy relacje są zasobem) i uwarunkowanie wewnętrzne (kiedy relacje są w fazie rozwoju), a także problem zaangażowania jako uwarunkowanie wewnętrzne.

## 1. Istota zaangażowania – przegląd literatury

Zaangażowanie to ważna zmienna zależna, która szczególną rolę odgrywa w procesie budowania relacji. Jest pragnieniem, by kontynuować relację [Wilson, 1995]. W literaturze prezentuje się je w dwojaki sposób: jako nastawienie i jako zachowanie. Nastawienie odzwierciedla zamiary, preferencje i skłonności uczestników do uczestniczenia w relacji [Anderson, Weitz, 1992]. Poziom nastawienia uzależniony jest przede wszystkim od zainteresowania współpracą, pragnienia utrzymania relacji i jej kontynuacji, jak też od chęci rozwijania społecznych więzi.

W literaturze przedmiotu zaangażowanie konceptualizowane jest również w zależności od tego, jaką funkcję pełni w relacji. Zaangażowanie może opierać się na procesach kognitywnych i kalkulacji. Gdy w grę wchodzi kalkulacja, poziom zaangażowania uzależniony jest od systemu kosztów i zysków wynikających z realizacji i decyzji o kontynuacji. Ten typ zaangażowania oparty jest na czysto ekonomicznych przesłankach i charakteryzuje się ujemnym związkiem z zaufaniem. Zaangażowanie przedstawia się w ujęciu ekonomicznym, choć nie

brakuje poglądów, iż uwzględniona powinna być przede wszystkim jego społeczna rola [Stasiuk, 2012]. Relacje oparte na ekonomicznym zaangażowaniu, jak i ekonomicznych więziach, łączone są poprzez ekonomiczną zależność wymiany, głównie zasobów, ale także i procesów, mając na celu komodyzację i dostosowanie. Adaptacja przebiega zazwyczaj w sposób zaplanowany w celu rozwinięcia istniejącej relacji, by zwiększyć wydajność uczestników relacji. L. Hallén, J. Johanson i N. Seyed-Mohamed [1991], twierdzą, że do początku lat 90. XX w. proces adaptacji odbywał się na zasadzie przypadku i przebiegał mniej ostrożnie.

Przeciwieństwem jest zaangażowanie sentymentalne, w którym uwzględnione są aspekty emocjonalne i psychologiczne. Ten rodzaj zaangażowania ma swoje źródło w normach społecznych, jak i moralnych zobowiązaniach wobec partnerów [Peppers, Rogers, 2004]. Bezsprzecznie źródło zaangażowania tkwi w sentymentach. Wobec powyższego charakterystykami, na podstawie których określa się zaangażowanie, są sympatia i emocjonalne przywiązanie do partnera [Gil-Saura, Frasset-Deltoro, Cervera-Taulet, 2009; Gronroos, 2009].

G.T. Gundlach, R.S. Achrol i J.T. Mentzer [1995] prezentują zaangażowanie w trójnasób. W aspekcie instrumentalnym postrzegane jest jako pozytywne działanie, gdzie jedna strona ryzykuje własnym interesem i pokazuje, że istnieje coś więcej niż zwykle obietnice. Z kolei jako nastawienie będzie przekonaniem, że trwale przedsięwzięcie to takie, które rozwija i utrzymuje długoterminowe, stabilne relacje. Z kolei w aspekcie czasu odnosi się bezpośrednio do trwania relacji. Zarówno instrumentalność, jak i nastawienie powodują ujawnienie konsekwencji w czasie.

Zaangażowanie jest tym, co się wykonuje, nie tym, co się obiecuje. To działanie w czasie, które buduje partnerstwo i zaufanie. Zaangażowanie budowane jest między podmiotami, a więc wymaga równowagi między działaniami, postawami, oczekiwaniami i potrzebami stron. Kiedy istnieją jakiegokolwiek wątpliwości co do nawiązania relacji, wówczas nie może być mowy o faktycznym zaangażowaniu.

Definicje zaangażowania wskazują na bezpośrednią lub pośrednią ciągłość zobowiązań/przyrzeczeń uczestników wymiany. Zaangażowanie jest szczególnie ważne w fazie rozwoju relacji i można je oceniać na podstawie trzech wymiernych kryteriów. Pierwsze kryterium odnosi się do wkładu wejścia, a więc faktu, że partner zapewnia relatywnie wysoki poziom zasobów niezbędnych do kształtowania relacji. Znaczenie ma ich wymiar ekonomiczny, komunikacja i/lub zasoby emocjonalne, które mogą być przedmiotem wymiany. Kolejne kryterium – konsekwencja – powiązana z wkładem wejścia, której kluczowym elementem

jest efektywna alokacja zasobów, by utrzymać relację. Trzecie, ostatnie kryterium odnosi się do trwałości, która może, ale nie musi zawierać w sobie istotę stabilności, zależną od zmian otoczenia, jak i gotowości do partycypowania w zmianach [Dwyer, Schurr, Oh, 1987].

W.T. Ross, E. Anderson i B. Weitz [1997] wskazują, że zaangażowanie to wiara w przekonanie kupującego, że sprzedający chce rozwijać trwałe relacje, że jest gotowy na krótkoterminowe, niewielkie wyrzeczenia, by nieustannie budować relację i osiągnąć stabilny poziom zaufania. W tym podejściu niezbędna staje się bliskość, którą strony odczuwają względem siebie.

Zaangażowanie pozostaje w stałym związku z podejmowanym wysiłkiem w ramach współdziałania. Jest wynikiem integracji wyzwań i zmian. Może mieć swoje przejawy w postaci: partycypacji, otwartości, bezpośredniości działania, inicjatywy podejmowania zmian, elastyczności itp. [Jaspers, Van Den Ende, 2006]. Zaangażowanie ma to do siebie, że jest czynnikiem, który decyduje o trwałości relacji – ma wpływ na decyzję o jej zakończeniu lub kontynuacji. Odzwierciedla wagę wartości relacyjnej, której przejawem jest lojalność.

Na temat lojalności powstało wiele opracowań, które szczegółowo wyjaśniają jej istotę, w różnych aspektach kształtowania relacji przedsiębiorstw z interesariuszami. Poziom lojalności wynika z zaangażowania, zaufania i często stanowi ich wyraz [Young, Deniz, 1995]. Lojalność charakteryzują uczciwość, odpowiedzialność i otwartość [Ginevicius, 2010]. Również wskazuje na poziom integralności zachowań i postaw [Anuwichanont, Dusit, 2010]. Ponadto oznacza pewne uporządkowanie, która cechuje zachowawczą albo psychologiczną wierność, nawet wówczas, gdy istnieje alternatywa wyboru [Cater, Zabkar, Cater, 2011].

Obecnie wskazuje się na ważność relacji, które przedsiębiorstwa budują, prezentując atrybuty wynikające z zaangażowania, np. zdobycie przewagi konkurencyjnej, dostęp do wielu rynków, modernizację techniki, technologii, zdobycie nowej wiedzy. Spełnienie oczekiwań wobec stron angażujących się w relację wymaga wielu skoordynowanych działań. Człowiek jest tym ogniwem, które utrzymuje i decyduje o trwaniu lub zakończeniu relacji. Jest kreatorem czynników pobudzających, ale i hamujących budowanie relacji. To ludzie podejmują aktywność w zakresie przepływu zasobów, tworzenia i zarządzania relacjami [Donaldson, O'Toole, 2007], a niezbędne w takim układzie staje się zaufanie.

## 2. Istota zaufania – przegląd literatury

W literaturze przedmiotu dostrzec można, że zaufanie jest prezentowane z perspektywy dwóch ujęć. Po pierwsze może być cechą, atrybutem świadczącym o jakości relacyjnej, bowiem obejmuje kilka komponentów: sprawiedliwość,

komunikację, wrażliwość, zależność, oportunizm lub satysfakcję, życzliwość i współpracę [Lewicka, 2012]. Z drugiej strony zaufanie może być postrzegane jako intencja zachowań, odzwierciedlająca zależności wynikające z kontekstu społecznego [Światowiec-Szczepańska, 2006].

Według A. Andersona, L.M. Lodisha i B.A. Weitzta [1987] zaufanie to nic innego, jak wola polegania na wybranym partnerze, które buduje się na podstawie wcześniejszej, efektywnej współpracy. Zaufanie jest czynnikiem wynikającym bezpośrednio z pozytywnego rozwoju relacji. W tym znaczeniu istotne są wymiana informacji, realizacja wspólnych celów i zależności, które występują między podmiotami.

J.C. Anderson i J.A. Narus [1990] przedstawiają zaufanie w kontekście partnerstwa – jako determinantę funkcjonalnego konfliktu lub współpracy, przy czym ostatnia to oddziaływanie oparte na formie pozytywnej korelacji. Zaufanie wynika przede wszystkim z komunikacji między partnerami. Wydawać by się mogło, iż w budowaniu zaufania znaczącą rolę odgrywają także sentymenty i oczekiwania, bowiem podmioty, które sobie ufają, współpracują, a ich zachowanie będzie decydowało o sukcesie systemu, który tworzą.

Również Y.H. Xie, T. Suh i I.G. Kwon [2010] zauważyli, że zaufanie jest podstawowym mechanizmem relacji, które ułatwia kooperację i koordynację. Jest źródłem współtworzenia i łącznej odpowiedzialności. Autorzy wskazują, że między podmiotami, które budują relację, musi istnieć zbieżność zainteresowania, stanowiącego podstawę rozwoju zaangażowania.

J.B. Barney i M.H. Hansen [1994] wskazują na istnienie trzech typów zaufania: najslabszego, średnio silnego, silnego, które w określonych warunkach, zależnych od poziomu skłonności do konformizmu, jak też społecznych i ekonomicznych mechanizmów, mogą przyczyniać się do sukcesu rynkowego.

P.M. Doney i J.P. Cannon [1997] wyróżnili szereg elementów rozwoju zaufania. Pierwszym z nich jest kalkulacja, która dotyczy przewagi kosztowej (korzyści i kosztów poniesionych w ramach relacji). Kolejnym jest przewidywanie rozwoju, które opiera się na zdolnościach stron do przewidywania zachowań partnerów. Kluczową funkcję pełni wiedza, dotycząca wiarygodności, życzliwości, przeszłych zachowań i realizacji obietnic. Natomiast powtarzalność interakcji sprzyja interpretacji osiągniętych rezultatów, które umożliwiają przewidywanie przyszłych zdarzeń. Wówczas zwiększa się poziom zaufania, a strony są zdolne do wymiany różnych doświadczeń, przez co ulepszają dotychczasowe. Trzecim z elementów są zdolności przedsiębiorstwa, umożliwiające realizację zobowiązań. Wyrażone są poprzez możliwości realizacji obietnic, co podkreśla

znaczenie wiarygodności. Czwarty element rozwoju zaufania to intencjonalność. Wynika ona z interpretacji i oceny motywów działalności przedsiębiorstw. Ważnym elementem zaufania stają się przede wszystkim słowa i zachowania, które odzwierciedlają zamiary stron relacji. Ostatnim wyróżnionym przez badaczy jest transferowalność, która wynika z bezpośredniego doświadczenia. Przeciwnieństwem zaufania są niedowierzanie i nieufność, które również mogą być przekazywane. Gdy podmiot pozytywnie i z satysfakcją buduje relację, wówczas to samo odczucie przekaże innym. W przypadku negatywnych doświadczeń i braku informacji stworzy przekaz pełen wątpliwości, wzbudzając tym samym nieufność.

Z kolei J. Egan [2008] wskazuje na znaczenie czterech składowych, niezbędnych do rozwoju zaufania. Pierwszym z czynników jest uczciwość, którą wyrażają wiarygodność i integralność, powstające poprzez zrozumienie i reputację. Kolejną składową jest rzetelność, przejawiająca się poprzez zależność, jakość i konsekwencję. Badacz zwraca również szczególną uwagę na sprawiedliwość, którą charakteryzują uczciwość, życzliwość i troska. Za ostatni kluczowy element rozwoju zaufania uznaje satysfakcję, rozwijaną poprzez doświadczenia, opinie.

Jak zauważyła J. Jahansoozi [2006], analizując grupę Shell i jej członków, zaufanie stanowi kluczowy czynnik, gdy przedsiębiorstwa nastawione są na budowanie długotrwałych relacji. Badaczka również podkreśla, że jeżeli zaufanie zostaje ograniczone, w wyniku kryzysu czy nieodpowiednich zachowań, wówczas jedynym bodźcem, który warunkować może jego odbudowę i kształtować zaangażowanie, jest transparentność. Przejrzystość postrzegana jest jako cecha, ale także jako warunek niezbędny dla wewnętrznych i zewnętrznych działań przedsiębiorstwa. Transparentność pobudza również kilka innych czynników, tj. odpowiedzialność, współpracę, zaangażowanie.

Budowanie zaufania jest czasochłonne, przez co ograniczone zostaje ryzyko postrzegania przez strony ich słabych punktów. Nastawienie i zamiary kształtują poziom zaufania. Im większe zaufanie, tym nastawienie skłania do większego zaangażowania i zmniejsza niepewność współdziałania, ponadto stwarza szansę na powtórny współpracę.

Zaangażowanie i zaufanie stanowią integralną część działań stron relacji. Zaangażowanie jest oparte na zewnętrznych, pozornych motywach, które zawierają nie do końca sprecyzowane oczekiwania. Uwarunkowane jest jednak wiarą, która ma władzę nad niepewnością i niejasnością sytuacji.

### 3. Złożoność zaangażowania i zaufania w procesie budowania relacji

Fakt, że przedsiębiorstwa mogą nawiązywać różne relacje, świadczy o ich potencjale. Relacje postrzegane są w kontekście zróżnicowanych wymiarów współpracy<sup>1</sup>, które uwidoczniają siłę relacyjną. W literaturze wskazuje się, że tak jak w życiu osobistym, ogromne znaczenie mają zaufanie i zaangażowanie, tak i w życiu biznesowym odczuwa się potrzebę ich apoteozowania. Im większy poziom zaufania i zaangażowania, tym mniejsza niepewność wynikająca z budowania relacji [Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Ivens, 2006; Szczepański, Światowicz-Szczepańska, 2012].

Studia literaturowe wskazują na złożoność zależności występujących pomiędzy zaufaniem a zaangażowaniem. Badacze dzielą się na trzy obozy. W pierwszym dominuje stwierdzenie, że zaangażowanie wynika głównie z zaufania [Wilson, 1995; Friend, Hamwi, Rutherford, 2011], drugi prezentuje przeciwny pogląd [Anderson, Weitz, 1989], zaś ostatni nie wskazuje na zależności i równoważy obie zmienne [Xie, Suh, Kwon, 2011].

R.M. Morgan i S.D. Hunt [1994] utożsamiają zaangażowanie z pragnieniem utrzymania relacji, co wynika bezpośrednio z zaufania. Wskazują, że zaufanie istnieje, kiedy strony są wzajemnie przeświadczone o wiarygodności i uczciwości, eksponują dobrą wolę. Jak wskazują badacze, zarówno zaufanie, jak i zaangażowanie zachęcają strony do współpracy, jednocześnie stanowią ochronę inwestycji relacyjnych. Strony opierają się na osiągnięciu korzyści, budując trwałe relacje z dotychczasowymi partnerami, jednocześnie powstrzymują się od alternatywnego działania ukierunkowanego na zyski.

Ch. Moorman, R. Deshpandé i G. Zaltman [1993] przedstawiają zaufanie jako przekonanie jednej strony do drugiej, wyrażone rzetelnością, trwałością i integralnością. Zaufanie to wiara w zaangażowanie drugiej strony, jej otwartość i poświęcenie. Ponadto badacze wskazują, że zaufanie jest najważniejszym czynnikiem budującym relacje. Również S.U. Rehman, A. Shareef i A.I. Que [2012] wskazują, iż zaangażowanie pozostaje w silnym związku z zaufaniem. Zaangażowanie jest swoistego rodzaju nastawieniem, które powstaje na podstawie silnych wartości społecznych..

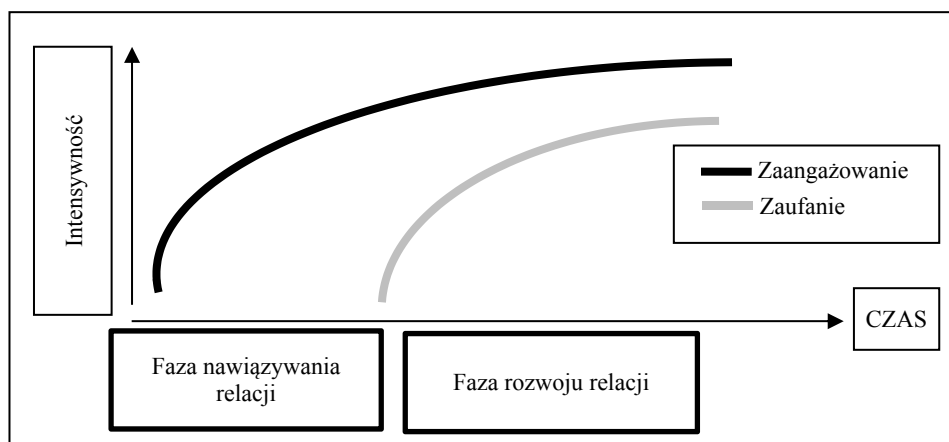
Jak podkreślają T. Mellewigt, A. Madhok i A. Weibel [2007], zaangażowanie buduje się na podstawie zaufania, które to stanowi substytut umów. Jest to

---

<sup>1</sup> Na temat wymiarów, w ramach których uwidacznia się zdolność do współpracy, piszą m.in. Cygler [2002], Pierścionek [2007], Mazurkiewicz i Frączek [2011], Czakon [2013], Zakrzewska-Bielawska [2014].

dość istotne, bowiem ma na celu nie tylko zagwarantowanie ograniczonych działań, ale także zapewnia ochronę, zachęca do współpracy, generuje pozytywne oczekiwania.

W niniejszym artykule autorka wychodzi z założenia, że podstawową zmienną relacji jest zaangażowanie, które kształtuje zaufanie, co przedstawiono na rysunku 1.



**Rys. 1.** Kształtowanie zależności zaangażowania i zaufania podczas budowania relacji z interesariuszami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wilson [1995 s. 33]; Friend, Hamwi, Rutherford [2011, s. 383-396]; Sudolska [2011, s. 97].

Zaufanie kształtuje się w czasie, tak by mogło rozwijać się z zaangażowaniem. W związku z tym przyjęto, iż zaangażowanie to uwarunkowanie wewnętrzne, zaś wzrost zaufania to korzyść, którą przedsiębiorstwa uzyskują poprzez rozwój relacji z interesariuszami. Ponadto należy zauważyć, iż zaufanie również zmienia się w czasie w wewnętrzne uwarunkowanie relacji, wówczas gdy przedsiębiorstwo daje poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji swoim interesariuszom. Relacjom towarzyszą także inne czynniki (komunikacja, wzajemność, zależność, itp.), które są niezbędne, by mogły rozwijać się zaufanie i zaangażowanie, lecz same w sobie nie są wystarczające, by rozwijać relacje. Zarówno zaangażowanie, jak i zaufanie stają się sobie niejako równoważne w fazie związania relacji, gdyż podmioty, które angażują się w relację – ufają. Z racji powyższego między wskazanymi elementami powstaje sprzężenie zwrotne. Bez zaangażowania nie istnieje zaufanie i bez zaufania nie istnieje zaangażowanie. Podczas tego etapu zaufanie i zaangażowanie są kluczowymi



składowymi, rozwijającymi się proporcjonalnie do siebie, zaś pozostałe je wzmacniają. W literaturze wskazuje się, że z zaangażowania wynika lojalność [Adamska-Chudzińska, 2013], zaś na kształtowanie zaufania wpływa sprawny system komunikacji [Grudzewski i in., 2007].

Jak wspomniano, czynnikiem twórczym relacji jest zaangażowanie, a dopiero gdy osiągnięty zostanie etap rozwoju relacji, pojawia się zaufanie. Zaangażowanie wynika ze wspólnie ustalonych celów, zaś ich sprawna realizacja wymaga zaufania.

#### **4. Metodyka badań empirycznych**

Relacje kreowane przez przedsiębiorstwa postrzega się w kontekście ważnego zasobu, warunkującego możliwości jego rozwoju. Tylko odpowiednie ich wykorzystanie może stać się podstawą budowania sukcesu rynkowego. Relacje, które kształtują interesariusze między sobą, wskazują na swoistego rodzaju możliwości ograniczenia [Håkansson, 2005]. Zaangażowanie i zaufanie są składowymi relacji i jednocześnie procesami, umacniają zachowania stron. Nie da się też jednoznacznie ocenić, która z nich jest ważniejsza.

Mając na względzie powyższe, jako cel artykułu wyznaczono przedstawienie opinii małych i średnich przedsiębiorstw, dotyczących zaufania jako korzyści (kiedy relacje są zasobem) i uwarunkowanie wewnętrzne (kiedy relacje są w fazie rozwoju), a także zaangażowania jako uwarunkowanie wewnętrzne. W artykule przedstawiono wyniki badań uzyskane w grupie 33 małych i 11 średnich przedsiębiorstw, zrzeszonych w Izbie Przemysłowo-Handlowej w Toruniu. Instrumentem badań pierwotnych był kwestionariusz ankiety.

Respondentom przedstawiono 17 korzyści, które potencjalnie mogą osiągać z tego tytułu, iż posiadają zasoby relacyjne, które przyczyniają się do ich sukcesu rynkowego. Badani mieli ocenić, w jakim stopniu zostały one osiągnięte, mając do wyboru jedną z kategorii skali: (0) wcale nie została osiągnięta, (1) została osiągnięta w bardzo małym stopniu, (2) została osiągnięta w małym stopniu, (3) została osiągnięta w stopniu umiarkowanym, (4) została w dużym stopniu osiągnięta, (5) została osiągnięta całkowicie.

Wyszczególnionych zostało również 13 wewnętrznych uwarunkowań. Dokonując oceny wpływu uwarunkowań na tworzenie relacji przedsiębiorstw z interesariuszami, respondenci mieli do wyboru jedną ze skali: (–5) zdecydowanie hamuje, (–4) bardzo hamuje, (–3) umiarkowanie hamuje, (–2) słabo hamuje, (–1) prawie w ogóle nie hamuje, (0) ani nie hamuje, ani nie pobudza, (1) prawie

w ogóle nie pobudza, (2) słabo pobudza, (3) umiarkowanie pobudza, (4) bardzo pobudza, (5) najbardziej pobudza.

W badaniu skoncentrowano się na zaufaniu i zaangażowaniu, z tego względu, iż przedsiębiorstwa, które funkcjonują w ramach zrzeszeń, powinny w szczególności sposób uwzględniać w kształtowaniu relacji jej wymiar behawioralny.

## 5. Charakterystyka badanej próby

Próba badawcza została wybrana w sposób celowy, zaś kryterium merytoryczne doboru stanowiło wielkość przedsiębiorstwa, wyrażone liczbą zatrudnionych. Badaniami objęto małe i średnie przedsiębiorstwa (176 podmiotów), zrzeszone w Izbie Przemysłowo-Handlowej (IPH) w Toruniu. Wobec powyższego kryterium do badania wyodrębniono grupę 109 przedsiębiorstw. Istotne dane uzyskano od 44 podmiotów. Charakterystykę badanej próby przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Charakterystyka badanej próby

<b>Branża IPH</b>	<b>Populacja</b>	<b>Próba badawcza</b>
Budowlana	19	6
Instalacyjna	6	3
Informatyczna	9	4
Elektronika	4	2
Wydawnicza	3	1
Promocja	9	4
Wyposażenie	7	3
Spożywcza	5	3
Rolno-spożywcza	3	1
Odzieżowa	1	1
Chemiczna	3	1
Maszyny i urządzenia	4	2
Motoryzacja	5	3
Transport i dystrybucja	3	2
Edukacja	9	2
Inne	15	4
Metalowe	4	2
<b>Obszar działania</b>	<b>Liczba przedsiębiorstw</b>	
Rynek lokalny	44	
Rynek krajowy	38	
Rynek międzynarodowy	22	
<b>Sektor działania</b>	<b>Liczba przedsiębiorstw</b>	
Produkcja	6	
Usługi	15	
Produkcja + usługi	5	
Usługi + handel	4	
Produkcja + usługi + handel	14	

**cd. tabeli 1**

<b>Czas prowadzenia działalności</b>	<b>Liczba przedsiębiorstw</b>
Do 5 lat	1
Od 6 do 10 lat	11
Od 11 do 15 lat	7
Od 16 do 20 lat	7
Od 21 do 25 lat	12
Powyżej 25 lat	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W celu oceny ważności korzyści, jak i stopnia oddziaływania uwarunkowań wewnętrznych na rozwój relacji, posłużono się dwoma miarami. Pierwszą z nich była liczba wskazań respondentów, zaś drugą wskaźnik oddziaływania<sup>2</sup> (Wo) [Godziszewski, 2001; Kaczmarczyk, 2003; Sudolska, 2011].

## **6. Miejsce zaangażowania w uwarunkowaniach wewnętrznych oddziałujących na rozwój relacji z interesariuszami**

W literaturze przedmiotu uwarunkowania dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne, przy czym uwarunkowania wewnętrzne uzależnione są bezpośrednio od podmiotów, które budują relacje [Borowiecki, 2010]. W badaniu wyszczególnionych zostało 13 uwarunkowań wewnętrznych. Zostały one ujęte w dwie grupy – behawioralną i materialną. 7 uwarunkowań (atmosfera współpracy, poznanie potrzeb współpracujących stron, podatność na zmiany, poczucie bezpieczeństwa i stabilności, podobna kultura organizacyjna i wartości partnerów, zaangażowanie partnerów w relacje, podobne podejście do znaczenia relacji przez partnerów) zakwalifikowano do wymiaru behawioralnego, zaś 6 (wizerunek, kwalifikacje kadr, tempo adaptacji nowych technologii, tradycja handlowa, sytuacja ekonomiczna, właściwa alokacja zasobów) do wymiaru materialnego.

Jak wskazują uzyskane wyniki, wyszczególnione w badaniu uwarunkowania wewnętrzne stymulują rozwój relacji badanych przedsiębiorstw z ich interesariuszami. Różnice dotyczyły siły ich oddziaływania, co przedstawiono w tabeli 2.

<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu średnia arytmetyczna ważona nazwana została wskaźnikiem oddziaływania.

**Tabela 2.** Struktura odpowiedzi dotycząca uwarunkowań wewnętrznych behawioralnych i materialnych na rozwój relacji z interesariuszami

	Uwarunkowania wewnętrzne	Wo	LPS	LPP	LPD
Materialne	Wizerunek przedsiębiorstwa	4,05	43	0	1
	Kwalifikacje kadr	3,66	40	2	2
	Tradycja handlowa przedsiębiorstwa	3,20	39	4	1
	Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa	2,80	33	5	6
	Właściwa alokacja zasobów przedsiębiorstwa	2,73	38	4	2
	Tempo adaptacji nowych technologii przez przedsiębiorstwo	2,43	32	8	4
Behawioralne	Poczucie bezpieczeństwa i stabilności, jakie daje przedsiębiorstwo swoim partnerom rynkowym	3,91	42	2	0
	Poznanie potrzeb współpracujących stron	3,70	44	0	0
	Atmosfera współpracy panująca w przedsiębiorstwie	3,64	44	0	0
	Podatność przedsiębiorstw na zmiany	3,52	43	1	0
	Zaangażowanie w relacje partnerów rynkowych	3,02	39	5	0
	Podobna kultura organizacyjna i wartości partnerów	2,93	39	3	2
	Podobne „podejście” do znaczenia relacji przez partnerów	2,77	36	6	2

Wo – wskaźnik oddziaływania.

LPS – liczba przedsiębiorstw oceniająca dane uwarunkowanie za stymulujące.

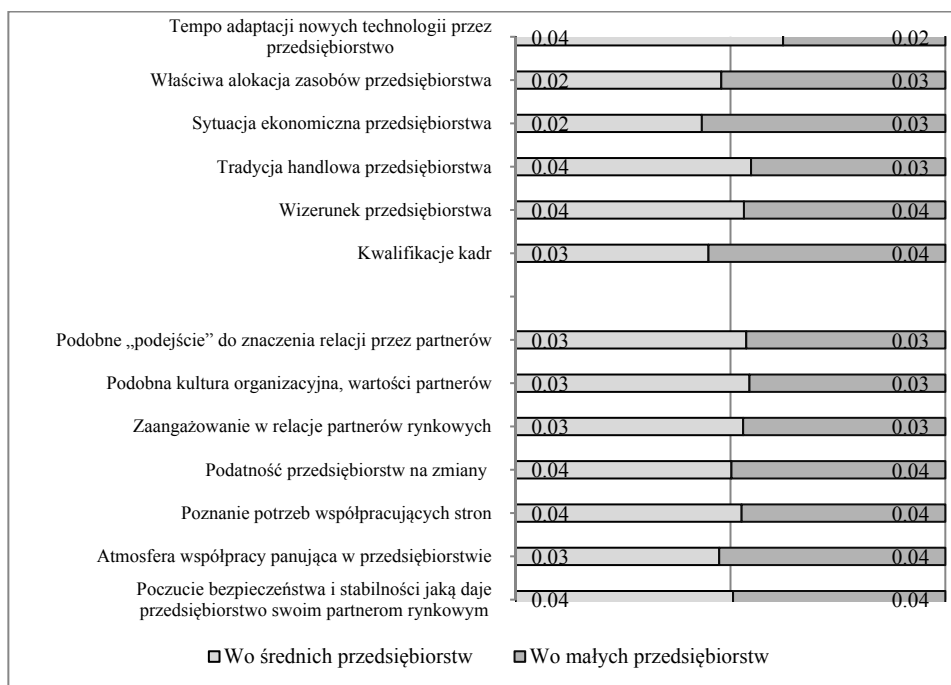
LPP – liczba przedsiębiorstw oceniająca dane uwarunkowanie jako niemające wpływu.

LPD – liczba przedsiębiorstw oceniająca dane uwarunkowanie za hamujące.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Za najsilniej oddziałujące, pozytywnie uwarunkowanie wewnętrzne (43) badane przedsiębiorstwa uznały wizerunek, a wartość wskaźnika oddziaływania przyjęła wartość  $Wo = 4,05$ . Jednakże można dostrzec, iż uwarunkowania, które zaliczono do wymiaru behawioralnego, nieco silniej stymulują rozwój relacji niż uwarunkowanie zaliczone do wymiaru materialnego. Uzyskane wyniki badań wskazują, iż zaufanie (kiedy relacja się rozwija), wyrażone poczuciem bezpieczeństwa i stabilności (dla 42 respondentów), oddziałuje najsilniej ( $Wo = 3,91$ ) spośród uwarunkowań wewnętrznych behawioralnych. Natomiast zaangażowanie zostało ocenione jako stymulujące rozwój relacji badanych przedsiębiorstw z interesariuszami w stopniu umiarkowanym ( $Wo = 3,02$ ). Warto przy tym zauważyć, iż 5 badanych przedsiębiorców uznało, że zaangażowanie nie ma żadnego znaczenia.

Uzyskane wyniki badań przeanalizowano także w kontekście wielkości przedsiębiorstwa, co przedstawiono na wykresie 1.



**Wykres 1.** Wartość wskaźnika oddziaływania (Wo) uwarunkowań wewnętrznych w kontekście wielkości badanych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analizując uzyskane wyniki, można zauważyć, iż w badanych średnich przedsiębiorstwach większe znaczenie mają uwarunkowania wewnętrzne, zaliczone do behawioralnych, natomiast w przedsiębiorstwach małych – uwarunkowania, które zakwalifikowano do materialnych.

## 7. Miejsce zaufania w systemie korzyści z budowania relacji przedsiębiorstw z interesariuszami

Przedsiębiorstwa mogą nawiązywać relacje z dowolną liczbą interesariuszy w dowolnym czasie, sztuką zaś jest ich przekształcenie w zasoby i czerpanie korzyści. Osiągnięcie korzyści mobilizuje podmioty do budowania względnie trwałych relacji [Hausman, 2001]. W celu określenia stopnia osiągania korzyści z posiadania przez przedsiębiorstwa zasobów relacyjnych przedstawiono badanym do oceny listę 17 potencjalnych korzyści. Wyniki obrazujące udzielone odpowiedzi respondentów obrazuje tabela 3.

**Tabela 3.** Stopień osiągnięcia korzyści badanych przedsiębiorstw

Korzyści	Liczba przedsiębiorstw oceniających korzyści z posiadania zasobów relacyjnych jako:				Suma a + b	Wo
	OC (a)	DSO (b)	BMS (c)	NW (d)		
Wzmocnienie wizerunku/marki/reputacji na rynku	21	15	0	0	36	4,3
Wzmocnienie orientacji na klienta	22	10	0	0	32	4,2
Lepsze zrozumienie potrzeb rynku	18	20	0	0	38	4,2
Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej	18	18	0	0	36	4,1
Poprawa stanu wiedzy	17	16	2	0	33	4
Zwiększenie zaufania na rynku	16	17	0	0	33	4
Zwiększenie kreatywności i/lub innowacyjności	15	16	0	0	31	3,9
Rozwijanie umiejętności współdziałania	15	18	0	0	33	3,9
Zawieranie nowych znajomości	10	22	3	0	22	3,7
Zdobywanie wielu nowych doświadczeń	11	18	0	0	29	3,7
Zwiększenie wolumenu sprzedaży	10	19	0	2	29	3,7
Ekspansja na nowe rynki zbytu	12	14	2	0	26	3,6
Obniżenie kosztów produkcji	17	12	4	1	29	3,6
Wykreowanie własnej niszy rynkowej	15	12	4	2	27	3,5
Zdynamizowanie rozwoju na rynku	6	16	1	0	22	3,4
Różnicowanie produktowe i/lub usługowe	6	18	4	2	24	3,3
Zmniejszenie ryzyka niepowodzenia	6	13	3	0	19	3,1

OC – korzyści osiągnięte w całości.

DSO – korzyści osiągnięte w dużym stopniu.

BMS – korzyści osiągnięte w bardzo małym stopniu.

NW – korzyści nie zostały osiągnięte.

Wo – wskaźnik oddziaływania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

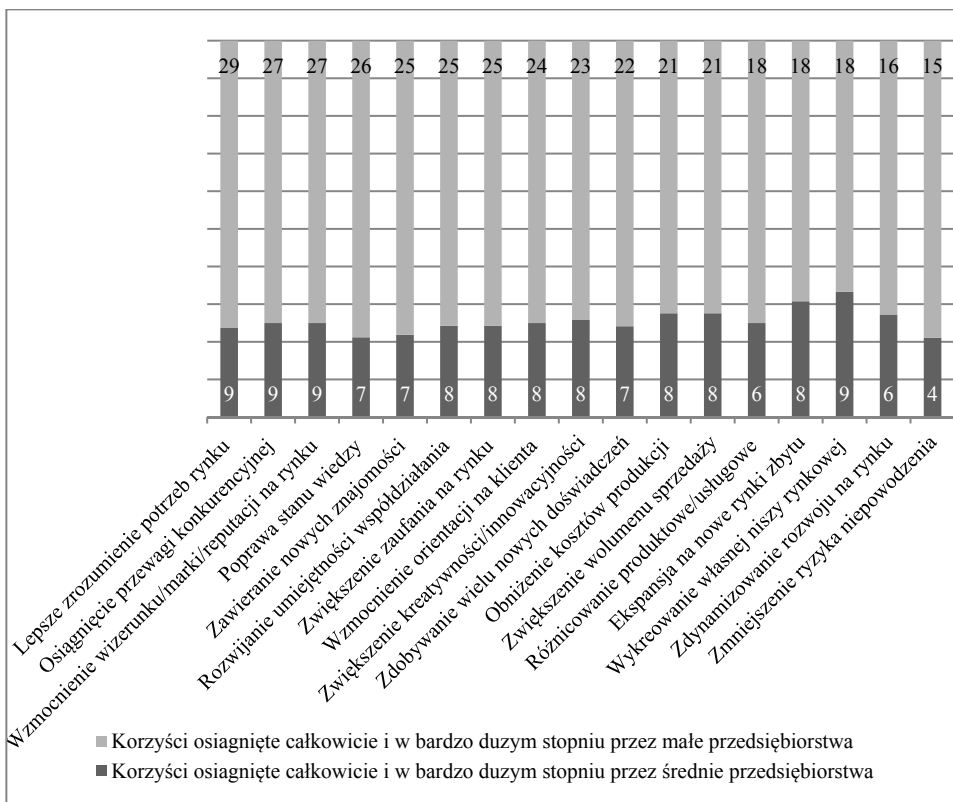
Na podstawie wyników, które przedstawiono w tabeli 3, można wskazać sześć korzyści, które przedsiębiorstwa osiągają w dużym stopniu z tytułu posiadania zasobów relacyjnych, bowiem Wo osiągnął wartość równą lub większą niż 4,0. Zaliczyć do nich należy:

- wzmocnienie wizerunku/marki/reputacji na rynku (Wo = 4,3),
- wzmocnienie orientacji na klienta (Wo = 4,2),
- lepsze zrozumienie potrzeb podmiotów otoczenia (Wo = 4,2),
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Wo = 4,1),
- zwiększenie zaufania na rynku (Wo = 4,0),
- poprawa stanu wiedzy (Wo = 4,0).

W przypadku dwóch pierwszych z wymienionych wyżej korzyści połowa badanych oceniła, że posiadane zasoby relacyjne pozwalają w całości osiągnąć korzyści. Wyniki przedstawione w tabeli 3 pozwalają wnioskować, że poprzez

posiadanie, a więc budowanie, rozwijanie i umacnianie relacji z interesariuszami, przedsiębiorstwa nie osiągają kompleksowo korzyści. Stopień realizacji korzyści, który wynika z posiadania zasobów relacyjnych, można określić jako umiarkowany, bowiem Wo w przypadku większości korzyści osiągnął wartości wyższe niż 3,0.

W ramach przeprowadzonych badań dokonano także oceny stopnia osiągnięcia korzyści w zależności od wielkości badanych przedsiębiorstw. Wyniki stopnia osiągnięcia korzyści małych i średnich przedsiębiorstw przedstawiono na wykresie 2.



**Wykres 2.** Liczba małych i średnich przedsiębiorstw, które osiągnęły w całości i w bardzo dużym stopniu korzyści z tytułu posiadania zasobów relacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na podstawie danych przedstawionych na wykresie 2 można stwierdzić, że poprzez posiadanie zasobów relacyjnych badane małe i średnie przedsiębiorstwa osiągały w zróżnicowanym stopniu korzyści. Generalnie dla obu grup przedsię-

biorstw osiągnęte są one w dużym i umiarkowanym stopniu. Widoczne różnice (określone na podstawie  $W_o$ ) dotyczą kilku korzyści. W małych przedsiębiorstwach korzyści związane z poprawą stanu wiedzy i rozwijaniem umiejętności współdziałania osiągnęte są dużym stopniu ( $W_o > 4,0$ ), natomiast w średnich przedsiębiorstwach w stopniu umiarkowanym ( $W_o > 3,0$ ). Z kolei w przedsiębiorstwach średnich poprzez posiadanie zasobów relacyjnych w dużym stopniu ( $W_o > 4,0$ ) następuje zwiększenie wolumenu sprzedaży, obniża się koszty produkcji, kreuje własne nisze rynkowe i wchodzi na nowe rynki zbytu. Te same korzyści w małych przedsiębiorstwach osiągnęte są w stopniu umiarkowanym ( $W_o > 3,0$ ). Na tym samym wysokim poziomie ( $W_o > 4,0$ ) przedsiębiorcy oceniają korzyści w postaci: wzmocnienia orientacji na klienta, osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, lepszego zrozumienia potrzeb rynku, zwiększenia zaufania na rynku i wzmocnienia wizerunku/marki/reputacji na rynku.

Reasumując, większość badanych przedsiębiorstw docenia zasoby relacyjne, bowiem sprzyjają one realizacji wielu korzyści, mimo iż nie zawsze są w pełni osiągnęte.

## Podsumowanie

W badaniu udział wzięło 44 przedsiębiorstwa, których liczba wskazuje, iż nie została osiągnięta minimalna liczebność próby badawczej. Wobec tego uzyskanych wyników badań nie można generalizować na całą populację. Jednakże dla badanej grupy przedsiębiorstw sformułować można następujące wnioski:

- Respondenci uwarunkowania wewnętrzne oceniają jako stymulatory rozwoju relacji z interesariuszami. Warto zauważyć, iż determinantę zaufania (poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji) wskazują jako silniej stymulującą rozwój relacji niż zaangażowanie.
- Dla rozwoju relacji małych przedsiębiorstw większe znaczenie mają uwarunkowania wewnętrzne – materialne, zaś dla przedsiębiorstw średnich uwarunkowania wewnętrzne – behawioralne. Rozbieżności wynikające z wielkości przedsiębiorstw nie są znaczące, jednakże przyczyna takiego stanu rzeczy może wynikać z doświadczenia rynkowego. Ponadto przedsiębiorstwa małe nie dysponują rozbudowaną kadrą pracowników i muszą kłaść nacisk na te elementy, które będą skierowane do ogółu interesariuszy.
- Korzyść w postaci większego zaufania z tytułu posiadania zasobów relacyjnych badane przedsiębiorstwa osiągnęły w bardzo dużym stopniu, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa.



- Nie ma możliwości określenia granic zaufania, jak i zaangażowania, wobec czego nadal otwarte zostaje pytanie: Co jest ważniejsze – zaufanie czy zaangażowanie?

## Literatura

- Adamska-Chudzińska M. (2013), *Prospołeczne stymulowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu* [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kryzys finansów publicznych – przyczyny, implikacje, perspektywy spójności społeczno-ekonomicznej*, z. nr 31, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, s. 372-382.
- Anderson E., Lodish L.M., Weitz B.A., (1987), *Resource Allocation Behavior in Conventional Channel*, "Journal of Marketing Research", Vol. 24, No. 1, s. 85-97.
- Anderson E., Weitz B.A. (1989), *Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads*, "Marketing Science", Vol, 8, Iss. 4(Fall), s. 310-323.
- Anderson E., Weitz B. (1992), *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, "Journal of Marketing Research", Vol. 29, No. 1, s. 18-34.
- Anderson J.C., Narus J.A. (1990), *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*, "Journal of Marketing", Vol. 54, No. 1, s. 42-58.
- Anuwichanont J., Dusit S. (2010), *Examining the Relationship between Commitment and Airline Loyalty and the Moderating Effect of Uncertainty Avoidance*, "Journal of Business & Economics Research", Vol. 8, No. 9, s. 127-139.
- Barney J.B., Hansen M.H. (1994), *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, "Strategic Management Journal", Vol. 15, Special edition "Competitive Organizational Behavior", s. 15-30.
- Barry J.M., Dion P., Johnson W. (2008), *A Cross-Cultural Examination of Relationship Strength in B2B Services*, "Journal of Services Marketing", Vol. 22, No. 2, s. 196-208.
- Borowiecki R. (2010), *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Cater B., Zabkar V., Cater T. (2011), *Commitment in Marketing Research Services: Two Alternative Models*, "Journal of Business Economics and Management", Vol. 12, No. 4, s. 603-628.
- Cyglar J. (2002), *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Czakon W. (2013), *Kierunki badań nad strategią kooperacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. 14, nr 13, s. 7-15.
- Donaldson B., O’Toole T. (2007), *Strategic Market Relationship. From Strategy to Implementation*, John Wiley & Sons, England.
- Doney P.M., Cannon J.P. (1997), *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*, "Journal of Marketing", Vol. 61, No. 2, s. 35-51.

- Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987), *Developing Buyer-Seller Relationships*, "Journal of Marketing", Vol. 2, No. 51, s. 11-27.
- Egan J. (2008), *Relationship Marketing. Exploring Relational Strategies in Marketing*, FT Prentice Hall, England.
- Fasel D.K. (2000), *Partnering in Action. A Guide for Building Successful Collaboration Across Organizational Boundaries*, Pathways, United Kingdom.
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H., Snehota I. (2009), *Managing Business Relationship*, John Wiley & Sons, England.
- Friend B., Hamwi G.A., Rutherford B.N. (2011), *Buyer-Seller Relationships Within a Multisource Context: Understanding Customer Defection and Available Alternatives*, "Journal of Personal Selling and Sales Management", Vol. 31, No. 4, s. 383-395.
- Gil-Saura I., Frasset-Deltoro M., Cervera-Taulet A. (2009), *The Value of B2B Relationships*, "Industrial Management & Data Systems", No. 109/5, s. 593-609.
- Ginevicius R. (2010), *The Effectiveness of Cooperation of Industrial Enterprises*, "Journal of Business Economics and Management", Vol. 11, No. 2, s. 283-296.
- Godziszewski B. (2001), *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- Gronroos Ch. (2009), *Marketing as Promise Management: Regaining Customer Management for Marketing*, "Journal of Business & Industrial Marketing", No. 24/5-6, s. 351-359.
- Grudzewski W.M., Hajduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T. (1995), *The Structure of Commitment in Exchange*, "Journal of Marketing", Vol. 59, No. 1, s. 78-92.
- Håkansson H.I. (2005), *Analysing Business Relationships* [w:] H. Hakansson, I. Snehota (eds.), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London, s. 24-45.
- Hallén L., Johanson J., Seyed-Mohamed N. (1991), *Interfirm Adaptation in Business Relationships*, "The Journal of Marketing", Vol. 55, No. 2, s. 29-37.
- Hausman A. (2001), *Variations in Relationship Strength and Its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationship*, "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 16, No. 7, s. 600-616.
- Ivens B.S. (2006), *Norm-based Relational Behavior: Is There an Underlying Dimensional Structure?* "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 21, No. 2, s. 94-105.
- Jahansoozi J. (2006), *Organization-stakeholder Relationships: Exploring Trust and Transparency*, "Journal of Management Development", Vol. 25, No. 10, s. 942-955.
- Jaspers F., Van Den Ende J. (2006), *The Organizational Form of Vertical Relationships: Dimensions of Integration*, "Industrial Marketing Management" Vol. 35, No. 7, s. 819-828.

- Kaczmarczyk S. (2003), *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Lewicka D. (2012), *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(152), s. 11-25.
- Mazurkiewicz A., Frączek P. (2011), *Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw* [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, s. 89-106.
- Mellewigt T., Madhok A., Weibel A. (2007), *Trust and Formal Contracts in Interorganizational Relationships-Substitutes and Complements*, “Managerial and Decision Economics” Vol. 28, No. 8, s. 833-847.
- Moorman Ch., Deshpande R., Zaltman G. (1993), *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*, “Journal of Marketing”, Vol. 57, s. 81-101.
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), *The Commitment-trust Theory Marketing*, “The Journal of Marketing”, Vol. 58, No. 3, s. 20-38.
- Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing Customer Relationship. A Strategic Framework*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Pierścionek Z. (2007), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Piwoni-Krzyszowska E. (2014), *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Rehman S.U., Shareef A., Que A.I. (2012), *Role of Trust and Commitment in Creating Profitable Relationship with Customers*, “Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, Vol. 4, No. 1, s. 606-615.
- Ross W.T., Anderson E., Weitz B. (1997), *Performance in Principal-agent Dyads: The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship*, “Management Science”, Vol. 43, No. 5, s. 571-734.
- Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, TNOiK, Toruń.
- Stasiuk A. (2012), *Rola społecznego środowiska pracy w budowaniu zaangażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 58, s. 75-88.
- Sudolska A. (2011), *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- Szczepański R., Światowiec-Szczepańska J. (2012), *Risk Management in Business Relationships: Polish Case Studies*, “Industrial Marketing Management”, Vol. 41, No. 5, s. 790-799.
- Światowiec-Szczepańska J. (2006), *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Wilson D.T. (1995), *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*, ISBM Report, Pennsylvania.

- Xie Y.H., Suh T., Kwon I.G. (2010), *Do the Magnitude Asymmetry of Specific Asset Investments Matter in the Supplier–Buyer Relationship?* “Journal of Marketing Management”, Vol. 26, No. 9-10, s. 858-877.
- Young L., Denizes S. (1995), *A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships*, “Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 10, No. 5, s. 22-37.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych, s. 9-29.

### **THE ROLE OF TRUST AND COMMITMENT IN BUILDING RELATIONSHIPS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES WITH STAKEHOLDERS**

**Summary:** The aim of the article is to present the trust and commitment that are necessary for organizations to build relatively stable relationships with stakeholders. As E. Piwoni-Krzyszowska [2014, p. 173 – trans. A.K.] point out: “[...] the value of relationships lies, not only in its material, but also in the behavioral domain. Enterprises, by activities, aimed to shaping relationships with market stakeholders that activates the sources of values of relations”. Both the benefits that businesses gain through building lasting relationships with stakeholders and the internal conditions, that accompany them, will be different, because they work in other market areas. The study of literature allowed to create a list of 17 benefits (including increased trust) and a list of 13 internal conditions (including commitment) which are analyzed. The empirical material was obtained from a questionnaire survey of 44 companies (33 small- and 11 medium-sized), affiliated to the Chamber of Commerce and Industry in Toruń (2013-2015).

**Keywords:** benefits, internal conditions, relation with stakeholders, trust, commitment.