

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii .....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze .....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych .....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji .....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku .....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3) .....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka .....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych .....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabala:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dziedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

**Anna Wójcik-Karpacz**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

e-mail: annakarpacz@interia.pl

---

## ZAUFANIE W RELACJACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH: SUBSTYTUCJA I KOMPLEMENTARNOŚĆ

---

**Streszczenie:** Celem opracowania jest identyfikacja roli zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych na podstawie badań prowadzonych przez kolejnych badaczy. Podjęty problem wpisuje się zatem w cykl badań nad determinantami relacyjnej przewagi konkurencyjnej. W opracowaniu przedstawiono zaufanie jako mechanizm koordynacji w rozwoju współdziałania i efektywności relacji. Zaufanie stanowi substytut bardziej sformalizowanych mechanizmów koordynacji lub wyłączną formę koordynowania.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, relacje międzyorganizacyjne, koordynacja relacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.59

### 1. Wstęp

Budowanie długoterminowych relacji jest kluczowe w środowisku biznesowym. Literatura wskazuje, że u podstaw takiego podejścia do relacji znajduje się idea budowania zaufania. Stwierdzono, że zaufanie jest rozwijane, gdy nabywca postrzega przedsiębiorstwo lub osobę sprzedawcy jako rzetelnego, wiarygodnego, konsekwentnego i godnego zaufania<sup>1</sup>. Zaufanie i zaangażowanie w relacje są kluczowymi elementami do budowania relacji współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami<sup>2</sup>. Budowanie zaufania ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu relacji. Przedsiębiorstwo angażuje się i buduje zaufanie poprzez zapewnianie najwyższych korzyści, utrzymanie wysokich standardów wartości organizacyjnych, komunikowanie cennych informacji oraz unikanie wykorzystywania partnerów. Ideata znalazła zastosowanie w różnych obszarach zainteresowania<sup>3</sup>. Koncepcja ta została zastosowana w ekonomii,

---

<sup>1</sup> P.M. Doney, J.P. Cannon, *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, s. 35-51.

<sup>2</sup> R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The commitment – trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, s. 20-38.

<sup>3</sup> Szerzej: J.M. Whipple, S.E. Griffis, P.J. Daugherty, *Conceptualizations of trust: can we trust them?*, „Journal of Business Logistics” 2013, Vol. 34, s. 117-130.

gdzie stwierdza się, że zaufanie może prowadzić do efektywnych transakcji przez zmniejszenie kosztów transakcyjnych. W literaturze z zakresu zarządzania wykazano, że zaufanie zmniejsza oportunizm i promuje współpracę<sup>4</sup>. Inne wyniki badań wskazują, że zaufanie jest kluczowym elementem w relacjach międzyorganizacyjnych<sup>5</sup>. Międzyorganizacyjne zaufanie odnosi się do zaufania pokładanego wobec organizacji dostawcy przez osoby reprezentujące organizację nabywcy i odwrotnie<sup>6</sup>.

W relacjach międzyorganizacyjnych koncentracja na zaufaniu pozwala zauważyć jego rolę w wyborze struktury koordynacji wymiany, jak również wpływ zaufania na późniejszą realizację wymiany. Skłania to do rozpoznania stanu wiedzy o tym problemie, by w dalszej kolejności móc określić kierunek dalszych prac badawczych.

Celem opracowania jest identyfikacja roli zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych.

## 2. Zaufanie na tle formalnej i nieformalnej kontroli jako mechanizmów koordynacji wymiany

Jednym z międzyorganizacyjnych mechanizmów koordynacji wymiany jest kontrakt. Samo stosowanie kontraktu jako mechanizmu koordynacji wymiany jest właściwe. Jednakże w praktyce często dochodzi do sytuacji, w której kontrakt został źle zbudowany lub też jego realizacja jest niewłaściwa. Z tego względu uwaga badawcza koncentruje się na jakości kontraktu i procesie kontraktowania.

Umowy formalne są zobowiązaniami prawnymi, na które strony wyraźnie wyrażają zgodę. Istnieją dwa powody, dla których strony relacji korzystają z umów formalnych:<sup>7</sup>

- *kontrola*, która może być konceptualizowana jako proces powodujący przestrzeganie oczekiwanego rezultatu poprzez mechanizmy autorytetu lub władzy w celu zminimalizowania idiosynkratycznych i dewiacyjnych zachowań, jak również do zachowywania artykulacji polityki stron,
  - *koordynacja*, która może być postrzegana bardziej jako proces umożliwiający osiągnięcie pożądanego wyniku, którego celem jest zapewnienie odpowiednich powiązań między dwiema różnymi i współzależnymi jednostkami.
- Choć oba zestawy mechanizmów poszukują przewidywalności, ich cel jest inny.

---

<sup>4</sup> M. Obal, *Why do incumbents sometimes succeed? Investigating the role of interorganizational trust on the adoption of disruptive technology*, „Industrial Marketing Management” 2013, Vol. 42, s. 900-908.

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, „Organization Science” 1998, Vol. 9, s. 141-159.

<sup>7</sup> T. Mellewigt, A. Madhok, A. Weibel, *Trust and formal contracts in interorganizational relationships – substitutes and complements*, „Managerial and Decision Economics” 2007, Vol. 28, s. 833-847.

Ze swej natury każda umowa jest projekcją stosunków między stronami w przyszłość<sup>8</sup>, która jest z natury niepewna. Klauzule precyzujące prawa i obowiązki stron w zmieniających się warunkach określają skalę zaangażowania stron we współdziałanie<sup>9</sup>. Niepewność przyszłości powoduje jednak, że strony nie mogą zawrzeć w umowie wszystkich przyszłych okoliczności, sposobów reagowania na nie ani też warunków jej realizacji. Wobec tego umowy uznaje się za niekompletne z natury<sup>10</sup>, przez co strony nie są w stanie *ex ante* w pełni zabezpieczyć swoich interesów. Wynika to w znacznej mierze z niekompletności informacji, jakimi dysponują strony relacji w zakresie zmian w warunkach makrootoczenia mających wpływ na rozwój relacji dostawca-odbiorca czy oportunistycznych zachowań którejs ze stron. Nie wszystkie zatem zdarzenia konfliktogenne dają się z góry przewidzieć.

W literaturze wskazuje się dwa rodzaje ryzyka w relacjach międzyorganizacyjnych<sup>11</sup>:

- ryzyko relacyjne, które jest definiowane jako prawdopodobieństwo i konsekwencje braku zadowalającej współpracy. Odnosi się do zagrożeń związanych z własnym interesem (tj. niekooperacyjnym) wynikających z zachowań partnerów relacji. Ten rodzaj ryzyka odnosi się bardziej do controllingowej funkcji kontraktów i jest w centrum zainteresowania teorii kosztów transakcyjnych,
- ryzyko efektów, które związane jest z zagrożeniem nieosiągnięcia zakładanych efektów ze współpracy z partnerem. Ryzyko to odnosi się bardziej do funkcji koordynującej i jest w kręgu zainteresowania teorii zasobowej.

Warunki, na jakich zostały ustanowione relacje między przedsiębiorstwami, determinują sposoby rozwiązywania konfliktów oraz skutki finansowe i niefinansowe w przypadku rozwiązań niesatysfakcjonujących strony (stronę) relacji. Wobec niekompletności kontraktów pojawia się luka, którą przedsiębiorstwa mogą wypełnić nieformalnymi mechanizmami wymiany.

Podejście relacyjne wskazuje, że zaufanie pozwala współdziałającym przedsiębiorstwom na ustanowienie skutecznych rutyn dzielenia się zasobami oraz integrowanie i wykorzystywanie komplementarnych kompetencji na rzecz osiągnięcia relacyjnej przewagi –jednocześnie łagodząc zabezpieczenia wymiany<sup>12</sup>. Czyni to *zaufanie* istotnym *nieformalnym mechanizmem koordynacji wymiany* między przed-

<sup>8</sup> A. Zaheer, N. Venkatraman, *Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange*, „Strategic Management Journal” 1995, Vol. 16, s. 373-392.

<sup>9</sup> S.D. Jap, S. Ganesan, *Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment*, „Journal of Marketing Research” 2000, Vol. 37, s. 227-245.

<sup>10</sup> I.R. Macneil, *Power, contract, and the economic model*, „Journal of Economic Issues” 1980, Vol. 14, s. 909-923.

<sup>11</sup> T.K. Das, S.B. Teng, *Risk types and inter-firm alliance structures*, „Journal of Management Studies” 1996, Vol. 33, s. 827-843.

<sup>12</sup> D. Read, Y.H. Jin, S.E. Fawcett, *Trust in value co-creation strategies: moving toward a conceptualization we can trust*, „Journal of Business Logistics” 2013, Vol. 34, s. 117-130.

siębiorstwami. Z uwagi na to, że relacje międzyorganizacyjne potrzebują proaktywnej koordynacji. Menedżerowie mogą proaktywnie sygnalizować wiarygodność za pośrednictwem specyficznych zachowań i szacować odwzajemnianie się partnera. Inwestowanie w wysoki poziom zaufania nie jest dokonywane z myślą o obniżeniu kosztów. Celem jest po prostu uniknięcie utraty zaufania partnera (tj. uniknięcie sytuacji, w której partner mógłby poczuć się wykorzystywany). Relacje, które nastawione są na wspólne tworzenie wyjątkowej wartości, wymagają intensywnej koordynacji w celu wyeliminowania słabych punktów. Wymagany jest wysoki poziom zaufania. Zaufanie musi wychodzić poza kolegialność, musi być zdolnością<sup>13</sup>.

Czy zatem w razie niskiego poziomu zaufania warto dążyć do podnoszenia jego poziomu i używania go (zaufania) jako mechanizmu regulacji zabezpieczeń? Mając na względzie zarówno te dobre, jak i „ciemne” strony zaufania. Pozytywne strony wzajemnego zaufania między przedsiębiorstwami sprawiają, że może być ono wykorzystywane przez nie jako napęd przewidywalności oczekiwań jednego przedsiębiorstwa (zawierającego) co do właściwego zachowania drugiego i przeświadczenie o jego dobrej woli – innymi słowy jego wiarygodności i życzliwości<sup>14</sup>. I przeciwnie, „ciemne strony” zaufania mogą ograniczać możliwości wykorzystywania zaufania jako proaktywnego instrumentu koordynacji wymiany. Otóż przedsiębiorstwo, które ma zbyt duże zaufanie do partnera wymiany, staje się podatne na jego potencjalne oportunistyczne skłonności i może się zwinąć, zaniedbując skuteczne kontrole nad relacją z tym partnerem. Oportunizmem nazywa się niepożądane zachowania partnerów, czyli przebiegłe dążenia do realizacji własnych interesów<sup>15</sup>. Poza tym w wypadku wystąpienia naruszenia kontraktu przy wysokim poziomie zaufania do partnera skrzywdzona strona może działać na przekór i z zemsty. Innymi słowy, zaufanie będzie łagodziło skutki naruszenia umowy do punktu, poza którym długoterminowa perspektywa korzyści przewyższająca koszty nie pojawi się w odwrotnej relacji<sup>16</sup>. Formalną kontrolę można zdefiniować jako proces regulujący wzajemnie kompatybilne interesy poprzez bardziej przewidywalne dążenia partnerów (s. 493). Jako taka kontrola formalna może przybierać postać kontroli *de iure* i *de facto*<sup>17</sup>. Kontrola *de iure* przewidziana jest w formalnych porozumieniach. Kontrola *de facto* jest stosowana w toku projektu. Kontrole zarówno *de iure*, jak i *de facto* są stosowane w celu zapewnienia, żeby partner dostarczał to, co obiecał, we właści-

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> P.M. Doney, J.P. Cannon, wyd. cyt., s. 35-51.

<sup>15</sup> W. Czakon, *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Wałbrzych 2009, s. 286.

<sup>16</sup> R.F. Lusch, J.R. Brown, M. O'Brien, *Protecting relational assets: a pre and post field study of a horizontal business combination*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2011, Vol. 39, s. 175-197.

<sup>17</sup> A.C. Inkpen, S.C. Currall, *The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures*, „Organization Science” 2004, Vol. 15, s. 586-599.

wym czasie i we właściwej cenie. Celem kontroli formalnej jest wzmocnienie koordynacji i złagodzenie obaw wynikających z relacji międzyorganizacyjnych<sup>18</sup>.

Literatura sugeruje, że *zaufanie międzyorganizacyjne* i *formalna kontrola* są z natury różnymi pojęciami i dlatego nie mogą być łączone<sup>19</sup>. Podstawowym argumentem jest to, że formalna kontrola zakłada, że druga strona jest oportunistyczna i że oportunistomwemu temu można przeciwdziałać przez formalną kontrolę. W konsekwencji samo istnienie formalnej kontroli wskazuje, że drugiej stronie nie można ufać. Istniejące wyniki badań empirycznych wskazują, że formalna koordynacja obniża poziom zaufania między partnerami wymiany<sup>20</sup>. Stąd niektórzy badacze dowodzą, że im więcej zaufania, tym mniejsza potrzeba stosowania formalnych sposobów koordynacji<sup>21</sup>. Inni zaś wskazują, że kontrakty nie tylko utrudniają rozwój zaufania, ale również zmniejszają istniejące zaufanie<sup>22</sup>. W praktyce wykorzystywanie takich narzędzi menedżerskich, jak procedury rekrutacji i selekcji partnerów, czy też procedury rozwiązywania sporów oraz wychodzenia ze stosunku współpracy przejawiają zarazem cechy zabiegów ochronnych, jak i poszukiwania najbardziej efektywnych warunków współdziałania. Należy także mieć na uwadze to, że rozwiązania ochronne są kosztowne, choć nie tworzą dodatkowej wartości<sup>23</sup>.

Z kolei *zaufanie międzyorganizacyjne* i *nieformalna kontrola*, choć są często używane zamiennie, to powinny być uznawane – zdaniem niektórych badaczy<sup>24</sup> – za dwie odrębne koncepcje. Zaufanie ze strony nabywcy odnosi się do przekonania, że dostawca może wykonać konkretne działania w sposób zadowalający. Nieformalna kontrola odnosi się do polegania na wierze, że dostawca faktycznie wykona właściwie działania. Zaufanie nabywcy do dostawcy jest więc warunkiem nieformalnej kontroli<sup>25</sup>. Niemniej jednak zaufanie i nieformalna kontrola niekoniecznie współwystępują. Nabywca może utrzymać monitorowanie wejść dostawcy, procesów lub wyjść poprzez formalne mechanizmy kontroli, nawet jeśli uważa, że dostawca ma wystarczające zdolności i intencje do wykonywania działań związanych z wymianą. Istotną różnicą jest to, że zaufanie jest sposobem myślenia, a nieformalna kontrola jest aktem<sup>26</sup>.

---

<sup>18</sup> A. Brattström, A. Richtnér, *Good cop–bad cop: trust, control, and the lure of integration*, „Journal of Product Innovation Management” 2014, Vol. 31, s. 584-598.

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> P. Puranam, B.S. Vanneste, *Trust and governance: Untangling a tangled web*, „Academy of Management Review” 2009, Vol. 34, s. 11-31.

<sup>21</sup> R. Gulati, J.A. Nickerson, *Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance*, „Organization Science” 2008, Vol. 19, s. 688-708.

<sup>22</sup> D. Malhotra, J.K. Murnighan, *The effects of contracts on interpersonal trust*, „Administrative Science Quarterly” 2002, Vol. 47, s. 534-559.

<sup>23</sup> W. Czakon, Prwyd. cyt., s. 287.

<sup>24</sup> H. Patzelt, D.A. Shepherd, *The decision to persist with underperforming alliances: The role of trust and control*, „Journal of Management Studies” 2008, Vol. 45, s. 1217-1243.

<sup>25</sup> A.C. Inkpen, S.C. Currall, *The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures*, „Organization Science” 2004, Vol. 15, s. 586-599.

<sup>26</sup> G. Fryxell, R. Dooley, M. Vryza, *After the ink dries: The interaction of trust and control in US-based international joint ventures*, „Journal of Management Studies” 2002, Vol. 39, s. 865-886.

Oprócz tego, że zaufanie stanowi warunek nieformalnej kontroli, jest ono ważnym środkiem do zwiększania wyników dostawcy. Dzięki zaufaniu dostawca może łatwiej przewycięzać różnice w celach, procesach, zwyczajach i rutynach w relacjach z nabywcą, a tym samym zwiększyć skuteczność i efektywność wymiany<sup>27</sup>. Zaufanie jest więc cenne dla wyników dostawcy, gdyż ułatwia wzajemne dostosowanie i umożliwia dokładniejszą synchronizację zadań<sup>28</sup>. Dostawca motywowany osiągnięciem lepszych wyników może zwiększyć swoją wiarę, że nabywca będzie wywiązywał się ze swoich zobowiązań w przyszłości<sup>29</sup>. Jednakże jeśli poprzednie poziomy osiągniętych efektów relacji byłyby niezadowolające, nabywca może kwestionować zdolności dostawcy, co jest szkodliwe dla zaufania. W zależności od wcześniejszych sukcesów i zakłóceń w relacji poziom zaufania między partnerami zmienia się w ten sposób w ciągu relacji<sup>30</sup>.

U podstaw rozwoju zaufania leżą przeszłe zachowania dostawcy oraz stan relacji między nabywcą a dostawcą. To oznacza, że doświadczenie wynikające z wymiany z danym kontrahentem może wywierać wpływ na zaufanie i zamiar kontynuowania wymiany z nim. Efektem używania zaufania jako mechanizmu koordynacji w wypadku zwiększenia zaufania przedsiębiorstwa do partnera wymiany może być złagodzenie negatywnych skutków niespełnionych przez partnera obietnic. Przedsiębiorstwa, które ufają swoim partnerom wymiany, z definicji wierzą w uczciwość tych firm, które złożyły takie obietnice. Jednakże gdy obietnice nie zostałyby spełnione przez partnera, przedsiębiorstwo wierzy, iż naruszenie kontraktu było niezamierzone lub nieuniknione. W związku z tym stopień doświadczonego niezadowolnienia jest mniejszy, aniżeli gdyby przedsiębiorstwo uważało, iż miało miejsce celowe naruszenie nałożonych na partnera obietnic. Nabywcy, którzy coraz bardziej ufają swoim dostawcom, są mniej skłonni do przypisywania im złowrogich motywów, a tym samym odpuszczają im ewentualne negatywne skutki naruszenia umowy<sup>31</sup>.

Powyższe wskazuje, że na międzyorganizacyjne zaufanie niewątpliwie ma wpływ także czas trwania relacji i reputacja kontrahenta<sup>32</sup>. Zaufanie nabywcy do

<sup>27</sup> D. Bello, D. Gilliland, *The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, s. 22-38; Y.L. Doz, *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, s. 55-83; J.H. Dyer, W. Chu, *The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea*, „Organization Science” 2003, Vol. 14, s. 57-68; L. Poppo, T. Zenger, *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, s. 707-725; L.P.M. Smets, K.E. van Oorschot, F. Langerak, *Don't trust trust: a dynamic approach to controlling supplier involvement in new product development*, „Journal of Product Innovation Management” 2013, Vol. 30, s. 1145-1158.

<sup>28</sup> R. Krishnan, X. Martin, N.G. Noorderhaven, *When does trust matter to alliance performance?*, „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49, s. 894-917.

<sup>29</sup> L. Bstieler, *Trust formation in collaborative new product development*, „Journal of Product Innovation Management” 2006, Vol. 23, s. 56-72.

<sup>30</sup> A.C. Inkpen, S.C. Currall, wyd. cyt., s. 586-599.

<sup>31</sup> R.F. Lusch, J.R. Brown, M. O'Brien, wyd. cyt., s. 175-197.

<sup>32</sup> P.M. Doney, J.P. Cannon, *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, s. 35-51.

dostawcy jest wyższe w długoterminowych relacjach międzyorganizacyjnych. A reputacja sprzedawcy jest predyktorem zaufania partnerów względem siebie<sup>33</sup>. Długa historia poprzedzająca wymianę między nabywcą a dostawcą ma większy wpływ na międzyorganizacyjne zaufanie niż krótka historia<sup>34</sup>.

Docelowy poziom zaufania w określonej relacji, a ostatecznie pożądaný rezultat jest regulowany na podstawie aktywnego monitorowania sygnałów zaufania partnerów (tj. wzajemności). Oznacza to, że rzeczywista vs. przypuszczalna współtworzona wartość potencjalnie może odpowiednio (w górę lub w dół) ewoluować w czasie<sup>35</sup>.

### **3. Przegląd wybranych konceptualizacji konstruktów zaufanie międzyorganizacyjne w wybranych fragmentach literatury**

Pomiar zaufania w badaniach naukowych może być prowadzony na czterech poziomach: interpersonalnym (czyli zaufanie między ludźmi), organizacyjnym (czyli zaufanie danej osoby do organizacji), intraorganizacyjnym (czyli zaufanie między pracownikiem a pracodawcą – przedsiębiorstwem) i międzyorganizacyjnym (czyli zaufanie pomiędzy organizacjami)<sup>36</sup>. Zaufanie na poziomie międzyorganizacyjnym może być rozszerzone o perspektywę sieci (tj. zaufanie między wieloma organizacjami).

Nie ma powszechnie przyjętej definicji zaufania. Istnienie wielu definicji zaufania spowodowane jest szeroko zakrojonymi badaniami prowadzonymi w różnych dziedzinach nauki, ale można dostrzec wspólne ich wymiary.

Zaufanie najczęściej jest definiowane jako połączenie zyczliwości, wiarygodności i uczciwości. Są to cechy, które we współczesnym otoczeniu predestynują przedsiębiorstwa do postrzegania ich jako „dobrych przedsiębiorstw”. Skłania to do postawienia pytania, czy przedsiębiorstwa mogą traktować zaufanie jako cel w sam sobie? Odpowiedź brzmi: nie. Istnienie takiego stanu rzeczy oznaczałoby, że przedsiębiorstwa nie dążą do tego, by być choć w minimalnym stopniu uznawane przez partnerów za wiarygodne, uczciwe i takie, które stronią od okazji do wykorzystywania partnerów. W praktyce nie zidentyfikowano relacji międzyorganizacyjnych, w których między aktualnie współdziałającymi stronami nie występowałby choć minimalny poziom zaufania<sup>37</sup>.

<sup>33</sup> S. Ganesan, *Determinant of long-term orientation in buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, s. 1-19.

<sup>34</sup> L. Poppo, K.Z. Zhou, R. Sungmin, *Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future*, „Organization Science” 2008, Vol. 19, s. 39–55.

<sup>35</sup> D. Read, Y.H. Jin, S.E. Fawcett, wyd. cyt., s. 117-130.

<sup>36</sup> J.M. Whipple, S.E. Griffis, P.J. Daugherty, wyd. cyt., s. 117-130.

<sup>37</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012.



**Tabela 1.** Przegląd definicji pojęciowych zaufania

Rok	Autor	Definicja
1986	Zucker	Zaufanie to zestaw podzielanych oczekiwań przez wszystkie osoby zaangażowane w wymianę.
1994	Ring i Van de Ven	Przekonanie jednej ze stron co do dobrej woli partnera wymiany.
1998	Rousseau i in.	Stan psychiczny obejmujący zamiar zaakceptowania luki w zabezpieczeniach na podstawie pozytywnych oczekiwań zamiarów lub zachowań innych.
2002	Pavlou	Międzyorganizacyjne zaufanie jest subiektywną wiarą, z jaką członkowie organizacji wspólnie oceniają, że członkowie organizacji wykonają potencjalne transakcje według ich oczekiwań, niezależnie od możliwości ich pełnej kontroli.
2006	Lewicki i in.	Pomimo niepewności dotyczącej tego, jak inni będą działać, zaufanie jest oczekiwaniem pozytywnych intencji, motywacji i zachowań strony przeciwnej.
2010	Cannon i in.	Zakład co do przyszłych, niepewnych działań innych osób.

Źródło: J.M. Whipple, S.E. Griffis, P.J. Daugherty, *Conceptualizations of trust: can we trust them?*, „Journal of Business Logistics” 2013, Vol. 34, s. 117-130; D.M. Rousseau, S.B. Bitkin, R.S. Burt, C. Camerer, *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, s. 393-404; P.A. Pavlou, *Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: The role of online B2B marketplaces on trust formation*, „The Journal of Strategic Information Systems” 2002, Vol. 11, s. 215-243; J.P. Cannon, P.M. Doney, M.R. Mullen, K.J. Petersen, *Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: the moderating role of culture*, „Journal of Operations Management” 2010, Vol. 28, s. 506-521; P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19, s. 90-118.

W tym świetle definicja P.S. Ringa i A.H. Van de Vena jest lepiej dostosowana do międzyorganizacyjnego poziomu analizy przyjętego w tych badaniach niż definicje, które podkreślają czynniki dyspozycyjne, kalkulowane, lub konkretne akty behawioralne. Oprócz podkreślenia wiary w czystość intencji i dobrą wolę innych, definicja ta odnosi się do zakresu, w jakim partnerzy wymiany faktycznie rozumieją i doceniają chęci innych<sup>38</sup>.

Różne konceptualizacje zaufania rodzą konsekwencje dla kolejnych badań (np. brak możliwości porównywania wyników badań). W wypadku publikacji wyników badań empirycznych każdorazowo należy wskazywać na przyjętą konceptualizację zaufania i zamieszczać definicje operacyjne.

<sup>38</sup> P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19, s. 90-118.

## 4. Zakończenie

Zaufanie uważane jest za istotny mechanizm koordynacji wymiany. Przyczynia się ono do osiągnięcia dwóch celów jednocześnie: koordynacji działań w wielopodmiotowej sieci powiązań poprzez kształtowanie zachowań stron w warunkach niepewności oraz zapewnienie realizacji zobowiązań przez strony<sup>39</sup> w wyniku redukcji ryzyka wystąpienia oportunistycznego i indukowania trwałości współdziałania<sup>40</sup>. Prowadząc do pozytywnych wyników<sup>41</sup> w postaci przewagi konkurencyjnej czy redukcji odczuwalnego ryzyka i satysfakcji, zaufanie leży u podstaw strategicznej wizji.

Szukając zatem odpowiedniego poziomu zaufania, aby osiągnąć cele strategiczne, akcent przenosi się z zaufania do procesu jego budowy. Z kolei skupienie się na tym procesie przenosi rozważania z zaufania na wiarygodność. Zaufanie bowiem wyłania się, jeśli obie strony (dostawca-nabywca) w relacji wielokrotnie okazują się wiarygodni.

Wykorzystywanie między uczestnikami kanału dystrybucji prawnych (formalnych) zabezpieczeń wymiany nie wyklucza zatem wykorzystania nieformalnych zabezpieczeń, czyli zaufania.

W świetle przeprowadzonych w niniejszym artykule rozważań wydaje się, że kolejne działania badawcze powinny zmierzać w stronę:

- eksploracji natury zawłaszczania. Jak przedsiębiorstwa oceniają zawłaszczanie? Jakie są powiązania pomiędzy poziomami i rodzajami zaufania a efektami relacji? Jak zmieniają się te wielkości w czasie?
- rozwijania i walidacji konstruktów dla obu wymiarów wiarygodności: dotrzymywania obietnic i zdolności do angażowania się partnerów w relację. Czy wiarygodność w praktyce sprowadza się do respektowania zawartych umów?
- eksploracji rozwoju zaufania. Jaka jest dynamika rozwoju zaufania? Jakie są modele rozwoju zaufania w zależności od rodzaju zaufania?
- rozpoznania poziomu zaufania pomiędzy współdziałającymi przedsiębiorstwami. Czy możliwe jest istnienie odmiennego poziomu zaufania współdziałających przedsiębiorstw względem siebie?
- rozpoznawania roli zaufania na poziomie operacyjnym, na którym w praktyce odbywa się istotna wymiana wiedzy między przedsiębiorstwami. Tym bardziej że terażniejsze warunki wręcz indukują współdziałanie w zakresie zarządzania wiedzą. Co oznacza, iż wpływ czynników egzogenicznych na decyzje związane

---

<sup>39</sup> C. Jones, W.S. Hesterly, S.P. Borgatti, *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanism*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, s. 911-945.

<sup>40</sup> S. Jap, S. Ganesan, *Control mechanism and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment*, „Journal of Marketing Research” 2000, Vol. 37, s. 227-245.

<sup>41</sup> W.H. Hoffman, K. Neumann, G. Speckbacher, *The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust*, „European Management Review” 2010, Vol. 7, s. 101-115.

z zarządzaniem wiedzą stają się tak silne, że istotnie ograniczają autonomię decydenta. Czy zatem zwiększanie poziomu zaufania jako formy koordynowania działań międzyorganizacyjnych w większym stopniu wspiera wymianę gospodarczą poprzez wymianę informacji i wspólne angażowanie się w rozwiązywanie problemów? Czy zaufanie może stanowić substytut bardziej sformalizowanych mechanizmów koordynacji wymiany?

- identyfikacja rzeczywistej roli zaufania w przypadku fuzji i przejęć przedsiębiorstw. Czy zamierzenia strategiczne są ograniczone poziomem zaufania do partnera?

Pytania te sugerują, by odpowiedzi na nie udzielić, prowadząc badania podłużne relacji międzyorganizacyjnych.

## Literatura

- Bello D., Gilliland D., *The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61.
- Brattström A., Richtner A., *Good cop–bad cop: trust, control, and the lure of integration*, „Journal of Product Innovation Management” 2014, Vol. 31.
- Bstieler L., *Trust formation in collaborative new product development*, „Journal of Product Innovation Management” 2006, Vol. 23.
- Cannon J.P., Doney P.M., Mullen M.R., Petersen K.J., *Building long-term orientation in buyer–supplier relationships: the moderating role of culture*, „Journal of Operations Management” 2010, Vol. 28.
- Czakov W., *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Wałbrzych 2009.
- Das T.K., Teng S.B., *Risk types and inter-firm alliance structures*, „Journal of Management Studies” 1996, Vol. 33.
- Doney P.M., Cannon J.P., *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61.
- Doz Y.L., *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?* „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17.
- Dyer J.H., Chu W., *The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea*, „Organization Science” 2003, Vol. 14.
- Fryxell G., Dooley R., Vryza M., *After the ink dries: The interaction of trust and control in US-based international joint ventures*, „Journal of Management Studies” 2002, Vol. 39.
- Ganesan S., *Determinant of long-term orientation in buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58.
- Gulati R., Nickerson J.A., *Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance*, „Organization Science” 2008, Vol. 19.
- Hoffman W.H., Neumann K., Speckbacher G., *The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust*, „European Management Review” 2010, Vol. 7.
- Inkpen A.C., Currall S.C., *The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures*, „Organization Science” 2004, Vol. 15.

- Jap S.D., Ganesan S., *Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment*, „Journal of Marketing Research” 2000, Vol. 37.
- Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P., *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanism*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22.
- Krishnan R., Martin X., Noorderhaven N.G., *When does trust matter to alliance performance?*, „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49.
- Lusch R.F., Brown J.R., O’Brien M., *Protecting relational assets: a pre and post field study of a horizontal business combination*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2011, Vol. 39.
- Macneil I.R., *Power, contract, and the economic model*, „Journal of Economic Issues” 1980, Vol. 14.
- Malhotra D., Murnighan J.K., *The effects of contracts on interpersonal trust*, „Administrative Science Quarterly” 2002, Vol. 47.
- Mellegewig T., Madhok A., Weibel A., *Trust and formal contracts in interorganizational relationships – substitutes and complements*, „Managerial and Decision Economics” 2007, Vol. 28.
- Morgan R.M., Hunt S.D., *The commitment – trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58.
- Obal M., *Why do incumbents sometimes succeed? Investigating the role of interorganizational trust on the adoption of disruptive technology*, „Industrial Marketing Management” 2013, Vol. 42.
- Patzelt H., Shepherd D.A., *The decision to persist with underperforming alliances: The role of trust and control*, „Journal of Management Studies” 2008, Vol. 45.
- Pavlou P.A., *Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: The role of online B2B marketplaces on trust formation*, „The Journal of Strategic Information Systems” 2002, Vol. 11.
- Poppo L., Zenger T., *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23.
- Poppo L., Zhou K.Z., Sungmin R., *Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future*, „Organization Science” 2008, Vol. 19.
- Puranam P., Vanneste B.S., *Trust and governance: Untangling a tangled web*, „Academy of Management Review” 2009, Vol. 34.
- Read D., Jin Y.H., Fawcett S.E., *Trust in value co-creation strategies: moving toward a conceptualization we can trust*, „Journal of Business Logistics” 2013, Vol. 34.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19.
- Rousseau D.M., Bitkin 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.
- Smets L.P.M., van Oorschot K., ELangerak., F., *Don’t trust: a dynamic approach to controlling supplier involvement in new product development*, „Journal of Product Innovation Management” 2013, Vol. 30.
- Whipple J.M., Griffis S.E., Daugherty P.J., *Conceptualizations of trust: can we trust them?*, „Journal of Business Logistics” 2013, Vol. 34.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V., *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, „Organization Science” 1998, Vol. 9.
- Zaheer A., Venkatraman N., *Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange*, „Strategic Management Journal” 1995, Vol. 16.

## **TRUST IN INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS: SUBSTITUTES AND COMPLEMENTARITY**

**Summary:** The aim of the paper is to identify the role of trust in interorganizational relationships based on the research conducted by subsequent researchers. The subject taken into consideration is part of a series of studies on the determinants of inter-organizational competitive advantage. The paper presents trust as a governance mechanism in the development of cooperation and relationship efficiency. Trust is a substitute for more formal governance mechanisms or an exclusive form of governance.

**Keywords:** trust, interorganizational relationships, relationships governance.