

Piotr Gaczek, Grzegorz Leszczyński, Marek Zieliński
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Afektywne a kalkulatywne zaufanie przed nawiązaniem relacji biznesowych

Streszczenie

Celem artykułu jest rozważanie zagadnienia zaufania sprzedawcy do potencjalnego klienta przed rozpoczęciem współpracy. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, a wykonane badania bazowały na eksperymencie, w którym menadżerowie sprzedaży otrzymywali zróżnicowane informacje o potencjalnym kliencie i określali swój poziom zaufania przed rozpoczęciem współpracy. Przeprowadzone badanie wskazuje, że informacje na temat potencjalnego klienta o charakterze afektywnym i kognitywnym pozytywnie oddziałują na zaufanie deklarowane przez przedstawiciela dostawcy w odniesieniu zarówno do firmy klienta, jak i reprezentującej ją osoby. Komunikacja odwołująca się do procesów kognitywnych w większym stopniu zwiększa poziom zaufania do tej osoby niż komunikacja afektywna.

Słowa kluczowe: zaufanie, marketing odwrotny, zarządzanie sprzedażą, relacje B2B.

Kody JEL: L14

Wstęp

W literaturze podejmującej problematykę relacji dostawca-klient na rynku instytucjonalnym wizerunek jest z reguły rozpatrywany z punktu widzenia dostawcy, który buduje swoją wiarygodność w oczach klienta. W takim układzie zagadnienie wiarygodności jest ściśle powiązane z zaufaniem, jakim kupujący może obdarzyć dostawcę. Rzadko bierze się pod uwagę sytuację odwrotną, w której dostawca również ponosi ryzyko przy wyborze klientów, a nabywcy instytucjonalni mogą dążyć do bycia postrzeganymi jako wiarygodni klienci.

W artykule podjęto zagadnienie roli, jaką pełni wiarygodność nabywcy z perspektywy sprzedawcy. Wynika to z założenia, że na rynku business-to-business nie tylko klient weryfikuje dostawców, ale czynią to także dostawcy w związku z ryzykiem wiążącym się ze współpracą oraz niepewnością wynikającą z niemożności uzyskania pełnej informacji dla oceny potencjalnego klienta. Przyjęto, że gdy dostawcą jest mała lub średnia firma, to oceniając potencjalnych klientów opiera się na informacjach pozyskanych bezpośrednio od tych klientów oraz z dostępnych źródeł na ich temat. Mając ograniczone zasoby, na bazie tych informacji, określa, na których klientach ogniskować działania. W tej sytuacji wiarygodność nabywcy może być kluczowa dla dostawcy i podjęcie decyzji o wchodzeniu w relację.

Artykuł wpisuje się w obszar naukowych rozważań z zakresu relacji biznesowych. W tekście skupiono się na dwóch, rzadko poruszanych w literaturze, zagadnieniach: wiarygodności nabywcy instytucjonalnego oraz jej ocenie przez sprzedawcę przed nawiązaniem

relacji. Pierwsza część tekstu ma charakter teoretyczny, w drugiej omówiono wyniki eksperymentu. Artykuł wieńczy wnioski oraz implikacje menadżerskie.

Wiarygodność a zaufanie w relacjach business-to-business

W literaturze można spotkać dwie perspektywy zaufania, w ramach których postrzega się je jako postawę bądź działanie (Akrouit, Akrouit 2011). W artykule przyjęto pierwsze podejście, ponieważ rozumienie zaufania jako postawy jest związane z oceną wiarygodności drugiej strony (Mayer i in. 1995). Zaufanie jest postrzegane zazwyczaj przez pryzmat dwóch komponentów: kognitywnego, który obejmuje ocenę kompetencji i życzliwości drugiej strony, oraz afektywnego, który obejmuje elementy emocjonalne (McAllister 1995). Immanentną cechą zaufania w relacjach biznesowych jest wielowymiarowość, bowiem może mieć miejsce między ludźmi reprezentującymi organizacje (wymiar interpersonalny), jak i między firmami (wymiar organizacyjny) (Schilke, Cook 2013).

Wiarygodność i zaufanie są odrębnymi konstruktami: wiarygodność jest cechą, którą posiada powiernik, a zaufanie jest po stronie ufającego. Postrzeganie drugiej strony jako wiarygodnej niekoniecznie będzie prowadzić do zaufania, ale jest predyktorem decyzji, by zaufać. Wiarygodność kształtowana przez cechy, motywy oraz możliwości i zachowania powiernika zaufania jest wskazywana, obok skłonności do ufania, jakości i natury relacji oraz czynników sytuacyjnych i organizacyjnych, jako kluczowy obszar dla budowania zaufania (Dietz, Den Hertog 2006).

Elementy, które wpływają na ocenę wiarygodności będą różne na poszczególnych etapach rozwoju relacji. Akrouit i Diallo (2017) wskazują na rolę reputacji na początku relacji, otwartej komunikacji na etapie rozwoju relacji oraz sygnalizowania współdzielenia wartości na etapie utrzymania relacji. Reputacja będzie istotna w sytuacji, gdy potencjalni partnerzy nie posiadają historii współpracy i zmuszeni są zaufać informacjom z przeszłych zdarzeń (o ile takowe istnieją), bądź informacjom z innych źródeł, które potwierdzą zdolności i motywy partnera. Mechanizm reputacji wykracza poza sferę ekonomiczną i obejmuje również zasoby pozaekonomiczne i dotyczy poziomu organizacyjnego oraz indywidualnego (Blomqvist, Ståhle 2000). Podsumowując dotychczasowe badania można zauważyć, że wiarygodność jest traktowana jako cecha jednej strony relacji, a poziom zaufania może być traktowany jako reakcja na ocenę wiarygodności. Reakcja ta może mieć miejsce na poziomie interpersonalnym i organizacyjnym w wymiarze kognitywnym i afektywnym.

Wiarygodność a zaufanie – perspektywa nabywcy i dostawcy

W odniesieniu do relacji business-to-business badacze z reguły podejmują zagadnienie wiarygodności rozumianej jako cecha dostawcy, który stara się zdobyć zaufanie klienta (Dowell i in. 2015). Przejawy podejścia odwrotnego, w którym zainteresowanie skupia się na wiarygodności kupującego, można znaleźć w pracach dotyczących zarządzania zakupami oraz w koncepcjach marketingu zakupów i marketingu odwrotnego. W pierwszym obsza-

rze zwraca się uwagę, że nabywca, który zdobył zaufanie dostawcy może liczyć na lepszą współpracę. Przekłada się ona między innymi na otwartość w wymianie informacji, która pełni istotną rolę w obniżaniu kosztów dostaw oraz pracy nad nowymi produktami i rozwiązaniami dla nabywcy (Monczka i in. 2005). Rolę wiarygodności nabywcy potwierdzają badania prowadzone przez Gao z zespołem (2005), którzy wykazali, że osoby podejmujące decyzje o zakupach w przedsiębiorstwach traktują takie decyzje jako mniej niepewne nie tylko, gdy ufają dostawcy, ale także gdy są przekonani, że ten dostawca również darzy ich zaufaniem. Taki rezultat świadczy o dwustronnym charakterze zaufania i podważa zasadność przypisywania wiarygodności jedynie dostawcy, a zaufania kupującemu.

Na potrzebę budowania wiarygodności w oczach dostawców zwraca się też uwagę w koncepcji marketingu odwrotnego. Akceptuje ona potrzebę aktywnego podejścia kupującego do wyszukiwania potencjalnych dostawców, proponowania warunków współpracy i wspierania ich technicznie (Plank, Francis 2001). Odpowiedni wizerunek kupującego jest wskazywany jako środek motywujący dostawcę do utrzymania relacji i podążania za rozwojem swojego klienta (Dąbrowski 2011). Są to jednak opracowania koncepcyjne, brakuje badań pokazujących rolę zaufania jeszcze przed ustanowieniem relacji.

W literaturze dotychczas pomijano kwestię zaufania sprzedawcy do klienta. Zarządzanie sprzedażą i zarządzanie relacjami z klientami instytucjonalnymi wymaga określania, z którymi klientami i w jakim stopniu podejmować i rozwijać współpracę. Zaufanie pełni tu prawdopodobnie odmienną rolę niż w przypadku nabywców, szczególnie w fazie przedrelacyjnej. Może ono wpływać na decyzje o wyborze klientów, na których powinna skupić się firma w sytuacji ryzyka wynikającego z podjęcia współpracy ze zbyt dużą liczbą nowych klientów lub z nieodpowiednimi klientami. Z punktu widzenia sprzedawcy weryfikacja klienta związana jest z określeniem szansy na osiągnięcie korzyści sprzedażowych (wartość, ilość, asortyment), jak i ograniczeniem zagrożeń (trudne do spełnienia wymagania, wysokie koszty obsługi, nieterminowe płatności) (D'Haen, Van den Poel 2013). Weryfikacja taka może mieć szczególne znaczenie w małych i średnich przedsiębiorstwach wchodzących na nowe rynki, ponieważ ich zasoby są ograniczone, a wrażliwość na trudnych klientów duża.

Wiarygodność i zaufanie na początku relacji dostawcy i nabywcy

Koncepcja rozwoju relacji zakłada, że przechodzą one przez określone fazy rozwojowe. Badania zaufania dotyczą z reguły początku relacji lub relacji dobrze rozwiniętych, natomiast pomijane są sytuacje przed nawiązaniem relacji. Czy zaufanie przed pierwszą transakcją jest na takim samym poziomie i pełni taką samą rolę jak po latach współpracy? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, ponieważ w zdecydowanej większości publikacji podejmowane jest zagadnienie zaufania w ugruntowanych relacjach. Dynamika zaufania pozostaje w kręgu zainteresowań nielicznych badaczy (Huang, Wilkinson 2013), którzy najczęściej próbują wyjaśnić zmiany zaufania w trakcie cyklu życia relacji (Dowell i in. 2015), jednak najmniej uwagi poświęcając temu, co dzieje się jeszcze przed nawiązaniem relacji.

Analizując zaufanie przez pryzmat czasu trwania relacji należałoby założyć, że zaufanie rozwija się wraz z trwaniem relacji. Oznacza to, że dla osiągnięcia wysokiego poziomu zaufania potrzebny jest czas oraz historia interakcji między stronami (Lewicki i in. 2006). Tymczasem, ku zaskoczeniu badaczy, nawet w przypadku braku wcześniejszych doświadczeń, poziom zaufania na początku relacji jest bardzo wysoki. Założyć zatem można, że pewien poziom zaufania musi występować, by rozpocząć współpracę (Bromiley, Cummings 1995).

Akrouit i Akrouit (2011), omawiając zaufanie na początku relacji, podkreślają rolę zaufania o charakterze kalkulatywnym, które jest efektem kognitywnego zestawienia oczekiwanych zysków z relacji z kosztami budowania i rozwijania współpracy oraz reputacji partnera. Wraz z czasem i kolejnymi interakcjami między zaangażowanymi stronami pojawi się zaufanie o charakterze afektywnym. Oba rodzaje zaufania wspierane są przez zaufanie o podłożu instytucjonalnym, które wynika z reputacji firmy, jej kultury oraz procesów. Zaufanie o charakterze personalnym na początku relacji nie istnieje. Również ten wymiar zaufania nie odgrywa według nich istotnej roli na etapie wczesnych interakcji. Podkreślić jednak należy, że ich propozycja ma charakter koncepcyjny i nie została zweryfikowana empirycznie.

Problem badawczy

Na podstawie przedstawionego przeglądu literatury autorzy zakładają, że sprzedawca poszukuje informacji z dostępnych źródeł, dzięki którym będzie w stanie ocenić wiarygodność potencjalnego klienta. Schilke i Cook (2013) wskazują na trzy rodzaje źródeł takich informacji: (1) wcześniejsze interakcje, (2) reputacja, (3) informacje o charakterze instytucyjnym (np. data utworzenia, branża). Przed nawiązaniem współpracy dostępne są jednak tylko dwa ostatnie źródła. Przedstawione rozważania prowadzą do skupienia uwagi na problemie poziomu zaufania i źródłach wiarygodności nabywcy w oczach dostawcy przed rozpoczęciem współpracy. W artykule problem ten ujęto w kontekście zaufania, jakim obdarzany jest nabywca. Nie skupiono się więc na samej wiarygodności, ale na jej budowaniu przez dostarczanie informacji oraz jej ocenie, która skutkuje zaufaniem sprzedawcy do nabywcy.

W związku z tym, że w relacjach business-to-business można budować wiarygodność organizacji i ludzi, którzy są jej przedstawicielami, przyjęto, że w obu wymiarach możliwe jest budowanie wiarygodności. Informacje budujące wiarygodność mogą mieć charakter kalkulatywny i afektywny. Przyjęcie takich założeń prowadzi do pytania o oddziaływanie typów informacji o nabywcy (kalkulatywne/afektywne) na wymiary zaufania sprzedawcy (interpersonalne/organizacyjne) przed nawiązaniem relacji.

Tak postawiony problem pozwala na wysunięcie dwóch hipotez. Pierwsza hipoteza (H1) dotyczy poziomu zaufania przed rozpoczęciem relacji i pozytywnego wpływu informacji na wiarygodność nabywcy w oczach sprzedawcy, rozumianej jako wzrost zaufania do potencjalnego klienta (Schilke, Cook 2013). Jeśli potwierdzi się H1, to zasadne jest określenie, jak różne typy informacji o potencjalnym kliencie zwiększają zaufanie do ludzi i organizacji.

Stąd w drugiej hipotezie (H2) przyjęto za Akrou i Akrou (2011), że informacje kalkulatywne oddziałują na zaufanie do klienta silniej niż afektywne.

H1: Dostarczenie informacji o firmie odwołujących się do procesów afektywnych i kognitywnych zwiększa deklarowany poziom (a) zaufania interpersonalnego i (b) zaufania międzyorganizacyjnego.

H2: Komunikowanie informacji odwołujących się do procesów kognitywnych zwiększa poziom (a) zaufania interpersonalnego i (b) zaufania międzyorganizacyjnego silniej w porównaniu do komunikacji o charakterze afektywnym.

Badanie

Metoda

Celem określenia wpływu powyższych czynników na zaufanie interpersonalne i organizacyjne przeprowadzono eksperyment, w którym wykorzystano sytuację firmy działającej na lokalnym rynku spożywczym i wchodzącej na nowy rynek geograficzny, na którym rozpoznaje potencjalnych klientów. Menadżer sprzedaży otrzymał informacje wskazujące, że większość z nich ma standardowe cechy przypominające klientów z rynku, na którym dotychczas działa firma, a jeden – BelFood – ma cechy odmienne. W związku z tym jego ocena nie może bazować na dotychczasowych doświadczeniach. Menadżer pozyskiwał kolejne informacje na temat potencjalnego klienta. Firma BelFood została wymyślona na potrzeby badania, więc żaden z badanych nie posiadał informacji o niej przed badaniem. Eksperyment składał się z 2 etapów: (1) podanie uczestnikom początkowych informacji o firmie BelFood, (2) uzupełnienie informacji o dane afektywne i kalkulatywne związane z historią rynkową firmy i jej menadżerem odpowiedzialnym za zakupy.

Po każdym z etapów następował pomiar zaufania interpersonalnego i organizacyjnego do BelFood. Zaufanie interpersonalne mierzono w ujęciu dwóch komponentów: życzliwości (Kumar i in. 1995) i wiarygodności (Ganesan 1994). Zaufanie organizacyjne mierzono skalą zaproponowaną przez Jiang z zespołem (2011).

Osoby biorące udział w badaniu losowo przypisano do jednej z trzech grup:

- manipulowanych:
 - M_AF – otrzymała informacje ogólne, później informacje o dominującym charakterze afektywnym,
 - M_KA – otrzymała informacje ogólne, później informacje o dominującym charakterze kalkulatywnym;
- kontrolnej, która otrzymała wyłącznie informacje ogólne o firmie BelFood.

Uczestnicy

W eksperymencie wzięły udział osoby pracujące w obszarze marketingu i sprzedaży, menadżerowie średniego szczebla odpowiedzialni za kontakt z klientem. Średnia ich wieku

to 30 lat, podczas gdy średni staż pracy to 5 i pół roku. W badaniu uczestniczyło 108 menadżerów, z tego 32 przypisano do grupy kontrolnej, a 76 do jednej z dwóch grup manipulowanych.

Analiza wyników i wnioski

W celu wyprowadzenia wniosków dokonano międzygrupowego porównania wyników między grupą kontrolną a grupami manipulowanymi oraz między grupami M_AF oraz M_KA. Oczekiwano (H1), iż w obu grupach manipulowanych M_AF i M_KA zaufanie będzie wyższe w porównaniu z grupą kontrolną oraz że (H2) komunikacja o charakterze kalkulatywnym (w grupie M_AF) przyczyni się do większego wzrostu zaufania w porównaniu z komunikacją afektywną (w grupie M_KA). Ze względu na niespełnienie założenia o równości rozkładu wyników, w analizie wykorzystano nieparametryczne testy istotności. Przyjęto, iż wyniki dla których $p < ,10$, są istotne statystycznie.

Skala mierząca zaufanie interpersonalne (ZI) składała się z 6 pytań, a skala mierząca zaufanie organizacyjne (ZO) z 4 pytań, dlatego w dalszych rozważaniach poziom zaufania jest określany punktowo bądź jako procentowy udział względem poziomu maksymalnego (dla $ZI_{max} = 42$ punkty; dla $ZO_{max} = 28$ punktów). Aby określić, czy indukcja ZI i ZO w grupach manipulowanych powiodła się, porównano deklarowany poziom tych zmiennych z grupą kontrolną. Analiza potwierdziła, że różnice między grupami manipulowanymi a kontrolną są istotne względem obu zmiennych (por. tabela 1). Średni poziom ZI w grupie kontrolnej wyniósł $M = 26,76$, podczas gdy w grupach manipulowanych $M = 30,23$ ($Z = -2,887$; $p = ,004$). W grupie kontrolnej średnie ZO wyniosło $M = 19,79$, a w grupach manipulowanych $M = 21,40$ ($Z = -1,907$; $p = ,057$).

Tabela 1
Średnie poziomy ZI i ZO dla badanych grup

Grupy	ZI	ZO
kontrolna	$M = 26,76^{**}$	$M = 19,79^{**}$
manipulowane	$M = 30,23^{**}$	$M = 21,40^{**}$

** Różnice w wynikach istotne statystycznie.
Źródło: opracowanie własne.

Oznacza to, iż średni poziom zaufania w grupie manipulowanej wyniósł $ZI = 72\%$ skali, a $ZO = 76,4\%$ skali. Powyższe wyniki wskazują, iż na początku relacji menadżerowie sprzedaży deklarują zaufanie (ZI oraz ZO) przekraczające wartość środkową (50% skali), przy czym poziom ZI jest wyższy niż ZO.

W tabeli 2 zaprezentowano poziom zmiennych z obu pomiarów: przed i po otrzymaniu informacji na temat nowego klienta dla obu grup manipulowanych łącznie. Wyniki wska-

zują, że dostarczenie dodatkowych informacji zwiększyło poziom ZI oraz ZO względem BelFood.

Tabela 2
Średnie poziomy ZI i ZO dla grup manipulowanych

Pomiar	ZI	ZO
przed dostarczeniem informacji	$M = 26,01^{**}$	$M = 18,54^{**}$
po dostarczeniu informacji	$M = 30,23^{**}$	$M = 21,40^{**}$

** Różnice w wynikach istotne statystycznie.
Źródło: jak w tabeli 1.

Porównanie grup M_AF i M_KA ujawniło różnicę w poziomie ZI (por. tabela 3). Menadżerowie, którym komunikowano więcej informacji o oddziaływaniu afektywnym charakteryzowali się niższym poziomem ZI ($M_{M_AF} = 29,05$), niż uczestnicy, którzy otrzymali więcej informacji o oddziaływaniu kognitywnym ($M_{M_KA} = 31,61$, $Z = -2,408$; $p = ,016$). Choć obie grupy manipulowane różnią się także deklarowanym ZO ($M_{M_AF} = 20,87$ i $M_{M_KA} = 22,00$), różnica ta nie jest istotna statystycznie ($Z = -1,345$; $p = ,179$).

Tabela 3
Średnie poziomy ZI i ZO dla grup M_AF i M_KA

Grupa	ZI	ZO
M_AF	$M = 29,05^{**}$	$M = 20,87$
M_KA	$M = 31,61^{**}$	$M = 22,00$

** Różnice w wynikach istotne statystycznie.
Źródło: jak w tabeli 1.

Wyniki eksperymentu pozwalają przyjąć postawione hipotezy za prawdziwe. Jak pokazano w tabeli 1, komunikacja dodatkowych informacji zwiększyła deklarowany poziom ZI i ZO w grupach manipulowanych w porównaniu z grupą kontrolną, co potwierdza H1a i H1b. Na podstawie porównania wewnątrzgrupowego można sądzić, że podanie dodatkowych informacji zwiększyło deklarowany poziom zmiennych zależnych także w grupach manipulowanych traktowanych rozłącznie. Ostatni etap analizy dotyczył wpływu charakteru komunikacji na ZO i ZI. W tabeli 3 pokazano, że założenia uwzględnione w H2 są częściowo prawdziwe, ponieważ komunikacja odwołująca się do procesów kognitywnych faktycznie w większym stopniu zwiększa poziom ZI w porównaniu z komunikacją afektywną, co jest zgodne z H2a, ale uczestnicy eksperymentu nie różnili się jednak w poziomie ZO, co oznacza odrzucenie H2b.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły na wzbogacenie wiedzy na temat zaufania sprzedawcy do kupca na etapie przedrelacyjnym przez trzy wnioski. Po pierwsze, wszyscy uczestnicy eksperymentu deklarowali zaufanie do klienta jeszcze przed nawiązaniem współpracy. Potwierdza to przypuszczenie o zaufaniu wstępnym wyrażone w koncepcyjnym modelu McKnighta, Cummingsa i Chervany'a (1998). Wynik ten stoi jednak w opozycji do podejścia reprezentowanego m.in. przez Dietz i Den Hertog (2006) oraz Rousseau z zespołem (1998), którzy uważają, że początek relacji charakteryzuje brak zaufania interpersonalnego. Podobnie Dowell z zespołem (2013) twierdzą, że zaufanie interpersonalne na początku relacji nie jest konieczne, bowiem nie dochodzi do interakcji między przedstawicielami firm. Ich zdaniem, zaufanie między osobami pojawia się stopniowo wraz z trwaniem relacji. Tymczasem uczestnicy badania deklarowali zaufanie interpersonalne, którego poziom przewyższał nawet zaufanie organizacyjne. Wynik odmienny od dotychczas prezentowanych w literaturze wynika zapewne z przyjęcia innej perspektywy – sprzedawcy, dla którego ważniejsza może być relacja interpersonalna z kupcem niż ze stojącą za nim organizacją.

Po drugie, badania potwierdziły wpływ informacji pozwalających na ocenę wiarygodności drugiej strony na poziom zaufania. Powyższa zależność jest zgodna z koncepcyjnym modelem Schilke i Cooka (2013), którzy zakładają, że fazę przedrelacyjną charakteryzuje zbieranie informacji z dostępnych źródeł na temat wiarygodności potencjalnego partnera, co wpływa na zaufanie i umożliwia tym samym rozpoczęcie relacji. Badania wykazały więc, że odpowiednio konstruując informacje nastawione na budowanie wiarygodności firmy można oddziaływać na zaufanie do niej, jeszcze przed pojawieniem się doświadczeń wynikających z interakcji dostawcy i klienta.

Po trzecie, charakter informacji jest istotny dla poziomu zaufania interpersonalnego. Według modeli transformacyjnych zaufania, których autorzy próbowali ująć dynamikę tego zjawiska (Rousseau i in. 1998), zaufanie na początku relacji będzie w większym stopniu odnosiło się do racjonalnych wyborów opartych na analizach ekonomicznych. Stąd też większy wpływ informacji o charakterze kognitywnym niż afektywnym na poziom zaufania interpersonalnego. Racjonalna ocena rzetelności i kompetencji osoby w fazie przedrelacyjnej jest istotniejsza niż odczuwane emocjonalne stany związane z potencjalną współpracą z daną osobą. Można wysnuć wniosek, że jest to właściwe dla uwarunkowań zaufania w relacjach biznesowych, w których osoby odpowiedzialne za sprzedaż szacują potencjał klienta i zestawiają stopień możliwości realizacji założonych celów sprzedażowych z ryzykiem ich niewykonania. Przypuszczać można, że na kolejnych etapach relacji, kiedy to celem jest rozwój i utrzymanie relacji, ważniejsze będą informacje o charakterze afektywnym (Schilke, Cook 2013). Takie założenie może stanowić punkt wyjścia do kolejnych badań.

Nie udało się zaobserwować różnic w kształtowaniu zaufania organizacyjnego przez różne typy informacji. Tymczasem zgodnie z literaturą (Akrouf, Diallo 2017), faza przedrelacyjna powinna charakteryzować się zaufaniem organizacyjnym, które jest wynikiem kalkulatywnych i kognitywnych procesów. Można wnioskować, że uzyskane wyniki są mocno determinowane przez przyjętą perspektywę sprzedawcy, która jest słabo rozpoznana w literaturze.

Z powyższych wniosków płyną istotne implikacje menadżerskie dla zakupów i zarządzania sprzedażą. W przypadku kupców kluczowa jest informacja, że sprzedawcy również posiadają przed rozpoczęciem relacji pewien poziom zaufania będący efektem oceny ich wiarygodności. Oznacza to, że istotne jest komunikowanie wizerunku i reputacji również w kierunku dostawców, którzy posiadają aktywną postawę, a na bazie dostępnych informacji będą oceniali wiarygodność zarówno samej organizacji, jak i reprezentujących ją osób. Bazując na uzyskanych wynikach podkreślić należy rolę komunikatów o charakterze kognitywnym.

Z punktu widzenia zarządzania sprzedażą ważnym wnioskiem może być fakt budowania zaufania interpersonalnego, które jest efektem informacji o charakterze kognitywnym. Świadczyć to może, jak już wspomniano, o większej roli racjonalnych ocen niż emocjonalnych sądów. Podkreślić jednak należy, że może to być efektem prowadzenia badania wśród doświadczonych menedżerów sprzedaży, którzy są świadomi swojej roli w organizacji.

Bibliografia

- Akrouit W., Akrouit H. (2011), *Trust in B-to-B: Toward a dynamic and integrative approach*, "Recherche et Applications en Marketing", No. 26(1).
- Akrouit H., Diallo M.F. (2017), *Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships*, "Industrial Marketing Management", No. 66.
- Blomqvist K., Ståhle P. (2000), *Building organizational trust*, In 16th Annual IMP Conference, Bath, UK.
- Bromiley P., Cummings L.L. (1995), *Transactions costs in organizations with trust*, "Research on Negotiation in Organizations", No. 5.
- D'Haen J., Van den Poel D. (2013), *Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework*, "Industrial Marketing Management", No. 42(4).
- Dąbrowski J. (2011), *Zakupy a logistyka zaopatrzenia i marketing zakupów*, „Współczesna Gospodarka“, Vol. 2, No. 2.
- Dietz G., Den Hartog D.N. (2006), *Measuring trust inside organisations*, "Personnel Review", No. 35(5).
- Dowell D., Morrison M., Heffernan T. (2015), *The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships*, "Industrial Marketing Management", Vol. 44.
- Ganesan S. (1994), *Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships*, "Journal of Marketing" Vol. 58, No. 2.
- Gao T., Sirgy M.J., Bird M.M. (2005), *Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help?*, "Journal of Business Research", No. 58(4).
- Jiang Z., Shiu E., Henneberg S., Naude P. (2013), *Operationalizing Trust, Reliance, and Dependence in Business Relationships: Responding to the Ongoing Naming and Cross-Level Problems*, "Journal of Business-to-Business Marketing", No. 20(4).
- Kasperson J.X., Kasperson R.E., Pidgeon N., Slovic P. (2003), *The social amplification of risk: assessing fifteen years of research and theory*, "The Social Amplification of Risk", No. 1.
- Lewicki R.J., Tomlinson E.C., Gillespie N. (2006), *Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions*, "Journal of Management", No. 32(6).

- Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.B.E. (1995), *The effects of supplier fairness on vulnerable resellers*, "Journal of Marketing Research", Vol. 32, No. 1.
- Mayer R.C., Davis J.H. Schoorman F.D. (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, "Academy of Management Review", No. 20(3).
- McAllister D.J. (1995), *Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, "Academy of Management Journal", No. 38(1).
- McKnight D.H., Cummings L.L., Chervany N.L. (1998), *Initial trust formation in new organizational relationships*, "Academy of Management Review", No. 23(3).
- Monczka R.M., Trent R.J., Handfield R.B. (2005), *Purchasing and supply chain management*, Thomson, Mason.
- Plank R.E., Francis D. (2001), *Does reverse marketing reduce conflict in buyer-seller relations?*, "American Business Review", No. 19(1).
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. (1998), *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, "Academy of Management Review", No. 23(3).
- Schilke O., Cook K.S. (2013), *A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships*, "Strategic Organization", No. 11(3).

Affective and Calculative Trust before Establishing Business Relationships

Summary

The purpose of this article is to partially fill this gap by considering the seller's confidence in the customer before engaging with potential customers. The paper is of the theoretical and empirical nature, and the research was based on a simulation, in which sales managers received different types of customer information and set the level of trust to the new one. The study indicates that the information about the potential customer of the affective and cognitive nature positively influences the trust expressed by the supplier's representative with respect to both the client's company and the person representing it. Communication that relies on cognitive processes increases the trust in the person more than affective communication.

Key words: trust, reverse marketing, sales management, B2B relationships.

JEL codes: L14

Аффективное и калькулятивное доверие перед установлением бизнес-отношений

Резюме

Цель статьи – обсудить вопрос доверия продавца к потенциальному клиенту перед приступлением к сотрудничеству. Статья имеет теоретико-эмпирический характер, а выполненные исследования базировались на эксперименте, в котором менеджеры продаж получали дифференцированную информацию

о потенциальном клиенте и определяли уровень своего доверия перед приступлением к сотрудничеству. Проведенное изучение указывает, что информация аффективного и когнитивного характера о потенциальном клиенте влияет на доверие, декларируемое представителем поставщика, как по отношению к фирме клиента, так и к представляющему ее лицу. Коммуникация, ссылающаяся на когнитивные процессы, в большей степени повышает уровень доверия к этому лицу, чем аффективная коммуникация.

Ключевые слова: доверие, обратный маркетинг, управление продажей, отношения типа B2B.

Коды JEL: L14

Artykuł zaakceptowany do druku w marcu 2018 roku

Afiliacja:

mgr Piotr Gaczek

dr hab. Grzegorz Leszczyński

dr Marek Zieliński

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Katedra Strategii Marketingowych

Al. Niepodległości 10

61-875 Poznań

e-mail: piotr.gaczek@ue.poznan.pl

e-mail: g.leszczynski@ue.poznan.pl

e-mail: m.zielinski@ue.poznan.pl