

## Transformacja powiązań sieciowych w efekcie rozwoju zaufania w kooperacji z partnerem zagranicznym<sup>1</sup>

### Network relationship's transformation as the effect of the development of trust in cooperation with a foreign partner

Aleksandra Hauke-Lopes

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: aleksandra.hauke-lobes@ue.poznan.pl*

#### Streszczenie

Działalność biznesowa przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych wymaga nawiązywania i utrzymywania relacji. W efekcie współpracy i rosnącej współzależności tworzą się powiązania sieciowe, które ułatwiają dostęp i rozwój zdywersyfikowanych zasobów. Wraz z rozwojem współpracy tworzą się i umacniają relacje, co w efekcie prowadzi do zmiany poziomu zaufania, który w znaczącym stopniu determinuje charakter współpracy podmiotów i przyczynia się do transformacji tych powiązań. Celem artykułu jest analiza transformacji relacji, która nastąpiła w efekcie rozwoju zaufania między kooperującymi podmiotami działającymi w powiązaniu sieciowym na rynku zagranicznym. Do analizy wykorzystano studium przypadku firmy Euroflorist na rynku włoskim. Wyniki z przeprowadzonej analizy przyczyniły się do stworzenia modelu wpływu zaufania na relacje i współpracę między kooperantami w powiązaniu sieciowym na rynku zagranicznym. Ponadto potwierdziły pozytywny wpływ zaufania na rozwój relacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

*Słowa kluczowe:* zaufanie, relacje biznesowe, powiązanie sieciowe, transformacja relacji, internacjonalizacja, case study.

#### Abstract

Business activities in foreign markets force companies to establish and maintain relationships. Along with the cooperation, trust is developed, which in turn leads to the transformation of relationship. The aim of the article is to analyze the relationship's transformation during the internationalization process in a network approach. The analysis is based on a case study. The results enable to propose the model of the influence of trust on relations and cooperation between co-operators in the network in the foreign market. Furthermore, they confirm the positive influence of trust on the development of relations in the process of internationalization of the company.

*Keywords:* trust, business network, relationship's transformation, internationalization, case study.

---

<sup>1</sup> Artykuł został napisany dzięki wsparciu finansowemu Polskiego Centrum Nauki – Decyzja nr DEC-2013/09/B/HS4/01145. Tytuł projektu: *Dojrzałość międzynarodowa przedsiębiorstwa i jej wpływ na przewagę konkurencyjną (podejście sieciowe)*, kierownik projektu: prof. dr hab. Krzysztof Fonfara.

## Wstęp

Współpraca i współzależność przedsiębiorstw tworzących sieci biznesowe ułatwiają rozwój zasobów wykorzystywanych w bieżącej działalności, a przez to przyczyniają się do osiągnięcia zamierzonych przez przedsiębiorstwo celów. Jednym z kluczowych zasobów wpływających na relacje przedsiębiorstwa jest zaufanie. Jego poziom determinuje charakter współpracy i pośrednio prowadzi do transformacji powiązań sieciowych.

Najczęściej relacje w trakcie nawiązywania kooperacji i w początkowym etapie współpracy charakteryzuje formalny wymiar. Współpraca oparta jest na pisemnych kontraktach i ściśle określonych zasadach. W miarę rozwoju kooperacji coraz większe znaczenie zaczynają odgrywać nieformalne wymiary relacji, natomiast firmy w mniejszym stopniu wykorzystują formalne narzędzia współpracy.

Celem artykułu jest analiza transformacji relacji, która nastąpiła w efekcie rozwoju zaufania między kooperującymi podmiotami działającymi w powiązaniu sieciowym na rynku zagranicznym. W artykule przyjęto, iż czynnikiem oddziałującym na stopień oraz czas transformacji relacji jest zaufanie, jakie istnieje między partnerami. Aby zrealizować cel artykułu, analizę transformacji powiązania sieciowego przeprowadzono przy wykorzystaniu studium przypadku (*case study*) wejścia firmy Euroflorist na rynek włoski. Specyfika branży wymaga od kooperantów szybkich decyzji, których efekty wpływają na pozycję konkurencyjną obu firm. Ponadto działalność na rynku zagranicznym stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstwa i zmusza do modyfikacji działań. Oparte na zaufaniu relacje przyczyniają się do stopnia realizacji zakładanego celu i mają wpływ na sukces przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym.

## 1. Istota powiązań sieciowych

Rosnąca konkurencja oraz intensyfikacja procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw sprawiają, iż firmy muszą nawiązywać oraz umacniać posiadane relacje biznesowe. W efekcie tworzenia oraz rozwoju tych relacji powstają powiązania sieciowe. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu (np. [Andersen, Håkansson, Johanson 2002; Ford i in. 2003]) sieć biznesową (*business network*) można zdefiniować jako ogół powiązań i relacji występujących między współpracującymi podmiotami na rynku business-to-business. Kluczowymi cechami powiązań sieciowych jest długoterminowe i partnerskie podejście do kooperacji przy jednoczesnym rozwoju sieci społecznych (nieformalnych), które powstają w efekcie tej współpracy. Björn Axelsson i Henrik Agndal [2000] akcentują znaczną rolę kontaktów nieformalnych wśród firm działających na rynkach międzynarodowych. Te nieformalne powiązania nie tylko wpływają na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw [Ratajczak-Mrozek 2017], ale także są inicjatorami poszerzenia działalności na rynki międzynarodowe [Fonfara, Deszczyński, Dymitrowski 2016]. Kontakty osobiste mogą także ograniczać działalność firmy [Halinen, Salmi 2001]. Może to nastąpić wskutek zbyt zacieśnionej współpracy i działania na niekorzyść własnej firmy czy nieetycznego działania w biznesie.

Współpraca i rozwój sieci społecznych przyczyniają się do transformacji powiązań sieciowych. Poprzez rozwój rela-

cji i zwiększanie poziomu zaufania zmienia się charakter współpracy i stopień zaangażowania w nią, poziom otwartości, skłonność do kompromisu czy też chęć do dzielenia się zaawansowanymi zasobami. Na transformację wpływają też zakres działalności przedsiębiorstwa (lokalnie, regionalnie, międzynarodowo) i posiadane doświadczenie we współpracy z podmiotem zagranicznym. Innymi ważnymi elementami oddziałującymi na transformację relacji są doświadczenie międzynarodowe oraz dystans psychiczny, od których uzależniony jest rozwój zaufania między partnerami [Fonfara, Hauke-Lopes, Soniewicki 2016].

Przy małym doświadczeniu międzynarodowym i wysokim dystansie psychicznym rozwój zaufania do partnera zagranicznego wymaga więcej czasu niż w przypadku firm mających duże doświadczenie międzynarodowe, które współpracują na wielu rynkach z partnerami zagranicznymi. Otoczenie kulturowe determinuje w dużym stopniu zachowania pracowników i wpływa na ich zaangażowanie w kooperację i rozwój relacji [Dymitrowski, Soniewicki 2015]. Może ono także utrudniać rozwój zaufania, a tym samym hamować transformację relacji. Powodem bywają zwykle zasady współpracy przyjęte w danym otoczeniu kulturowym lub prawnym. Ze względu na swój niematerialny charakter transformacja relacji jest trudna do obserwacji. Dlatego pomiaru dokonuje się na przykład poprzez wielostronną analizę jej przejawów. Można do nich zaliczyć między innymi poziom: formalizacji komunikacji, dopasowania produktów i usług, satysfakcji ze współpracy czy reputacji partnerów biznesowych. Innymi przejawami są skłonność do adaptacji, wola elastyczności lub sposób i zakres rozwiązywania konfliktów oraz problemów powstałych w danym powiązaniu sieciowym.

Na podstawie wcześniej zaprezentowanych rozważań można przyjąć, iż kluczowym elementem determinującym zakres, czas oraz stopień transformacji powiązania sieciowego jest poziom zaufania między partnerami biznesowymi. Wpływa ono na każdy z wymienionych wcześniej elementów, przez co może determinować stopień realizacji celów zaplanowanych przez przedsiębiorstwo na danym rynku zagranicznym.

## 2. Zaufanie jako kluczowy element powiązań sieciowych

Zaufanie to integralny element kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. W literaturze istnieje wiele podejść do zoperacjonalizowania tego pojęcia. Barbara Misztal [1996, za: Nahapiet, Ghoshal 2002, s. 684] definiuje zaufanie jako „przekonanie, iż świadome działania drugiej osoby będą odpowiednie z naszego punktu widzenia”. Zdaniem Jean-Claude’a Usuniera [2000, s. 546-548] zaufanie to możliwość polegania na prawdzie i odpowiedzialności drugiej osoby. Wielu badaczy uważa zaufanie za kluczowy aspekt współpracy, który umożliwia tworzenie i rozwój sieci społecznych, a także stanowi ważny element wszystkich transakcji [del Campo, Pardo, Perlines 2014; Grudzewski i in. 2007]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż budowanie zaufania jest swego rodzaju „samospełniającą się przepowiednią” – zgodnie z nią początkowe oczekiwania wpływają pozytywnie na zachowania kooperantów oraz rozwój zaufania [Adobor 2005, s. 330]. Oczekiwania te nie mogą

być jednak zbyt wygórowane lub zbyt niskie, gdyż w tym przypadku mają one negatywny wpływ na poziom zaufania [Adobor 2005, s. 330]. Z uwagi na swoją genezę, czyli powstawanie i rozwijanie się w konkretnym otoczeniu i pomiędzy określonymi osobami, zaufanie jest specyficzne dla danej relacji biznesowej [Grudzewski i in. 2007, s. 31], przez co stanowi ważny zasób determinujący umacnianie relacji, a tym samym przyczynia się do osiągania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym.

Do czynników budujących zaufanie w początkowej fazie współpracy zaliczyć można przede wszystkim reputację partnerów oraz wcześniejsze doświadczenie we współpracy z innymi podmiotami. Oba te czynniki uważa się za istotne w tworzeniu silnych, pozytywnych oraz znaczących relacji biznesowych [del Campo, Pardo, Perlines 2014, s. 710]. Jednak inni badacze zwracają uwagę na niebezpieczeństwo wynikające ze zbyt wysokiego poziomu zaufania i silnych więzi społecznych. W efekcie takiej stabilizacji partnerzy mogą wykazywać brak aktywności w poszukiwaniu innych, bardziej odpowiednich z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa, podmiotów [Grabher (red.) 1993, za: Ebers 2002, s. 10].

Zaufanie wspiera kooperację, natomiast kooperacja przyczynia się do rozwoju zaufania [Nahapiet, Ghoshal 2002]. Dzięki zaufaniu i wzajemnej zależności ryzyko konfliktów zostaje znacznie zmniejszone. To natomiast wzmacnia więzi oraz zaangażowanie partnerów, które minimalizują ryzyko oportunistycznych zachowań [Elo 2003, s. 5]. Wyróżnia się trzy poziomy zaufania: pomiędzy pracownikami, grupami oraz przedsiębiorstwami [Currall, Inkpen 2002]. Komunikacja i budowanie relacji oraz zaufania na najniższym poziomie organizacyjnym (między współpracującymi osobami) ma przełożenie na wyższe szczeble. Pozytywne nastawienie do współpracy i budowania zaufania skutkuje większą otwartością samych pracowników do wymiany zasobów, jednocześnie tworząc pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa wśród zewnętrznych podmiotów. W ujęciu międzyorganizacyjnym zaufanie zmniejsza koszty działalności przedsiębiorstwa, jednocześnie zwiększając pewność działania w turbulentnym otoczeniu [Koźmiński 2005, s. 144].

Niezależnie od badań potwierdzających, iż zaufanie sprzyja zaangażowaniu w relację (por. m.in. [Leonidou, Talias, Leonidou 2008]), a nawet jest najbardziej znaczącym czynnikiem budującym relacje pomiędzy wszystkimi interesariuszami [de Klerk 2012], badacze podkreślają, że potrzebna jest równowaga między formalnymi i nieformalnymi narzędziami tworzenia oraz rozwoju zaufania [Smets, Oorschot, Langerak 2013]. Badania wykazują bowiem, że poziom zaufania spada, jeśli producenci zbyt często korzystają z formalnych narzędzi kontroli kooperacji lub też kiedy dostawcy nienależycie realizują swoje zadania. Dlatego do rozwoju współpracy i pozytywnej transformacji relacji potrzebne jest odpowiednie zbilansowanie formalnych oraz nieformalnych narzędzi kontroli zaufania [Smets, Oorschot, Langerak 2013].

W literaturze przedmiotu proponuje się dwa główne rodzaje zaufania: kalkulacyjne i relacyjne [Lau, Cobb 2010]. Pierwszy rodzaj – zaufanie kalkulacyjne (*calculus-based trust*) ma charakter racjonalny i jest przede wszystkim oparte na wyliczeniach oraz na dokonanej przez podmiot ocenie woli i możli-

wości zrealizowania transakcji przez partnera biznesowego. Z kolei zaufanie relacyjne (*relationship-based trust*) ma źródło w relacjach i wzajemnym poznawaniu się kooperantów. Opiera się ono na powiązaniach, jakie istnieją między partnerami biznesowymi, i przeświadczeniu, że obie strony relacji tak samo rozumieją i postrzegają niezawodność oraz wzajemną zależność [Lau, Cobb 2010].

Zaufanie występujące w danej relacji biznesowej ma charakter strategiczny – jest wyjątkowe dla powiązania i znacząco przyczynia się do realizacji zaplanowanych przez partnerów celów. W efekcie rozwoju zaufania oraz zaangażowania zmniejsza się prawdopodobieństwo negatywnych następstw współpracy – skoro obie strony są nastawione na kooperację i angażowanie się w rozwój, nie planują działań niekorzystnych dla tej relacji [Hauke-Lopes 2017]. Ponadto zaangażowanie powoduje większą skłonność partnerów do pozostania w danej relacji i zaprzestania szukania powiązań z innymi podmiotami, gdyż łączy się ze świadomością, że partnerzy poczynili już określone inwestycje w daną relację. W efekcie zwiększenia poziomu zaufania zmienia się także relacja. Transformacja zachodzi w sposobie współpracy, w tym roli kontaktów nieformalnych, w wykazywaniu większego zrozumienia w stosunku do partnera czy zgody na ustępstwa w celu utrzymania relacji.

### 3. Analiza przypadku firmy Euroflorist na rynku włoskim

W celu zbadania wpływu zaufania na transformację relacji przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych wykorzystano analizę studium przypadku firmy Euroflorist na rynku włoskim. Zdecydowano się na wykorzystanie tej metody, gdyż jest ona szczególnie przydatna do obserwacji zachowań przedsiębiorstw oraz odpowiednia do wykorzystania w analizie powiązań przedsiębiorstw na rynku B2B [Easton 1998; Yin 2009]. Badanie, zrealizowane przy wykorzystaniu wywiadu standaryzowanego, zostało przeprowadzone z dyrektorem polskiego oddziału Euroflorist w 2016 roku w siedzibie firmy w Poznaniu.

Firma Euroflorist to największa w Europie sieć kwiaciarni. W 2017 roku współpracowało z nią około 9700 europejskich placówek. Działalność firmy w Polsce rozpoczęła się w 1995 roku. Proces osiągania założonego wolumenu zamówień oraz zadowalających wyników finansowych był długotrwały. Obecnie firma jest w stanie zrealizować cały proces zamówienia na terenie Polski (od momentu złożenia do momentu przekazania zamówienia pod wskazany adres) w ciągu 2 godzin. Ponadto Euroflorist rozszerza swoją ofertę o inne komplementarne produkty, jak choćby wino, czekoladki, a ostatnio torty. Euroflorist w 2017 roku miał w Polsce dwa biura oraz Centrum Usług Wspólnych Euroflorist świadczące usługi księgowo dla podmiotów tej grupy.

Głównym obszarem działalności Euroflorist jest świadczenie usług wysyłki kwiatów w dowolne miejsce w Polsce oraz na świecie. Euroflorist jest członkiem Teleflor International – organizacji, która zajmuje się koordynowaniem międzynarodowej wymiany zleceń kwiatowych. Polski oddział Euroflorist współpracuje też z oddziałami grupy w innych krajach. Zamówienia są składane przez polską stronę internetową,

a następnie trafiają do jednej z kwaciarni współpracującej z zagranicznym oddziałem grupy Euroflorist, która realizuje to zamówienie. Specyfika branży powoduje, iż pracownicy biura oraz osoby zajmujące się przetwarzaniem zamówienia (na przykład odbiorem, przekazywaniem zamówienia do kwaciarni, realizacją płatności itp.) nie widzą finalnego produktu, który jest sygnowany ich marką i buduje pozycję rynkową firmy. Dlatego ważne jest zaufanie oraz dobra współpraca z kwaciarniami realizującymi zamówienia w ramach sieci Euroflorist. Decyzja, z którym podmiotem lub podmiotami grupa będzie współpracowała na rynku zagranicznym, zależy od polskiego oddziału. Analiza przypadku opisuje proces nawiązania współpracy w 2001 roku z partnerem na rynku włoskim.

Decyzja o rozpoczęciu działalności na rynku włoskim była podjęta spontanicznie. Wynikała z dużej liczby Polaków, którzy pytali o możliwość zamawiania przesyłek kwiatowych na rynek włoski. Do kluczowych wymagań w trakcie poszukiwania partnera zagranicznego zaliczono: szybkie i sprawnie obsłużone zamówienia, dostęp do informacji na temat stanu realizacji zamówień oraz bardzo dobrą obsługę klienta.

W początkowej działalności na rynku Euroflorist współpracował jednocześnie z dwoma konkurującymi na rynku włoskim podmiotami. Przez kilka miesięcy zamówienia były rozdzielane pomiędzy obie firmy. Euroflorist stawiał takie same wymagania oraz oczekiwania wszystkim podmiotom i jednakowo podchodził do rozwoju relacji z poszczególnymi kooperantami. Działania te wynikały z obawy firmy Euroflorist na temat rozwoju relacji – firma nie współpracowała z żadnym z tych podmiotów, dlatego nie wiedziała, która z tych firm lepiej pasuje do przyjętego przez nią modelu biznesowego. Istotnym kryterium było takie samo podejście do kluczowego warunku skutecznej działalności – czyli czasu realizacji. W tej branży działalność opiera się przede wszystkim na działaniach IT, które są trzonem usług dostarczania kwiatów – system musi w czasie rzeczywistym znaleźć odpowiedniego kooperanta (kwaciarnię), znajdującego się najbliżej miejsca dostarczenia.

W efekcie rozwoju współpracy zdecydowano, iż to właśnie drugi kooperant będzie wyłącznym partnerem biznesowym polskiego oddziału Euroflorist na rynku włoskim. O wyborze zdecydowało podobieństwo w filozofii działania, zaangażowanie we współpracę kooperanta oraz szerszy zasięg działalności. Przede wszystkim jednak wybrany przez Euroflorist kooperant miał odpowiednią infrastrukturę IT, pozwalającą na szybką realizację zamówień, oraz posiadał umiejętność obsługi tych zamówień na odpowiednio wysokim poziomie. Obsługa zamówienia, oprócz fizycznego dostarczenia zamówionych kwiatów pod wskazany adres, musiała umożliwić klientowi dostęp do aktualnego stanu realizacji zamówienia, zlokalizowania przesyłki oraz informacji, czy zamówienie dotrze do adresata na czas. Kolejnym ważnym kryterium wyboru kooperanta na rynku włoskim, jak i na pozostałych rynkach zagranicznych, był czas dostawy. W zamówieniach międzynarodowych firma stara się, aby nie przekroczył on 24 godzin. Na rynku włoskim przy zamówieniu złożonym do godziny 14.00 były one dostarczane tego samego dnia. Dlatego tak ważna okazała się dobrze działająca infrastruktura IT, umożliwiająca natychmiastowe przesyłanie i odbiór zamówień.

W początkowym etapie współpracy z wybranym kooperantem stron nie cechował wysoki poziom wzajemnego zaufania. Brak doświadczenia we współpracy, inne podejście do kooperacji, specyfika rynku oraz niewielkie, ale istniejące różnice kulturowe sprawiły, że w początkowym etapie skupiono się na budowaniu oraz rozwoju relacji, i co za tym idzie, zaufania. Trudny w tym procesie był moment integracji – ustalania zasad, integracji systemów pod względem minimalnych wartości zamówień, czasu reakcji na pytanie klientów. Jedną z zasad egzekwowanych od początku współpracy (także na innych rynkach zagranicznych) był wymóg odpowiedzi na pytanie klienta najpóźniej do końca dnia, w którym ono wpłynęło.

Początkowo relacje charakteryzowały się wysokim poziomem formalizacji. Wraz z rozwojem współpracy relacje szybko zmieniały swój charakter. Transformacja relacji wynikała przede wszystkim ze specyfiki rynku oraz branży, w której najważniejszym ogniwem decydującym o sukcesie byli pracownicy. W procesie wchodzenia na rynek włoski dystans psychiczny był bardzo mały. Do przeszkód we współpracy zaliczyć można było jedynie inne godziny otwarcia placówek oraz przerwy w pracy. Niski dystans psychiczny bardzo pozytywnie wpłynął na współpracę oraz przyczynił się do budowaniu nieformalnych relacji. Relacje łączące te dwa podmioty były oparte na wzajemności – w przypadku pojawienia się problemów partnerzy otwarcie je sobie komunikowali. Celem obu stron – polskiej oraz włoskiej – była dobra kooperacja oraz zadowolenie obu podmiotów. Dlatego też współpraca od początku cechowała się niskim poziomem konfliktów, znaczeniem nieformalnych relacji, otwartością i rosnącym zaufaniem. W bardzo dużym stopniu wpłynęło to na powodzenie i realizację zaplanowanych działań przedsiębiorstwa. W miarę rozwoju i transformacji relacji poziom zaufania szybko wzrósł na wysoki poziom i nie wystąpiły sytuacje, które przyczyniłyby się do jego obniżenia.

Dla firmy Euroflorist przewaga konkurencyjna jest analizowana poprzez stopień zadowolenia klienta z usługi, a nie przez przyzmat osiągnięcia lepszych cen czy lepszych produktów. Dlatego też w procesie internacjonalizacji przewaga konkurencyjna jest tworzona poprzez realizację zamówień zgodnie z wymogami klienta. Włoski kooperant umożliwił firmie budowanie przewagi konkurencyjnej i dbał, aby klienci mieli jak najmniej negatywnych doświadczeń. Innym wyznacznikiem sukcesu firmy na rynku międzynarodowym oraz w Polsce jest liczba reklamacji. W Polsce wskaźnik ten nie przekraczał 1,5%, a we Włoszech także udało się osiągnąć podobny rezultat.

W efekcie transformacji i rozwoju relacji współpraca firmy Euroflorist z lokalnym kooperantem opierała się przede wszystkim na nieformalnych uzgodnieniach. Były one tak mocno niesformalizowane, że przez wszystkie lata, aż do 2016 roku, nie podpisano żadnej dodatkowej umowy ani żadnego aneksu. Po kilku latach działalności włoski rynek stał się dla firmy Euroflorist piątym pod względem wysyłanych zamówień zagranicznych.

#### 4. Wnioski z przeprowadzonej analizy

Opierając się na przedstawionym powyżej opisie przypadku, można zaobserwować transformację relacji występujących

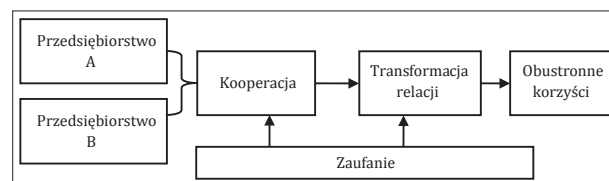
między Euroflorist a włoskim kooperantem. Wejście na bliski kulturowo rynek z pewnością ułatwiło firmie proces internacjonalizacji oraz rozwój relacji, w tym zaufania. Dystans psychiczny menedżerów Euroflorist w odniesieniu do rynku włoskiego był niski. Jednak specyfika branży oraz przyjęty model biznesowy, opierający współpracę między firmą a kwaciarniami przede wszystkim na zaufaniu, sprawiły, że firma musiała bardzo starannie dobrać kooperantów.

W początkowej fazie internacjonalizacji relacje charakteryzował niski poziom zaufania oraz większe znaczenie formalnych relacji. Euroflorist współpracował jednocześnie z dwoma konkurentami na rynku, gdyż nie wiedział, jak z każdym z nich będzie się rozwijać współpraca. Po wyborze ostatecznego kooperanta, wraz z rozwojem relacji, rosła satysfakcja ze współpracy. Umożliwiła ona także rozwój zaufania. Proces ten był ułatwiony przez mały dystans kulturowy przyczyniający się do rozwoju nieformalnych relacji. W efekcie transformacji relacji współpraca w znacznej części opierała się na nieformalnych ustaleniach i zasadach.

Można zatem przyjąć, że kluczowym elementem, który przyczynił się do udanego rozwoju działalności firmy Euroflorist na rynku zagranicznym, były relacje. Stały się one podstawą kooperacji i osiągnięcia zamierzonych celów – brak rozwiniętych relacji utrudniałby szybką i efektywną komunikację oraz wymianę informacji, co negatywnie oddziaływałoby na wyniki firmy na rynku zagranicznym. Początkowo relacje były raczej sformalizowane, jednak dość szybko rozwinęły się powiązania i współpraca w ujęciu nieformalnym. W przypadku tej branży formalizacja kontaktów mogłaby spowodować dłuższy czas realizacji zlecenia, dlatego mniejsza formalizacja działań sprzyjała rozwojowi firmy. Wysoki poziom zaufania oraz duże zadowolenie ze współpracy jeszcze bardziej umacniało relacje, czego przejawem był między innymi bardzo niski procent reklamacji czy obustronna chęć do dzielenia się wiedzą i nowymi rozwiązaniami.

Analizując transformację relacji, można przypuszczać, że szybki rozwój relacji nieformalnych wynikał z początkowego niskiego poziomu formalizacji współpracy i niskiego dystansu psychicznego. Ponadto specyfika branży wymagała częstych kontaktów interpersonalnych, dlatego też szybko rozwinęły się relacje nieformalne oraz rosło zaufanie. Z powyższych rozważań wynika, iż rozwój zaufania przyczynił się istotnie i pozytywnie do transformacji powiązania na rynku zagranicznym. Umożliwiło to firmie zwiększenie zaangażowania międzynarodowego i osiągnięcie zamierzonych celów na rynku włoskim. Ponadto firma zyskała kolejne cenne doświadczenie dotyczące działalności na rynku międzynarodowym, które może przyczynić się do dalszych transformacji relacji występujących w innych powiązaniach firmy na rynkach zagranicznych.

Na podstawie wcześniejszych rozważań oraz zaprezentowanego studium przypadku w artykule zaproponowano model wpływu zaufania na transformację relacji biznesowych (por. rys. 1). W modelu przyjęto, że wpływ zaufania ma charakter pozytywny. Przejawia się on rozwojem kooperacji oraz sieci społecznych i w efekcie transformacji relacji umożliwia osiągnięcie korzyści obu partnerom. Korzyści te wynikają z pogłębionej współpracy, zwiększonej chęci dzielenia się strategicznymi zasobami czy wypracowanymi rutynami współpracy, które



Rysunek 1. Wpływ zaufania na transformację relacji biznesowych na rynku zagranicznym

Źródło: opracowanie własne.

umożliwiają na przykład osiągnięcie oszczędności finansowych. Wysoki poziom zaufania ogranicza także ryzyko oportunistycznych zachowań partnerów biznesowych i zwiększa zaangażowanie w kooperację. Jak wspomniano wcześniej (por. m.in. [Grabher (red.) 1993]), poziom zaufania nie może jednak być zbyt wysoki, gdyż ogranicza to rozwój relacji i powoduje stagnację.

## Zakończenie

Zaufanie, integralny element kultury organizacyjnej, można określić jako „przekonanie, iż świadome działania drugiej osoby będą odpowiednie z naszego punktu widzenia” [Nahapiet, Ghoshal 2002, s. 684]. W zawężonym ujęciu odnoszącym się do relacji biznesowych zaufanie jest rozumiane jako przekonanie, że partner będzie podejmował działania, które przyniosą korzystne wyniki dla przedsiębiorstwa, a unikał działań nieoczekiwanych, które prowadzą do niekorzystnych wyników [Lau, Cobb 2010]. Zaufanie i rozwój relacji są ze sobą ściśle powiązane – zaufanie wspiera kooperację, co w efekcie prowadzi do rozwoju relacji, natomiast kooperacja przyczynia się do rozwoju zaufania. Zaufanie wzmacnia także zaangażowanie pracowników w działalność przedsiębiorstwa. Silniej się z nim oni utożsamiają, a to ułatwia realizację zakładanych planów. Wraz z rozwojem współpracy wzrasta zaufanie oraz zaangażowanie zasobów, prowadząc do wzmocnienia współzależności i do przyjęcia dłuższej perspektywy współpracy [Hertz 1996; Ebers 2002].

Zaufanie ma szczególny wpływ na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa oparte na elastyczności i szybkości [Kozłowski 2005, s. 144]. Branża, w której działa Euroflorist, cechuje się dużą dynamiką. Firmy chcąc osiągnąć sukces oraz wysoki wskaźnik zadowolenia klientów, muszą sprawnie wymieniać się zasobami, w tym informacjami. Dlatego też relacje oparte na zaufaniu oraz charakteryzujące się niskim poziomem formalizacji ułatwiają działalność przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Ponadto, dzięki zaufaniu i wzajemnej współzależności, ryzyko konfliktów, koszty działalności oraz oportunistycznych zachowań partnerów biznesowych zostają znacznie zmniejszone. Elementy te przyczyniają się do transformacji powiązania sieciowego i jednocześnie umożliwiają osiągnięcie większej pewności działania w konkurencyjnym, międzynarodowym otoczeniu.

Rozpoczynając działalność na rynku włoskim, firma posiadała doświadczenie w internacjonalizacji oraz sprawdzony model biznesowej działalności na rynkach zagranicznych. Jej dotychczasowa działalność na innych rynkach zagranicznych pomo-

gła w wyborze podmiotów zewnętrznych w procesie wejścia na rynek włoski. Firma rozpoczęła internacjonalizację, opierając się na formalnych relacjach, które dominowały w początkowym etapie współpracy i obejmowały przede wszystkim wybór partnera oraz podpisanie kontraktu w ramach systemu Teleflor International.

Drugi obszar formalizacji kontaktów obejmował wykonywanie procedur zawartych w kontrakcie. Ponadto brak historii współpracy oraz nieznamość jej specyfiki skłoniły firmę do jednoczesnej kooperacji z dwoma partnerami. Po wyborze ostatecznego kooperanta nastąpił rozwój relacji i ich transformacja. Współpraca opierała się przede wszystkim na nieformalnych powiązaniach. Relacje te cechowały się bardzo wysokim poziomem zaufania oraz niskim stopniem konfliktów. W przypadku branży, w jakiej firma działa, nieformalny charakter współpracy jest niezwykle istotny – szybkie reakcje na potrzeby klienta decydują o sukcesie firmy na rynku. Sformalizowanie współpracy mogłoby utrudnić oraz wydłużyć proces relacji usługi, a tym samym pogorszyć pozycję konkurencyjną firmy na rynku zagranicznym.

Na podstawie analizy studium przypadku można stwierdzić, że zaufanie stanowiło istotny, pozytywny czynnik transformacji relacji z formalnej na mniej formalną. W celu weryfikacji zaproponowanego modelu należy istotnie zwiększyć próbę badawczą. Umożliwiłoby to uzyskanie bardziej wyczerpujących wniosków dotyczących rozwoju zaufania w powiązaniach biznesowych i jego oddziaływania na transformację relacji w powiązaniu sieciowym na rynku zagranicznym.

## Literatura

- Adobor H., 2005, *Trust as sensemaking: the microdynamics of trust in interfirm alliances*, „Journal of Business Research”, vol. 58, no. 3, s. 330-337.
- Anderson J.C., Håkansson H., Johanson J., 2002, *Dyadic business relationships within a business network context*, [w:] D. Ford (red.), *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning.
- Axelsson B., Agndal H., 2000, *Internationalisation of the firm. A Note on the Crucial Role of the Individual's Contact Network, or Fragments to a Theory of Individual's Relationship Sediments and Opportunity Networks as Driving Forces and Enablers of Internationalisation*, materiały z konferencji IMP, Bath.
- Currall S., Inkpen A., 2002, *A Multilevel Approach to Trust in Joint Ventures*, „Journal of International Business Studies”, vol. 33, no. 3, s. 479-495.
- del Campo J.D.S., Pardo I.P.G., Perlins F.H., 2014, *Influence factors of trust building in cooperation agreements*, „Journal of Business Research”, vol. 67, s. 710-714.
- Dymitrowski A., Soniewicki M., 2015, *Companies cooperation in the internationalization process and their competitive advantage*, 31st Annual IMP Conference and Doctoral Colloquium 2015 Book of Abstracts, *Organizing Sustainable BtoB Relationships – Designing in Changing Networks*, Kolding, s. 78.
- Easton G., 1998, *Case Research as a Methodology for Industrial Network: A Realist Approach*, [w:] P. Naudé, P.W. Turnbull (red.), *Network Dynamics in Marketing*, Pergamon Press, Oxford, s. 73-87.
- Ebers M., 2002, *Explaining inter-organizational network formation*, [w:] M. Ebers (red.), *The formation of inter-organizational networks*, Oxford University Press.
- Elo M., 2003, *National culture and its impact on trust and cooperation in international business networks*, konferencja IMP Lugano.
- Fonfara K., Deszczyński B., Dymitrowski A., 2016, *Informal Relationships in the Company Internationalization Process – Concept and Empirical Evidence*, 32. konferencja IMP Poznań, Poland.
- Fonfara K., Hauke-Lopes A., Soniewicki M., 2016, *The role of psychic distance in the process of internationalization – repercussions for the company's competitive advantage*, Book of Abstracts, 32. konferencja IMP Poznań, Poland.
- Ford D., Gadde L.-E., Håkansson H., Snehota I., 2003, *Managing Business Relationships*, Wiley.
- Grabber G. (red.), 1993, *The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks*, Routledge, London.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2007, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Håkansson H., 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley, Chichester.
- Halinen A., Salmi A., 2001, *Managing the informal side of business interactions: Personal contacts in the critical phases of business relationships*, materiały z konferencji IMP w Oslo.
- Hauke-Lopes A., 2017, *Konflikty w strategicznej sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym*, „Współczesna Gospodarka”, nr 3.
- Hertz S., 1996, *Drifting Closer and Drifting Away in Networks, Gradual Changes in Interdependencies of Networks*, [w:] D. Iacobucci (red.), *Networks in Marketing*, SAGE Publications.
- Klerk de S., 2012, *Establishing and developing business networks: The importance of trust*, „African Journal of Business Management”, vol. 6, no. 18, s. 5845-5856.
- Koźmiński A.K., 2005, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lau R., Cobb A., 2010, *Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 31, no. 6, s. 898-917.
- Leonidou L.C., Talias M.A., Leonidou C.N., 2008, *Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships*, „Industrial Marketing Management”, vol. 37, no. 1, s. 92-103.
- Misztal B.A., 1996, *Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order*, Polity, Cambridge.
- Nahapiet J., Ghoshal S., 2002, *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, [w:] Ch.W. Choo, N. Bontis (red.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press.
- Ratajczak-Mrozek M., 2017, *Znaczenie relacji personalnych dla umiędzynarodowienia przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 292-299.
- Sanchez de Pablo Gonzalez del Campo J.D., Peña García Pardo I., Hernández Perlins F., 2014, *Influence factors of trust building in cooperation agreements*, „Journal of Business Research”, vol. 67, no. 5, s. 710-714.
- Smets L.M., Oorschot K.E., Langerak F., 2013, *Don't Trust Trust: A Dynamic Approach to Controlling Supplier Involvement in New Product Development*, „Journal Of Product Innovation Management”, vol. 30, no. 6, s. 1145-1158.
- Usunier J.-C., 2000, *Marketing across cultures*, third edition, Prentice Hall FT.
- Yin R.K., 2009, *Case Study Research: Design and methods 4th ed.*, Thousand Oaks: Sage.