

# Zaufanie jako czynnik sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP

*Trust as a factor of success of SMEs*

**Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka, Agnieszka Parkitna,**

*Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania*

STRESZCZENIE

Problematyka niniejszego artykułu koncentruje się wokół czynników sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP. Celem niniejszego artykułu była analiza znaczenia zaufania jako czynnika warunkującego sukces przedsiębiorstwa oraz ukazanie jego roli w odniesieniu do szerszej gamy czynników. Wychodząc od przeglądu dorobku literaturowego w zakresie koncepcji zaufania i czynników sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP, zaprezentowano znaczenie zaufania jako czynnika sukcesu w kontekście innych czynników wpływających, zdaniem badanych podmiotów (przedstawicieli 100 przedsiębiorstw sektora MŚP działających na terenie województwa dolnośląskiego), na kondycję ekonomiczną ich przedsiębiorstw. Przedstawiono znaczenie i istotę zaufania. Opisano czynniki sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP. Poprzez przeprowadzone badania udowodniono, iż zaufanie może być jednym z czynników sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, czynniki sukcesu, sektor MŚP.

This article is centered around the success factors of the SME sector. The purpose of this article was to analyze the importance of trust as a determinant of business success and to show its role in relation to a wider range of factors. Starting from the literature review on the concept of trust and the success factors of SMEs, the intent was to stress the importance of trust as a factor of success in the context of other factors influencing, in the opinion of the surveyed entities (representatives of 100 SMEs operating in the Lower Silesian Voivodeship), the economic condition of their enterprises. The importance and the essence of trust was also presented and success factors of SME sector were described. The study performed proves that trust can be one of the success factors of the SME sector.

**Keywords:** trust, success factor, SME sector.

ABSTRACT

## Wstęp

W Polsce dominują mikroprzedsiębiorstwa. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (dalej MŚP) stanowi prawie 98,8% gospodarki polskiej (Tarnawa, Zadura-Lichota 2013: 18). Ich ocena sprawia wiele trudu, ponieważ występuje tu ogromna rotacja. Przedsiębiorstwa te cechuje wysoka elastyczność oraz umiejętność dostosowania się do bieżących potrzeb rynku. Celem tego typu przedsiębiorstw jest przede wszystkim zaspokojenie popytu lokalnego (Nowak 2011: 47). Tylko nieliczne z nich decydują się na samodzielne przeprowadzenie oceny czynników kształtujących rozwój przedsiębiorstw (Wędzina, Parkitna 2016). W literaturze przedmiotu brak jest adekwatnej klasyfikacji czynników rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP opartej na miernikach właściwych dla danej grupy przedsiębiorstw. Na gruncie teorii zarządzania sukces organizacji najczęściej definiowany bywa jako skuteczność w osiąganiu własnych celów. Nie istnieje jednak jedna, syntetyczna miara tego sukcesu, choć najczęściej wykorzystywanym miernikiem jest szeroko pojęta efektywność (Handy 1999). Część z autorów coraz wyraźniej podkreśla znaczenie także innych korzyści, takich jak: rozwój organizacji, kreowanie wartości i budowanie relacji z interesariuszami (Baruk 2011: 7). Organizacje ukierunkowane na maksymalizację zysku zazwyczaj realizują tradycyjną strategię, zakładającą koncentrację uwagi na pozyskiwaniu wartości ekonomicznej poprzez wymianę produktów między organizacją a klientami (Prahalaad, Ramaswamy 2005: 121). W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w którym funkcjonują współcześnie organizacje, bardziej

zasadne wydaje się jednak zarządzanie ukierunkowane na rozwój organizacji, kreowanie wartości dla, a nawet wraz z klientem, czy budowanie opartych na zaufaniu sieci powiązań. Dynamika zachodzących zmian sprawia bowiem, że wiele z dotychczas stosowanych metod i koncepcji zarządzania ulega dezaktualizacji (Kuc 2008). Wiąże się to z nowymi wyzwaniami. Dla tak określonych celów konieczne jest przyjęcie strategii opartych o partnerskie relacje organizacji z klientami, ukierunkowanych na tworzenie wartości zmaterializowanych w innowacyjnych rozwiązaniach. Głównym narzędziem rozwoju powinny zatem stawać się innowacje warunkowane procesami systemowego kształtowania opartych na zaufaniu klimatu i kultury w poszczególnych organizacjach oraz w całych społeczeństwach (Baruk 2006). Celem niniejszego artykułu była analiza znaczenia zaufania jako czynnika warunkującego sukces przedsiębiorstwa oraz ukazanie jego roli w odniesieniu do szerszej gamy czynników. Wychodząc od przeglądu dorobku literaturowego w zakresie koncepcji zaufania i czynników sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP, zaprezentowano znaczenie zaufania jako czynnika sukcesu w kontekście innych czynników wpływających, zdaniem badanych podmiotów (przedstawicieli 100 przedsiębiorstw sektora MŚP działających na terenie województwa dolnośląskiego), na kondycję ekonomiczną ich przedsiębiorstw.

## Znaczenie i istota zaufania

Zaufanie to złożony koncept teoretyczny, wzbudzający coraz większe zainteresowanie w obrębie nauk o zarządzaniu. Przyczyną

tę jest między innymi fakt postrzegania zaufania jako czynnika umożliwiającego organizacjom mierzyć się ze złożonością i zmiennością rzeczywistości gospodarczej (Bachmann, Zaheer 2006: 240). W konsekwencji uznania znaczenia zaufania jako istotnego czynnika dla działalności organizacji w warunkach zmiennego i trudno przewidywalnego otoczenia, koncepcja ta została dostrzeżona zarówno przez praktyków, jak i badaczy (Argyris 1964). Zaufanie jest jednak pojęciem szerokim, niejednoznacznym i trudno definiowalnym. Badacze, nawet w obrębie tej samej dyscypliny naukowej, przyjmują różną optykę spojrzenia na zaufanie, zależną od prezentowanej przez nich orientacji, czy to teoretycznej, czy badawczej. Wszyscy jednak zgadzają się co do tego, że zaufanie jest istotną wartością, która ma charakter relacyjny. Oznacza to, że o jego istnieniu bądź braku (które mają charakter stopniowalny) możemy mówić tylko w odniesieniu do działań czy praktyk konkretnych podmiotów: jednostek, grup czy organizacji (Mrzygłocka-Chojnacka 2014: 164). Zaufanie dotyczy zatem dwóch podstawowych procesów. Pierwszy z nich odnosi się do uzyskiwania zaufania, co umożliwia współpracę między podmiotami, drugi natomiast istotny jest w kontekście procesu oceny wiarygodności innych podmiotów (który ważny jest również dla uzyskiwania i podtrzymywania wiarygodności własnej) (Arrow 1974).

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych definicji zaufania. I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz charakteryzują zaufanie jako ukierunkowaną relację między dwiema jednostkami – ufającym i powiernikiem, mającą znamiona ryzyka (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007: 53-66). Według M. Bugdola zaufanie można ujmować jako wartość organizacyjną, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania wyznacza wartości operacyjne. Jego zdaniem wartość ta wpływa na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw i powinna być przedmiotem trwałych pragnień i działań. Związana jest bowiem z przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy (Bugdol 2010: 16). Według St. Coveya zaufanie polega na zawierzeniu w zdolności i kompetencje drugiej strony (Covey, Merrill 2009: 21). Natomiast A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone definiują zaufanie jako oczekiwanie, że na partnerze można polegać, że dotrzyma swoich zobowiązań w sposób przewidywalny oraz że będzie działał uczciwie w obliczu różnych możliwości (Zaheer, McEvily, Perrone 1998).

W zarządzaniu zaufanie przejawia się w ufności do poszczególnych funkcji zarządzania (planowania i podejmowania decyzji, organizowania, kierowania, kontrolowania), a także do zamiarów, postaw czy kompetencji interesariuszy. Można powiedzieć, że jest ono spoiwem grup społecznych, celem działalności oraz środkiem do osiągnięcia celów (Bugdol 2010). Brak zaufania między uczestnikami procesu wymiany ekonomicznej prowadzi do zwiększenia kosztów transakcyjnych, czyli nakładów związanych z prowadzeniem relacji biznesowych (Dyer, Chu 2003). Zaufanie redukuje w sposób istotny te koszty, a więc ma pozytywny wpływ na skuteczność działania przedsiębiorstw, a pośrednio całego systemu gospodarczego. Zaufanie postrzegane jest także jako jeden z ważniejszych regulatorów decyzji podejmowanych przez konsumentów na rynku. Pełni ono dwie podstawowe funkcje w wyborach konsumenckich (Lewicka-Strzałecka 2003). Pierwsza z nich polega na ograniczaniu ryzyka związanego z zakupem, druga na przewyżczeniu złożoności

poznawczej. Zaufanie może mieć ponadto wpływ na wymianę wiedzy zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, poprzez relacje i kulturę organizacyjną (Nelson, Coopride 1996). Można zatem stwierdzić, że znaczenie zaufania dla sukcesu organizacji jest niepodważalne. Jednym z powodów, który przemawia za wzrostem znaczenia zaufania w relacjach biznesowych, jest pozycja współczesnego konsumenta oraz postępująca demokratyzacja informacji. Klienci mają bowiem coraz większy dostęp do informacji o produktach i usługach, więcej alternatyw wyboru, korzystają też z bardziej zindywidualizowanych form komunikacji z przedsiębiorstwami. W tych warunkach wzrasta rola zaufania w relacjach z nimi i otoczeniem przedsiębiorstwa, podobnie jest w przypadku wzrostu znaczenia zaufania w samej organizacji (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007: 53-66). Jednocześnie można uznać zaufanie za istotną zasadę organizacyjną, umożliwiającą interpretowanie oraz prezentowanie informacji wraz ze stosowaniem kryteriów wyboru odpowiednich zachowań w koordynowanych działaniach (McEvily, Perrone, Zaheer 2003: 92). Rola ta jest szczególnie ważna w warunkach niejasności wyników i zachowań, które nie mogą być wprost mierzalne lub obserwowane. Dyskusji natomiast podlega stopień, w jakim zaufanie wpływa na sukces współczesnego przedsiębiorstwa.

### Czynniki sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP

Kategoria sukcesu w działalności przedsiębiorstw jest bardzo trudna zarówno do jednoznacznego zdefiniowania, jak i praktycznej weryfikacji. Z rozważań przedstawionych w literaturze przedmiotu wynika, że za podstawowe czynniki sukcesu rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP uznaje się najczęściej dobrą strategię, obejmującą koncepcję produktu i rynku, orientację na rynek i dochód oraz na innowacyjność. Za równie cenione czynniki sukcesu uznaje się marketing, badanie rynku, produkcję i dystrybucję jako działania niezbędne dla pomyślnego wdrażania strategii (Nehring 2011: 16; Safin 2003; Chmieliński 2006). Zakłada się, że strategie te powinny być wspomagane odpowiednimi systemami zarządzania, w których duże znaczenie przywiązuje się do wspólnej hierarchii wartości, w tym zaufania. Co więcej, uważa się, że zaangażowanie na rzecz podstawowych wartości, jakimi jest misja czy kultura przedsiębiorstwa, są często ważniejsze niż środki techniczne czy finansowe (Noronha Vaz 2001: 10; Sitek 2013; Brussa, Tarnawa 2011; Janiuk 2004). Na tle powyższych rozważań można przypomnieć stawiane często pytanie o to, co jest głównym celem działalności i podstawową wartością dla przedsiębiorców z sektora MŚP? Czy sukces utożsamiany ze znaczącym rozwojem, ekspansją rynkową i wzrostem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, czy też sukces polegający na długoletnim utrzymaniu firmy i na stabilnym jej funkcjonowaniu? (Lachiewicz 2013: 150). Analiza wyników wielu badań nad małymi i średnimi przedsiębiorstwami oraz prezentowanych obecnie często studiów przypadku znanych firm z sektora MŚP pozwala wyodrębnić trzy formy sukcesu przedsiębiorców prowadzących małe firmy. Są to: sukces związany z rozwojem małego przedsiębiorstwa, sukces polegający na utrzymaniu przedsiębiorstwa oraz sukces charakteryzujący się wyprowadzeniem przedsiębiorstwa z głębokich zaburzeń wewnętrznych i sytuacji kryzysowych (Zawadka, Hoffman 2012). Każdy z tych wariantów sukcesu różni się wyraźnie warunkami startu i przebiegu, zakresem zastosowanych metod działania czy

stosowanych rozwiązań strategicznych. Trudno jednak te kategorie porównywać i oceniać pod względem ważności. Istotne znaczenie ma tutaj charakter małego przedsiębiorstwa, aktualna sytuacja ekonomiczna oraz typ otoczenia rynkowego, w którym ta przedsiębiorstwo funkcjonuje. Niewątpliwie małe i średnie przedsiębiorstwa działają w otoczeniu charakteryzującym się dużym nasileniem konkurencji i dużą zmiennością. Zmiany, których doświadczają, są często nieoczekiwane i radykalne. W każdym z tych przypadków potrzebne jest działanie wymagające wyobraźni i twórczości zarówno od kierownictwa, jak i pracowników. Przedsiębiorczość i jej przejawy dotyczą zatem działań, za pomocą których przedsiębiorstwo zmie-

rza do sukcesu na rynku. W związku z mnogością kategorii oceny sukcesu działalności przedsiębiorstw sektora MŚP zdecydowano się na wyodrębnienie czynników istotnych z perspektywy badanych podmiotów (Matejun 2008; Ruszała 2011; Strużycki 2008; Szopik 2008: 31). Rozpatrując dostępne w literaturze czynniki sukcesu tkwiące wewnątrz organizacji, przede wszystkim trzeba zauważyć ich wzajemne przenikanie się i współzależność. Jeśli jednak przytoczyć Z. Waśkowskiego, najczęściej przywoływanymi wartościami składowymi przedsiębiorstwa są: kultura organizacyjna, wartość zasobów ludzkich, koszty poniesione na szkolenia i budowanie lojalności załogi, kapitał intelektualny, strategie i procedury działania,

Tabela 1. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP z terenu województwa dolnośląskiego

| Rodzaj  | Nazwa  | Uzyskane odpowiedzi |
|---|--|---------------------|
| Czynniki fizyczne i technologiczne  | Jakość oferowanych produktów i usług                                 | 23,93%              |
|   | Gama oferowanych produktów i usług                                   | 20,63%              |
|   | Lokalizacja  | 17,95%              |
|   | Sieć własnej dystrybucji   | 14,44%              |
|   | Zastosowanie informatycznych systemów zarządzania, logistyki zapasów | 12,27%              |
|   | Powierzenia  | 10,78%              |
| Czynniki związane z marką przedsiębiorstwa                                | Dbłość o klienta i jakość usług                                      | 21,50%              |
|   | Reputacja przedsiębiorstwa   | 21,40%              |
|   | Czas realizacji usług lub dostarczania zamówionych produktów         | 19,70%              |
|   | Posiadane produkty i usługi  | 18,94%              |
| Czynniki o charakterze organizacyjnym                                     | Rozpoznawanie własnej marki  | 18,46%              |
|   | Zdolność do adaptacji do warunków gospodarczych                      | 24,82%              |
|   | Elastyczność   | 22,10%              |
|   | Czas reakcji na zmianę   | 20,48%              |
|   | Korzystne układy z dostawcami  | 19,96%              |
| Czynniki związane z zasobami ludzkimi i intelektualnymi                   | Wiek przedsiębiorstwa  | 12,64%              |
|   | Umiejętności   | 10,82%              |
|   | Wiedza   | 10,78%              |
|   | Kwalifikacje personelu   | 10,66%              |
|   | Kompetencje ludzi  | 10,52%              |
|   | Atmosfera pracy  | 9,69%               |
|   | Zaufanie załogi  | 9,69%               |
|   | Dobór kadr   | 9,39%               |
|   | Zdolność wytwórcza   | 9,16%               |
|   | Przewidywane potrzeby klientów                                       | 8,51%               |
|   | Obsługa posprzedażowa  | 7,84%               |
|   | Płeć właściciela przedsiębiorcy                                      | 2,93%               |
| Czynniki związane z finansami przedsiębiorstwa                            | Poziom przychodów ze sprzedaży                                       | 22,38%              |
|   | Poziom kosztów   | 19,90%              |
|   | Obciążenie składek ZUS   | 19,54%              |
|   | Stawki VAT   | 19,49%              |
|   | Stawki podatku dochodowego   | 18,68%              |
| Czynniki związane z etycznym i moralnym wymiarem prowadzonej działalności | Zaufanie   | 23,41%              |
|   | Uczciwość  | 22,28%              |
|   | Brak sentymentów   | 15,64%              |
|   | Optymalizacja podatkowa  | 14,68%              |
|   | Kreatywna księgowość   | 13,66%              |
|   | Unikanie opodatkowania   | 10,34%              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

bazy danych, portfel klientów i ich lojalność, innowacyjność, marki produktów, nazwa firmy, systemy informacyjne, programy komputerowe, licencje, reputacja przedsiębiorstwa, know-how, wartość nabytego przez przedsiębiorstwo impetu działania, korzyści i przywileje (jakie dotychczas zdobyło sobie przedsiębiorstwo), długookresowe powiązania i kooperacje z partnerami handlowymi (Pakulska 2000). Zrozumienie i zaufanie są postrzegane jako fundamenty, na których opiera się wyznaczony kierunek działań, wizji i odpowiedzialność. Podejmując próbę wyróżnienia najważniejszych czynników wewnętrznych, od których zależy powodzenie organizacji sektora MŚP, posłużono się kwestionariuszem wywiadu, który zestawiał zidentyfikowane w literaturze czynniki z subiektywną oceną przedsiębiorców. Stanowiło to podstawę do skonstruowania następującej listy niematerialnych, najczęściej wskazywanych czynników sukcesu firmy (wywiadom poddano właścicieli 20 przedsiębiorstw na terenie miasta Wrocławia, których przedsiębiorstwa funkcjonowały dłużej niż 2 lata i w których liczba zatrudnionych przekraczała 5 osób):

- wzajemne zrozumienie i zaufanie w firmie;
- właściwe zdefiniowanie ograniczeń działalności przez właściciela;
- umiejętne określenie celów, do jakich dąży firma na rynku;
- odpowiedzialność, wiarygodność i uczciwość właściciela wobec pracowników, przejawiająca się np. w wypłacie pensji na czas;
- zorientowanie na ludzi w zarządzaniu (dbanie o jasne i etyczne relacje);
- szybkie reagowanie właściciela na pojawiające się problemy;
- budowa więzi pomiędzy klientem a firmą, a co za tym idzie, wywołanie efektu tak zwanego „marketingu szeptanego”;
- wzrost zaangażowania pracowników w powierzone obowiązki, większa identyfikacja z firmą, większa kreatywność.

W związku z tym przeprowadzono badanie pilotażowe, w wyniku którego jako najważniejsze grupy czynników zidentyfikowano: czynnik fizyczne i technologiczne, czynniki związane z marką przedsiębiorstwa, czynniki o charakterze organizacyjnym, czynniki związane z zasobami ludzkimi i intelektualnymi przedsiębiorstwa, czynniki związane z finansami przedsiębiorstwa oraz czynniki związane z etycznym i moralnym wymiarem prowadzonej działalności.

### Zaufanie jako czynnik sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP województwa dolnośląskiego

Dla realizacji celu będącego przedmiotem niniejszego artykułu, czyli ukazania znaczenia zaufania oraz analizy jego roli w odniesieniu do szerszej gamy czynników warunkujących sukces przedsiębiorstw sektora MŚP, posłużono się badaniami empirycznymi przeprowadzonymi w okresie kwiecień-maj 2016 roku, na próbie 100 polskich przedsiębiorstw sektora MŚP działających w różnych branżach na terenie województwa dolnośląskiego. Dobór próby badawczej miał charakter celowy, dlatego też poniższe wyniki należy traktować z ostrożnością, w kategorii hipotez, gdyż zebrane dane nie pozwalają na jednoznaczną weryfikację znaczenia czynników i mają charakter wycinkowy. Dla realizacji celu badawczego poproszono badanych o oszacowanie wagi, wygenerowanych na podstawie badań pilo-

tażowych, czynników wpływających na sukces reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw. Dla oceny wagi czynników posłużono się pięciostopniową skalą, której skrajne odpowiedzi zdefiniowane zostały jako brak wpływu oraz bardzo duży wpływ. Przedstawione w tabeli 1 dane odznaczają się procentową sumą wskazań dla odpowiedzi oznaczających duży wpływ i bardzo duży wpływ.

Jak wynika z tabeli 1, badani przedstawiciele przedsiębiorstw sektora MŚP wysoko ocenili zaufanie jako czynnik sukcesu zarówno w grupie czynników związanych z etycznym i moralnym wymiarem prowadzonej działalności, jak i na tle ogółu czynników. Mając jednak świadomość ograniczenia takiej konstrukcji narzędzia, poproszono też badanych o uszeregowanie, zidentyfikowanych na podstawie literatury przedmiotu, czynników sukcesu (bez przypisywania im po wyodrębnionych pól), które w ich opinii przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstwa i tych, które są miarą sukcesu przedsiębiorstwa. Uzyskane w ten sposób wyniki, które obrazuje wykres 1, potwierdziły znaczenie zaufania i przedstawiały się w następujący sposób:

Wykres 1. Miary i czynniki sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP z terenu województwa dolnośląskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Analiza danych zamieszczonych na wykresie 1 pokazuje, że w obu przypadkach zaufanie wykazywane było wśród pięciu najczęściej wymienianych czynników, przy czym częściej wskazywane było jego znaczenie dla efektu działania przedsiębiorstwa (zauwanie klientów), niż sposoby jego funkcjonowania (wzajemne zaufanie). Interesującym natomiast wydaje się fakt, że podstawowe zmienne, takie jak wiek i płeć badanych, zajmowane przez nich stanowisko czy rodzaj prowadzonej działalności, nie różnicowały w znaczący sposób udzielanych odpowiedzi. Jedynie w przypadku zaufania jako miary sukcesu wyrażanego poprzez zaufanie klientów zaobserwowano różnicowanie pomiędzy odpowiedziami udzielanymi przez pracowników przedsiębiorstw (63% wskazań) i ich właścicieli (42%). Natomiast w przypadku zaufania jako czynnika sukcesu wyrażanego poprzez wzajemne zaufanie dostrzeżono interesujące zróżnicowanie w podziale na płeć badanych – mężczyźni (47%) częściej niż kobiety (28%) deklarowali znaczenie tego czynnika.

### Podsumowanie

MŚP jest sektorem niezwykle szybko rozwijającym się w polskiej gospodarce. Znaczenie zaufania dla sukcesu współczesnych przedsiębiorstw jest niepodważalne. Dyskusji podlega natomiast stopień, w jakim zaufanie determinuje sukces organizacji. Zaufanie należy rozpatrywać z dwóch punktów widzenia. Z jednej strony



może być ono traktowane jako miara sukcesu, z drugiej natomiast jako istotny czynnik warunkujący jego osiągnięcie.

Mając na względzie wyżej przedstawione wyniki badań, można sformułować wniosek, że gotowość i zdolność do uwzględnienia zaufania jako czynnika sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP jest wyzwaniem większym niż kiedykolwiek, wyzwaniem, które trzeba podjąć, by w obliczu zachodzących, dynamicznych zmian nie osłabiać własnej pozycji konkurencyjnej. W niniejszej pracy zostały przytoczone badania literaturowe, które zestawiono z opiniami uzyskanymi w wyniku badań przedsiębiorstw. Mogą one być podstawą i przyczynkiem do dalszej dyskusji na temat roli zaufania w kontekście sukcesu przedsiębiorstw sektora MŚP.

*Źródłem finansowania badań i artykułu były środki uczelni.*

## Bibliografia

- Argyris C., (1964) *Integrating the Individual and the Organization*, New York: Wiley.
- Dirks K.T., Ferrin D.L., (2002) *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*, "Journal of Applied Psychology" nr 87.
- Arrow K., (1974) *The Limits of Organization*, Nowy Jork: Oxford University Press.
- Bachmann R., Zaheer A., (2006) *Handbook of Trust Reserach*, Cheltenham UK, Northampton MA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Baruk J., (2006) *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Brussa A., Tarnawa A., (2011) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa: PARP.
- Bugdol M., (2010) *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Chmieliński P., (2006) *Wspieranie przedsiębiorczości w działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [w:] Strużycki M., (red.), *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
- Covey St.R., Merrill R., (2009) *Szybkość zaufania*, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Dyer J.H., Chu W.C., (2003) *The role of trustworthiness In reducing trans action costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea*, "Organizational Science" nr 14(1).
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., (2007) *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Handy C., (1999) *Understanding Organizations*, London: Penguin Books.
- Janiuk I., (2004) *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kuc B.R., (2008) *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu* [w:] Kowalczewski W., (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Lachiewicz S., (2013) *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*, „Zarządzanie i Finanse” nr 4 cz. 1.
- Laszczak M., (2004) *Kierowanie małą firmą*, Warszawa: Wydawnictwo Poltex.
- Lewicka-Strzałecka A., (2003) *Zaufanie w relacji konsument-biznes*, „Prakseologia” nr 143.
- Matejun M., (2008) *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim* [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A., (2003) *Trust as an Organizing Principle*, „Organization Science” nr 14(1).
- Mrzygłocka-Chojnacka J., (2014) *Rola i czynniki zaufania w działalności organizacji zorientowanych społecznie* [w:] Pawlak M., Srokowski Ł., (red.), *Pomiędzy i wewnątrz*. Instytucje, organizacje i ich działania, Warszawa: Wydawnictwo IPSiIR UW.
- Nehring A., (2011) *Stan i rozwój sektora MŚP w Polsce* [w:] Matejun M., (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Nelson K., Coopriider J., (1996) *The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance*, "MIS Quarterly" tom 20 nr 4.
- Noronha Vaz T., Nicolas F., (2001) *State of art in instruments for local development SMEs and VSEs*, Faro, Portugal: University of Algarve.
- Nowak D., (2011) *Przedsiębiorczość małych przedsiębiorstw w procesie kooperacji* [w:] Mizgajska H., (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój firm*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Pakulska T., (2000) *Przedsiębiorstwo...* [za:] Niemczyk R., *Wycena wartości niematerialnych i prawnych*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Marcinkowska M., (2000) *Kształtowanie wartości firmy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., (2005) *Przyszłość konkurencji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ruszała J., (2011) *Wspomaganie innowacyjności przedsiębiorstw* [w:] Perenc J., Hałub-Iwan J., (red.), *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Safin K., (2003) *Zarządzanie małą firmą*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Sitek M., (2013) *Współczesne problemy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [w:] Seroka-Stolka O., (red.), *Współczesne problemy zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem*, Częstochowa: Sekcja Wydawnictw WZ PCZ.
- Strużycki M., (2008) *Małe i średnie przedsiębiorstwa w świetle strategii Lizbońskiej*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Szopik K., (2008) *Klasyfikacje uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw* [w:] *Przedsiębiorstwa w procesie przemian otoczenia*, Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania nr 1, Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 31.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P., (2013) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, Warszawa: PARP.
- Wędzina M., Parkitna A., (2016) *Przegląd instrumentów finansowania innowacji w mikroprzedsiębiorstwach w Polsce* [w:] Malary Z., (red.), *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V., (1998) *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, "Organization Science" nr 9(2).
- Zawadka M., Hoffman U., (2012) *Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

