

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 379

Gospodarka turystyczna w regionie Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca

Redaktor naukowy
Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Marcin Orszulak
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-518-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Agata Niemczyk, Tomasz Zaclona: Funkcja turystyczna polskich makroregionów w aspekcie społeczno-ekonomicznym pierwszej dekady członkostwa w UE.....	13
Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka: Wpływ turystyki na rozwój lokalny	23
Barbara Mastalska-Cetera, Beata Warczewska: Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na przykładzie dolnośląskich parków krajobrazowych.....	32
Anna Królikowska-Tomczak: Zrównoważony rozwój turystyki w Wielkopolsce na podstawie European Tourism Indicator System	45
Jarosław Uglis, Anna Jęczmyk: Agroturystyka jako faktor zrównoważonego rozwoju	57
Jadwiga Berbeka: Funkcja turystyczna gmin górskich a poziom życia mieszkańców w województwie małopolskim.....	67
Andrzej Hadzik, Jakub Ryśnik, Rajmund Tomik: Determinanty uczestnictwa w międzynarodowych widowiskach sportowych (w świetle wyników badań)	75
Zbigniew Miązek, Ewa Wszendybył-Skulska: Rozwój turystyki sportowej w Krakowie.....	87
Michał Roman: Demand for agritourism as a factor in the development of Suwałki region	95
Agnieszka Niezgoda, Danuta Żylak: Wyjazdy Polaków do Chorwacji w warunkach kryzysu gospodarczego.....	102
Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska: Etyczne aspekty turystyki wiejskiej i zrównoważonego rozwoju w Polsce	112
Lidia Wandas: Wykorzystanie potencjału Kopalni Soli „Wieliczka” dla rozwoju nowej formy turystyki przyjazdowej do Polski – turystyki ślubnej ..	128
Krzysztof Cieślikowski: Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych.....	137
Joanna Kizielewicz: Atrakcyjność regionu Wybrzeża Gdańskiego w świetle badań pasażerów morskich statków wycieczkowych.....	146
Jan Zawadka: Podróże motocyklowe jako niszowa forma turystyki kwalifikowanej oraz preferencje i zachowania ich uczestników	156

Barbara Marciszewska, Krzysztof Marciszewski: Postawy studentów specjalności turystycznych wobec sztuki ulicy a atrakcyjność miejsc pobytu turystycznego	165
Agata Balińska: Zamki jako źródło przewag konkurencyjności turystycznej województwa warmińsko-mazurskiego.....	176
Aleksandra Jackiewicz, Maciej Dębski: Lojalność konsumentów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa hotelarskiego	185
Piotr Gryzel: Konkurencyjność turystyczna gminy a poziom życia mieszkańców	201
Ewa Dziezic: Usługi kulturalne jako czynnik konkurencyjności oferty turystycznej miasta – konceptualizacja i możliwości mierzenia.....	210
Beata Meyer: Możliwości wykorzystania przestrzeni wodnej (i nadwodnej) w procesie konkurencji miast na rynku turystycznym, na przykładzie Szczecina	218
Anna Gardzińska: Koncepcja współpracy w procesie kreowania transgranicznego produktu turystycznego (na przykładzie województwa zachodniopomorskiego i Meklemburgii-Pomorza Przedniego).....	226
Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík, Zuzana Lencséssová, Miroslava Medved'ová: Tourism clusters and their activities in Slovakia	237
Andrzej Rapacz, Daria E. Jaremen: Zaufanie jako kluczowy czynnik rozwoju inicjatyw klastrowych – case study Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego.....	247
Katarzyna Bieluszko: Media elektroniczne jako narzędzie promocji turystycznej miasta.....	259
Marek Hendel, Michał Żemła: Zmiana wizerunku województwa śląskiego pod wpływem rozwoju turystyki dziedzictwa przemysłowego.....	269
Mateusz Naramski, Krzysztof Herman, Adam R. Szromek: Analiza porównawcza wybranych sposobów prezentacji lokalnej oferty turystycznej – studium przypadku.....	278
Katarzyna Orfin: Działania promocyjne w kreowaniu wizerunku produktu turystycznego w świetle dokumentów strategicznych gmin województwa zachodniopomorskiego	288
Marta Sidorkiewicz: Promocja obiektów hotelarskich przy wykorzystaniu narzędzia <i>product placement</i>	299
Piotr Zawadzki: Masowe imprezy biegowe jako element promocji regionów turystycznych.....	311
Izabela Michalska-Dudek: Pomiar i zarządzanie lojalnością nabywców na rynku usług turystycznych z wykorzystaniem wskaźnika NPS oraz indeksu TRI*M.....	321
Andrzej Stasiak: Triada doświadczeń turystycznych i efekt „wow!” podstawą kreowania nowoczesnej oferty turystycznej	332
Adam R. Szromek: Zjawisko dysonansu i konsonansu poznawczego w zachowaniach konsumentów produktu turystycznego – wprowadzenie do zagadnienia.....	348

Adrianna Wolska: Trendy w konsumpcji turystycznej na przykładzie mieszkańców Majorki	356
Marlena Bednarska, Marcin Olszewski: Zasoby ludzkie w turystyce jako podmiot badań – aspekty metodyczne	366
Marcin Molenda: Motywowanie jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym	375
Aleksandra Grobelna: Zachowania klientów a wyczerpanie emocjonalne pracowników branży hotelarskiej. Konsekwencje dla procesu obsługi	383
Zygmunt Kruczek: Sektorowa rama kwalifikacji w turystyce i jej znaczenie dla kształcenia i certyfikowania kadr turystycznych	396
Daria E. Jaremen, Elżbieta Nawrocka: Asymetria informacji na rynku usług hotelarskich	405
Maja Jedlińska: Ruch po macierzy Ansoffa jako droga rozwoju międzynarodowych systemów hotelowych	417
Aleksander Panasiuk: Problemy asymetrii informacji na rynku turystycznym w obszarze transakcyjnym	430
Renata Seweryn: Profil turysty pozyskującego informacje o destynacji z mediów społecznościowych (na przykładzie odwiedzających Kraków).....	439
Józef Sala: Kempingi – rola i tendencje rozwojowe na międzynarodowym i krajowym rynku turystycznym	448
Dawid Szutowski: The model approach towards measuring the impact of innovation on tourism enterprises' market value	460

Summaries

Agata Niemczyk, Tomasz Załona: Tourist function of Polish macro-regions in the socio-economic terms of the first decade of Polish membership in the EU	13
Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka: The impact of tourism on local development.....	23
Barbara Mastalska-Cetera, Beata Warczewska: The opportunities of the development of sustainable tourism on the example of the Lower Silesian landscape parks	32
Anna Królikowska-Tomczak: Sustainable tourism development in Greater Poland based on the European Tourism Indicators System (toolkit for Sustainable Destinations).....	45
Jarosław Uglis, Anna Jęczmyk: Agritourism as a sustainable development factor	57
Jadwiga Berbeka: Touristic function of mountain municipalities vs. standard of living of their residents in the Małopolska Voivodeship	67

Andrzej Hadzik, Jakub Ryśnik, Rajmund Tomik: Determinants of participation in the international sport events exemplified by the research.....	75
Zbigniew Miązek, Ewa Wszendybył-Skulska: Development of sports tourism in Cracow.....	87
Michał Roman: Popyt na usługi agroturystyczne jako czynnik rozwoju Suwalszczyzny.....	95
Agnieszka Niezgoda, Danuta Żylak: Poles' trips to Croatia in the period under the global economic crisis	102
Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska: Ethical aspects of rural tourism and sustainable development in Poland.....	112
Lidia Wandas: Using the potential of “Wieliczka” Salt Mine for the development of a new form of incoming tourism to Poland – destination wedding planning.....	128
Krzysztof Cieślukowski: Attractiveness index of conference meetings and business events.....	137
Joanna Kizielewicz: Attractiveness of the region of Gdańsk Coast in the light of research on cruise ship passengers	146
Jan Zawadka: Motorcycle travel as a niche form of adventure tourism and preferences and behavior of its participants	156
Barbara Marciszewska, Krzysztof Marciszewski: Tourism students' attitudes towards street arts vs. tourist attractiveness of a destination.....	165
Agata Balińska: Castles as a source of tourist competitiveness advantages of the Warmian-Masurian Voivodeship.....	176
Aleksandra Jackiewicz, Maciej Dębski: Consumer loyalty as a source of competitive advantage for the hotel enterprise	185
Piotr Gryszel: Tourism competitiveness of a municipality vs. its residents' living standards	201
Ewa Dzedzic: Cultural services as a factor of competitiveness of a tourist offer of a city – conceptualization and possibilities of measuring	210
Beata Meyer: The possibilities for exploitation of water (and waterside) space in the process of town competition on tourism market on the example of Szczecin	218
Anna Gardzińska: The concept of cooperation in the process of creating cross-border tourism product (on the example of West Pomeranian Voivodeship and Mecklenburg–Vorpommern).....	226
Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík, Zuzana Lencséssová, Miroslava Medved'ová: Klastry turystyczne i ich działalność na Słowacji	237
Andrzej Rapacz, Daria E. Jaremen: Confidence as the key development factor of cluster initiatives – case study of Karkonosze-Izery Tourist Cluster.....	247
Katarzyna Bieluszko: Electronic media as a tool for tourism promotion of the city	259

Marek Hendel, Michał Żemła: Change of the image of the Silesian Voivodeship under the influence of industrial heritage tourism development.....	269
Mateusz Naramski, Krzysztof Herman, Adam R. Szromek: Comparative analysis of selected ways of tourism offer presentation – case study.....	278
Katarzyna Orfin: Promotional activities in creating the tourist product's image presented in the West Pomeranian Voivodeship municipalities' strategic documents	288
Marta Sidorkiewicz: Promotion of hotels using product placement	299
Piotr Zawadzki: Mass racing events as the component of tourist regions promotion.....	311
Izabela Michalska-Dudek: Measurement and management of consumer loyalty on the market of tourist services using NPS indicator and TRI*M index	321
Andrzej Stasiak: The triad of tourist experiences and “wow” effect as the basis for the creation of modern tourist offer	332
Adam R. Szromek: The phenomenon of cognitive dissonance and consonance in the behavior of tourism product consumers – introduction to the issue.	348
Adrianna Wolska: Trends in tourist consumption on the example of Majorcans	356
Marlena Bednarska, Marcin Olszewski: Human resources in tourism as a research subject – methodological issues	366
Marcin Molenda: Motivation as a tool in human resource management in a tourism enterprise.....	375
Aleksandra Grobelna: Customer behavior vs. emotional exhaustion among employees of the hospitality industry. Implications for service process	383
Zygmunt Kruczek: Sectoral Qualifications Framework for tourism domain and its importance for the education and certification of tourist staff	396
Daria E. Jaremen, Elżbieta Nawrocka: Information asymmetry on hospitality services market.....	405
Maja Jedlińska: Movement on Ansoff's matrix as the development path of international hotel systems	417
Aleksander Panasiuk: The problems of asymmetric information on the tourism market in the transaction area.....	430
Renata Seweryn: Profile of a tourist acquiring information on the destination from social media (on the example of tourists visiting Cracow).....	439
Józef Sala: Camping sites – their role and development trends on the international and domestic market	448
Dawid Szutowski: Wpływ innowacji na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych. Ujęcie modelowe.....	460

Andrzej Rapacz, Daria E. Jaremen

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mails: andrzej.rapacz@ue.wroc.pl; daria.jaremen@ue.wroc.pl

ZAUFIANIE JAKO KLUCZOWY CZYNNIK ROZWOJU INICJATYW KLASTROWYCH – CASE STUDY KARKONOSKO-IZERSKIEGO KLAstra TURYSTYCZNEGO

CONFIDENCE AS THE KEY DEVELOPMENT FACTOR OF CLUSTER INITIATIVES – CASE STUDY OF KARKONOSZE-IZERY TOURIST CLUSTER

DOI: 10.15611/pn.2015.379.24

Streszczenie: W ostatnim czasie w Polsce pojawiło się wiele inicjatyw klastrowych, w tym także w turystyce. Ich sukces jest determinowany wieloma zmiennymi, wśród których zaufanie uznaje się za kluczowy czynnik. Powołując do życia klastry, zazwyczaj nie prowadzi się badań nad czynnikami ich rozwoju. Prezentowany artykuł jest próbą uzupełnienia tej luki. Podjęto w nim próbę weryfikacji tezy o kluczowej roli zaufania w rozwoju inicjatyw klastrowych na przykładzie Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego (KIKT). W tym celu przeprowadzono badania sondażowe potencjalnych członków karkonosko-izerskiej inicjatywy klastrowej. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy działający w regionie przedsiębiorcy są zainteresowani współpracą w KIKT i co może być jej główną przeszkodą? Wyniki przeprowadzonych metodą wywiadu kwestionariuszowego badań pozwoliły pozytywnie zweryfikować postawioną tezę. Rozpoznany deficyt zaufania może stanowić najpoważniejszą barierę rozwoju utworzonego jesienią 2014 r. Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego.

Słowa kluczowe: zaufanie, klastry turystyczny.

Summary: Many cluster type initiatives have been initiated in Poland recently, also in tourism sector. Their success is determined by many variables among which confidence is recognized as the key factor. The establishment of clusters usually is not followed by research covering their development factors. The presented article is an attempt to fill in this gap. It tries to verify the thesis about the key role of confidence in the development of cluster initiatives based on the example of Karkonosze-Izery Tourist Cluster (KITC). For this purpose the potential members of Karkonosze-Izery cluster initiative were surveyed. Moreover, an answer to the question was investigated whether the regional entrepreneurs were interested in cooperation with KITC and what could constitute its major obstacle. The discussion of research results was supported by brief characteristics of Karkonosze-Izery Tourist Cluster as well as its origins presentation. The results of research performed using a structured interview method allowed for the positive verification of the adopted thesis. The recognized deficit in confidence can constitute the most serious development barrier of Karkonosze-Izery Tourist Cluster established in autumn 2014.

Keywords: confidence, tourist cluster.

1. Wstęp

W literaturze ekonomicznej wiele definicji klastra akcentuje koncentrację geograficzną uczestników, związki interakcyjne i funkcjonalne między nimi oraz świadomość korzyści wynikających z istnienia aktywnych więzi kooperacyjnych [Mytelka, Farinelli 2000; Enright 2003; Jacobs, de Man 1996]. Powodzenie inicjatywy klastrowej zależy jednak nie tylko od bliskiego sąsiedztwa (przestrzennej koncentracji podmiotów). Sąsiedztwo zapewnia wprawdzie możliwość częstych kontaktów, łatwość wymiany informacji, ale myślenie w kategoriach korzyści ze współpracy nie musi jednocześnie oznaczać uwzględniania wzajemności tych korzyści dla wszystkich stron współpracy. Istotną przesłanką do współdziałania mogą być dla niektórych podmiotów czysto egoistyczne pobudki osiągnięcia indywidualnych celów, bez oglądania się na dobro innych. Egoizm i indywidualistycznie zorientowana na maksymalizację korzyści wymiana, będące w rozumieniu ekonomii klasycznej motorem działalności gospodarczej, wydają się przyczyną braku zaufania stron wymiany i hamulcem współpracy, której fundament stanowi zasada wzajemności i dzielenia się korzyściami. Konflikt między osobistym interesem a kooperacją ma kluczowe znaczenie [Beinhocker 2006]. Dbałość o własny interes prowadzi raczej do rywalizacji niż kooperacji, choć ta ostatnia pozwala często na uzyskanie efektów gry o sumie niezerowej, czyli takiej, w której współpraca przynosi większe wspólne korzyści niż konkurencja. Warunkiem koniecznym nawiązania współpracy klastrowej jest więc wzajemne zaufanie jego potencjalnych uczestników, zaufanie do solidności, rzetelności, niezawodności partnera i chęć dzielenia się wspólnie osiągniętymi korzyściami.

W teorii klastra o zaufaniu mówi się już w kontekście definiowania tej formy współpracy. Traktuje się je jako swoiste spoiwo, dzięki któremu możliwe są interakcje między uczestnikami klastra. Zaufanie stanowi główny czynnik skłaniający do współpracy w ramach klastra i decydujący o jej sukcesie¹, a brak zaufania uznaje się za jedną z podstawowych destymulant (barier) rozwoju inicjatyw klastrowych, co zauważalne jest zwłaszcza w Polsce². Kategoria zaufania pojawia się również w kontekście rozpatrywania korzyści z aktywnego uczestnictwa w klastrze. Rosnące w wyniku nasilających się interakcji uczestników klastra zaufanie jest nie tylko czynnikiem decydującym o trwałości współpracy, ale również pobudzającym i motywującym do większego w nią zaangażowania. Przeobrażające się wskutek narastających procesów współdziałania zaufanie, z zaufania opartego na kalkulacji w zaufanie oparte na wzajemnym zrozumieniu i słowie, zdecydowanie przyspiesza współpracę, zmniejszając z jednej strony opór przed nią i oportunistyczny partnerów, z drugiej zwiększając skłonność do dzielenia się informacjami i ograniczając ryzyko oraz niepewność wynikające z zachowania się jej partnerów. Pomimo świadomości

¹ Wspomina się o tym m.in. w: [Raport... 2010].

² Piszą o tym m.in.: [Szymoniuk 2009, Bialikiewicz-Stoch 2008].

znaczenia wzajemnego zaufania dla współpracy i przy tak wielu inicjatywach klastrowych podejmowanych w Polsce, rzadko kiedy bierze się pod uwagę zaufanie jako czynnik ich powodzenia³.

W artykule podjęto próbę weryfikacji tezy o kluczowej roli czynnika zaufania w rozwoju inicjatyw klastrowych na przykładzie Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego (KIKT) utworzonego porozumieniem zawartym między uczestnikami w październiku 2014 r. Zaprezentowano w nim wyniki badań dotyczące głównych motywów przystąpienia przedsiębiorstw do inicjatywy KIKT oraz barier rozwoju tej współpracy w przyszłości. Część empiryczną opracowania poprzedzono rozważaniami teoretycznymi na temat zaufania i jego znaczenia dla budowania sieci współpracy. Posłużyła temu kwerenda i analiza literatury poruszającej problematykę z tego zakresu.

2. Zaufanie jako kategoria ekonomiczna i jego znaczenie w działalności gospodarczej

Kategoria zaufania jest przedmiotem wielu badań z zakresu filozofii, socjologii, psychologii, ekonomii, organizacji i zarządzania, a także politologii. W naukach ekonomicznych mówi się o niej przede wszystkim na gruncie ekonomii behawioralnej, eksperymentalnej, a także instytucjonalnej (głównie w nowym jej nurcie NEI). Ekonomiści odwołują się do tej kategorii w kontekście budowy teorii i koncepcji wyjaśniających zagadnienie kooperacji i przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych (m.in.: teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencji, teoria klastrow, teoria gier i teoria zasobowa). Zaufanie uznaje się za podstawowy warunek rozwoju gospodarki społecznej oraz kluczowy element kapitału społecznego. Duży wkład w rozumienie jej istoty wnieśli m.in.: K.J. Arrow, N. Luhmann, F. Fukuyama, R. Putnam, R. Hardin, J. Coleman, D.J. McAllister i D. Gambetta⁴. W polskiej literaturze z zakresu nauk społecznych zaufanie definiowali: P. Sztompka, J. Wierziński, E. Gałuszek, P. Kordel, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz i M. Budgol. W ramach ekonomiki turystyki należy tu wspomnieć przede wszystkim o badaniach prowadzonych przez K. Czernek z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach⁵.

Zaufanie jest jednym z trzech, obok norm wzajemności i sieci, składowych kapitału społecznego [Putnam 1995]. Osadzone na wspólnych wartościach społecznych zaufanie działa niczym smar, który zwiększa wydajność funkcjonowania każdej grupy lub instytucji [Fukuyama 2003]. Jest to mechanizm oparty na założeniu, że

³ Należy tu jednak zwrócić uwagę na bardzo ciekawe badania A. Wasiluk nt. zaufania i współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w perspektywie budowy i rozwoju struktur klastrowych w branży drzewnej, meblowej, budowlanej i medycznej na obszarze województwa podlaskiego oraz na Litwie i Białorusi, których wyniki opublikowano w [Wasiluk 2013].

⁴ Przegląd definicji zaufania znajduje się w: [Paliszkievicz, 2013, Grudzewski et al. 2007]

⁵ Ich wyniki opublikowano w artykule [Czernek 2012].

innych członków danej społeczności cechuje uczciwe, kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach [Fukuyama 1997]. Zaufanie pełni funkcję koordynacji społecznej, skutecznie uzupełniając koordynację rynkową bazującą na mechanizmie cenowym. Uznawane jest za ważny czynnik zabezpieczający partnerów rynkowych przed oportunistycznym [Czakoń 2013], dzięki czemu zawiązywanie relacji i więzi kooperacyjnych staje się ułatwione. Zaufanie jest dziś niezbędne z powodu rosnącej złożoności życia społecznego i gospodarczego, malejącej jego przejrzystości i coraz większej niepewności oraz wszechobecnego ryzyka [Luhmann 1979]. Brak zaufania natomiast jest przyczyną niedorozwoju [Arrow 1985].

Nowa ekonomia instytucjonalna zalicza zaufanie do tzw. instytucji nieformalnych, czyli utrwalonych w tradycji (kulturze) norm zwyczajowych kształtujących ludzkie zachowanie. Wśród nich najważniejsze są zasady etyczne i uczciwość między uczestnikami życia gospodarczego, a te z kolei stanowią fundament wzajemnego zaufania będącego warunkiem kontraktu i zawarcia transakcji. Zaufanie zastępujące brakującą informację oraz potrzebę kontroli, nadzoru, gwarancji, ochrony i zabezpieczenia umożliwia redukcję kosztów transakcyjnych i prowadzi do wzrostu efektywności funkcjonowania podmiotów na rynku.

Kwestia zaufania w naukach ekonomicznych poruszana jest przy okazji rozważania problematyki asymetrii informacji i sposobów jej zmniejszenia. Zaufanie wyrównuje deficyt wiedzy, zapełniając lukę informacyjną [Sprengrer 2009], lecz nie zmniejsza niewiedzy ani też asymetrii informacji. Zaufanie pozwala jedynie podjąć decyzję w sytuacji niewystarczającej informacji, pomimo występowania ryzyka i niepewności celu. Skłania do wkalkulowania ryzyka w działalność i wywołuje gotowość do działania w warunkach niepewności kooperacji [Sprengrer 2009].

Podstawy zaufania mają naturę epistemologiczną i sprowadzają się do określonej wiedzy i prawdziwych informacji zdobytych na temat partnera, co wyznacza prawdopodobieństwo właściwego ulokowania zaufania [Sztompka 2007]. Z tego względu uczciwa i autentyczna komunikacja, polegająca na mniej lub bardziej formalnej wymianie informacji, jest elementem krytycznym w budowaniu zaufania i może zwiększać jego poziom [Bibb, Kourdi 2004, za Żądło 2014]. Zaufanie między partnerami z kolei ma pozytywny wpływ na ilość i jakość wzajemnie przekazywanych informacji, oddziałując tym samym na jakość interakcji oraz skuteczność i efektywność współpracy.

W naukach społecznych znaczenie zaufania analizuje się bardzo szeroko i akcentuje się jego rolę w [Grudzewski et al. 2007]:

- motywowaniu do działania, aktywizowaniu i pobudzaniu innowacji,
- redukowaniu kosztów transakcyjnych,
- wpływaniu na koordynację organizacji,
- motywowaniu do podjęcia decyzji,
- uruchamianiu twórczego myślenia,
- zachęcaniu do uczestnictwa w transakcjach,

- promowaniu wymiany informacji,
- podtrzymywaniu istnienia rynków,
- zwiększaniu zdolności firmy do przetrwania sytuacji kryzysowej,
- budowaniu sieci współpracy i spójności społecznej,
- kształtowaniu kultury obywatelskiej i demokracji.

Zaufanie jest zatem niezbędnym warunkiem kooperacji, ponieważ pełni w życiu społeczno-gospodarczym trzy istotne funkcje: motywacyjną, społeczną i ekonomiczną [Sztompka 2007]. Badania eksperymentalne oparte na teorii gier dowodzą, że ufność między graczami (partnerami) wspiera kooperację, a nieufność steruje rywalizacją [Zaleskiewicz, Helka 2007]. Im wyższy poziom zaufania, tym wyższa skłonność do współpracy, w tym również z mniej znanymi partnerami i w ramach mniej sformalizowanych jej form. W procesie budowy sieci współpracy, takich jak klastry, zaufanie jest siłą sprawczą pobudzającą podmioty do współdziałania. Jest ono podstawą zarówno tworzenia nieformalnych więzi pomiędzy aktorami (uczestnikami klastra), jak i w dużej mierze podejmowania decyzji o dokonywanych transakcjach oraz otwarcia się na współpracę w łańcuchu dostaw, co wymaga udostępnienia pewnej części *know-how* podmiotom trzecim [Baron 2011]. Nic nie jest w stanie zastąpić zaufania, żadne przepisy prawne, instytucje wspierające czy też inicjatywy podejmowane przez przedstawicieli władz lokalnych.

W dalszych częściach artykułu scharakteryzowano Karkonosko-Izerski Klaster Turystyczny i na podstawie wyników badań empirycznych określono znaczenie zaufania w jego rozwoju.

3. Geneza Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego

Karkonosko-Izerski Klaster Turystyczny powołany został do życia 9 października 2014 r. podczas VII Karkonosko-Izerskiego Sejmiku Turystycznego (KIST) porozumieniem podpisanym przez dziewięciu założycieli. Jego sygnatariuszami byli: przedstawiciele Hotelu Caspar i Rezydencji Villa Nova w Jeleniej Górze, Pałacu Wojanów w Wojanowie, firmy KOLGLASS (tzw. Huta Szkła) w Piechowicach, biura podróży Synergia Krzysztof Korzeń, firmy doradczej CMS Consulting InGosTur i Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego SA z siedzibą w Jeleniej Górze, Powiatu Jeleniogórskiego i Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Należy tu zauważyć, że inicjatorzy KIKT reprezentują zarówno sektor prywatny, jak i publiczny, sferę gospodarczą, środowisko naukowo-badawcze, a także instytucje okołobiznesowe, co zgodne jest z elementarnymi założeniami opisanymi w teorii klastrowych.

Proces tworzenia KIKT był rozciągnięty w czasie. Już w 2011 r. uczestnicy pierwszego KIST zauważyli potrzebę utworzenia jakiejś formy współpracy zrzeszającej przedsiębiorców turystycznych i inne podmioty zainteresowane rozwojem turystyki w regionie karkonosko-izerskim, a zwłaszcza jej promocją. Niechęć do tworzenia struktury wymagającej sądowej rejestracji, a w konsekwencji ponoszenia kosztów administracyjnych związanych z jej późniejszym prowadzeniem spowodowała

wała, że odrzucono ideę utworzenia kolejnej lokalnej organizacji turystycznej (LOT), a uwagę skierowano na inne formy współpracy sieciowej. Silnie odczuwana potrzeba kooperacji w dziedzinie promocji doprowadziła do tego, że oddolnie i bez tworzenia formalnej sieci współpracy wydano mapę regionu karkonosko-izerskiego, rozdawaną bezpłatnie turystom. Materiał ten, w nakładzie 130 tys., sfinansowano z budżetów przedsiębiorców i gmin, tworzących tzw. Porozumienie w sprawie promocji samorządów powiatu jeleniogórskiego i miasta Jelenia Góra. Opisane powyżej przedsięwzięcie umocniło przekonanie o konieczności i możliwości współpracy. Stało się także zaczynem do poszukiwania odpowiedniej jej formy. Dyskusje trwały prawie rok i zakończyły się podpisaniem listu intencyjnego w sprawie powołania klastra. Moderatorem tych dyskusji była Karkonoska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, która pozyskała do współpracy legnicką Agencję Rozwoju Regionalnego ARLEG SA⁶. Pod jej kierunkiem odbyły się warsztaty, podczas których inicjatorzy klastra opracowali treść porozumienia o współpracy i strategię rozwoju KIKT. W trakcie spotkań pojawił się również pomysł na pierwsze wspólne działanie, na którego realizację pozyskano środki z budżetu Marszałka Województwa Dolnośląskiego, w ramach Projektu „Rozwój przedsiębiorczości w Sudeckim Obszarze Strategicznej Interwencji przez utworzenie Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego”. Środki te przeznaczono na opracowanie systemu identyfikacji wizualnej klastra, jego strony internetowej oraz przeprowadzenie badań skłonności przedsiębiorców regionu karkonosko-izerskiego do współpracy klastrowej. Przy okazji realizacji badań rozpowszechniono wśród przedsiębiorców regionu informację o utworzeniu KIKT i możliwościach współpracy w jego ramach. Część ich wyników prezentowana jest w niniejszym artykule.

Obszarem działania opisywanego tu Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego są gminy tworzące Aglomerację Jeleniogórską (Jelenia Góra, Janowice Wielkie, Jeżów Sudecki, Karpacz, Kowary, Mysłakowice, Piechowice, Podgórzyn, Stara Kamienica, Szklarska Poręba, Gryfów Śląski, Lubomierz, Mirsk, Wleń, Pielgrzymka, Świerzawa, Wojcieszów, Złotoryja, Bolków) oraz miasto Świeradów-Zdrój. Celem KIKT jest kooperacja podmiotów szeroko pojętej gospodarki turystycznej na rzecz rozwoju turystyki w regionie karkonosko-izerskim poprzez kompleksową jego promocję, kreowanie innowacyjnych produktów i udział w regionalnych, krajowych, a także transgranicznych inicjatywach dotyczących turystyki.

Zgodnie z ideą klasteringu KIKT jest strukturą otwartą i elastyczną. Członkowie inicjatorzy klastra oczekują jego rozwoju m.in. poprzez przyłączanie się kolejnych podmiotów, zwłaszcza gospodarczych. Z tego względu bardzo istotne stało się poznanie skłonności przedsiębiorców zlokalizowanych w obszarze działania KIKT do przystąpienia do niego i ich motywacji współpracy w ramach zainicjowanej sieci.

⁶ Wsparcie ARR ARLEG SA sfinansowane w ramach Projektu „Wdrożenie pakietu usług proinnowacyjnych na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa Polski południowo-zachodniej”, z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

4. Metodyka badań empirycznych

W celu weryfikacji postawionej we wstępie opracowania tezy przeprowadzono badania sondażowe potencjalnych członków karkonosko-izerskiej inicjatywy klastrowej. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy działające w regionie przedsiębiorstwa turystyczne są zainteresowane współpracą w KIKT? Badania koncentrowały się na:

- określeniu potrzeby i skłonności współpracy w ramach sieci, w tym KIKT;
- ustaleniu stanu wiedzy badanych na temat klastra jako formy współpracy;
- identyfikacji motywów skłaniających do udziału w KIKT;
- rozpoznaniu barier zniechęcających do współpracy klastrowej.

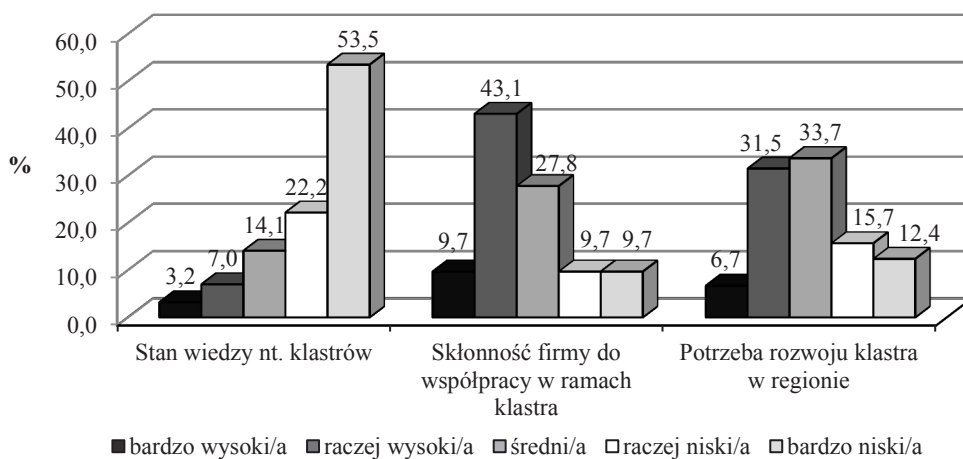
Badaniami objęto 200 przedsiębiorców działających w branży turystycznej na obszarze funkcjonowania Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego. Przeprowadzono je w okresie od października do listopada 2014 r. W procesie gromadzenia danych wykorzystano technikę badań kwestionariuszowych, a konkretnie kwestionariusz wywiadu, który w przeciwieństwie do metody ankietowej gwarantuje stu-procentową zwrotność całkowicie wypełnionych formularzy pytań. Dobór jednostek do próby badanej miał charakter nieprobabilistyczny i kwotowo-celowy. Oparty był na znajomości struktury przestrzennej populacji generalnej (znajomości rozmieszczenia podmiotów badanych na terenie działania klastra) oraz na subiektywnych wymaganiach sygnatariuszy porozumienia klastrowego (obiekty uznane za pożądane i wartościowe z punktu widzenia współpracy). W procesie doboru próby kierowano się następującymi kryteriami:

- rodzaj działalności prowadzonej przez podmiot – dominowały obiekty hotelarskie i gastronomiczne, ze względu na ich przewagę w zbiorowości przedsiębiorstw turystycznych;
- lokalizacja podmiotu – chodziło o to, aby w próbie badawczej reprezentowana była każda gmina na obszarze działania KIKT przez taką liczbę jednostek, jaka pozostaje w proporcji do udziału tej gminy w całej populacji badanej;
- subiektywna ocena członków założycieli KIKT odnośnie do wartości danego podmiotu dla współpracy.

Wśród badanych znaleźli się przedstawiciele obiektów noclegowych i gastronomicznych (84% próby), biur podróży i punktów informacji turystycznej (4,5%) oraz innych podmiotów (w tym muzea, parki rozrywki, termy, domy kultury i inne atrakcje turystyczne) - 11,5%. Niemalże wszystkie podmioty należały do mikro- i małych przedsiębiorstw. Większość podmiotów była prywatna (90%). Pod względem formy organizacyjno-prawnej zdecydowaną przewagę miały firmy jednoosobowe (tzw. osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą – nieco ponad 77%).

5. Motywy i bariery współpracy potencjalnych uczestników KIKT w świetle badań empirycznych

Najważniejszą kwestią, która miała zostać rozpoznana w trakcie badań, było ustalenie, jaka część podmiotów, z których przedstawicielami przeprowadzono wywiady, widzi potrzebę współpracy i w związku z tym byłaby zainteresowana przystąpieniem do klastra. Wyniki badań wskazują, że ponad połowa badanych nie ma wyrobionego zdania na ten temat i wybrała wariant odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Na pytanie o potrzebę rozwoju współpracy w formie klastra w regionie jednoznacznie wypowiedziało się jedynie 89 spośród 200 badanych podmiotów (44,5% próby), a jeszcze mniej, 72 respondentów, udzieliło konkretnej odpowiedzi na pytanie o skłonność do współpracy w ramach klastra (36%). Blisko co piąty zajmujący jednoznacznie określone stanowisko w zakresie chęci współpracy uznał, że jego skłonność do przystąpienia do klastra jest niska lub bardzo niska (rys. 1). Wariant „wysoka” lub „bardzo wysoka” skłonność został zaznaczony przez 38 respondentów (w tym bardzo wysoką skłonność wykazało blisko 10% z 72 zdecydowanych badanych, a wysoką 43,1%). Odsetek uznających potrzebę rozwoju współpracy klastrowej w regionie karkonosko-izerskim za niską lub bardzo niską był jeszcze wyższy i wynosił nieco ponad 28% (25 respondentów spośród 89 zajmujących zdecydowane stanowisko). Co ciekawe, respondenci poproszeni o samoocenę własnej wiedzy na temat klasteringu przyznali, że jej stan jest bardzo niski (53,5%, czyli 99 osób z 185 zajmujących zdecydowane stanowisko w tej sprawie) lub bardzo niski (22,2%, 41 respondentów).



Rys. 1. Skłonność i postrzegana potrzeba rozwoju współpracy w formie klastra w regionie a stan wiedzy badanych na temat klastrów (% respondentów zajmujących zdecydowane stanowisko)

Źródło: opracowanie własne.

Prawie 80% z 200 badanych podmiotów nie miało świadomości powołania do życia Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego. Duże trudności nastęrczało respondentom zajęcie stanowiska dotyczące chęci przyłączenia się do KIKT (54,5%, czyli 109 badanych wybrało wariant „trudno odpowiedzieć”). Niespełna 1/3 badanych (31,5%, tj. 63 osób) wyraziła chęć przyłączenia do klastra, a 14% (28 respondentów) nie było w ogóle zainteresowane tego typu współpracą.

Za najważniejsze motywy przystąpienia do współpracy klastrowej uznano potencjalne korzyści z kooperacji w postaci: obniżenia kosztów i wspólnych działań w zakresie promocji (respondenci nadali temu motywowi 5,7 punktu w siedmiostopniowej skali, gdzie 7 oznaczało bardzo duże znaczenie czynnika motywującego, a 1 bardzo małe), lepszej współpracy z władzami lokalnymi (5,6), większego zainteresowania regionem ze strony turystów (5,6), wspólnych działań na rzecz kreowania i wzmacniania marki regionu (5,6), lepszej dostrzegalności firmy na targach i wystawach (5,6), dostępu do informacji o rynku (5,5), możliwości kreowania wspólnych ofert (5,5), a także możliwości budowy wspólnych kanałów dystrybucji (5,4), dostosowania systemu kształcenia kadr do potrzeb podmiotów działających w turystyce (5,4), lepszego dostępu do szkoleń (5,4) i programów wspierających biznes (5,3), możliwości korzystania z doświadczeń pozostałych członków klastra (5,3), dostępu do wykwalifikowanych kadr (5,2), dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania (5,1), lobbingu wobec władz lokalnych (5,1), generowania innowacji (5,0), szansy na wdrażanie nowych technologii komunikacyjno-informacyjnych (4,7), wzmocnienia pozycji wobec odbiorców (4,3), wzmocnienia pozycji wobec dostawców (4,0), redukcji konkurencji między członkami klastra (3,7) oraz wspólnych zakupów realizowanych przez jego uczestników (3,6).

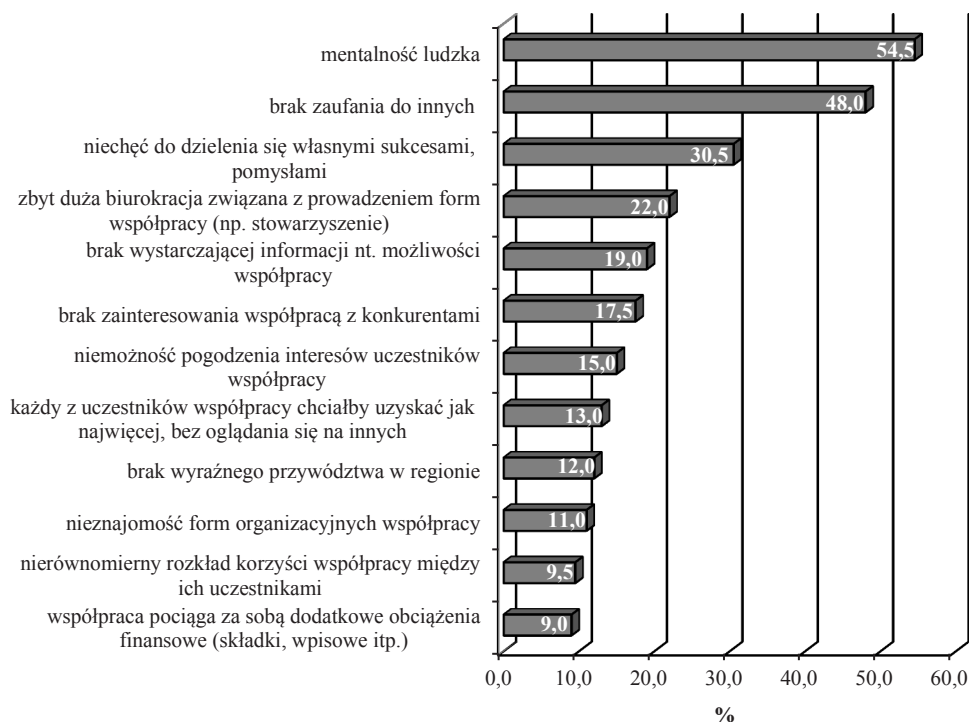
Respondenci zapytani o bariery współpracy w ramach KIKT wymieniali wiele rozmaitych ograniczeń, w pierwszej kolejności wskazując czynniki psychologiczne, tj. mentalność ludzką, brak zaufania oraz niechęć do dzielenia się sukcesami i pomysłami (rys. 2). Co piąty badany zauważał, że barierą kooperacji, zwłaszcza w strukturach wysoko sformalizowanych (np. stowarzyszenie), może być zbyt rozbudowana biurokracja z nimi związana. Hamulcem rozwoju różnych form współpracy, w tym klastra, jest również słaba informacja na temat możliwości współdziałania. Wielu badanych nie wykazywało zainteresowania współpracą z konkurentami (17,5% respondentów) oraz wskazywało niemożność pogodzenia interesów partnerów współpracy (15%).

Wyniki badań skłaniają do sformułowania następujących wniosków:

1. W większości respondenci mieli trudność z zajęciem zdecydowanego i jednoznacznego stanowiska w sprawie potrzeby rozwoju współpracy klastrowej w regionie i skłonności do przystąpienia do tego rodzaju sieci.

2. Jedynie 20% respondentów była świadoma utworzenia Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego i niespełna 1/3 wyraziła zainteresowanie przystąpieniem do KIKT.

3. Niewielka część badanych oceniła wysoko swoją wiedzę na temat idei klastrowych.



Rys. 2. Bariery współpracy w ramach Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego w opinii potencjalnych jego członków

Źródło: opracowanie własne.

4. Respondenci wymieniali bardzo wiele różnorodnych motywów/oczekiwanych korzyści, które mogłyby skłonić ich do współpracy w ramach klastra. Zbliżone do siebie i wysokie oceny nadawane przez przedsiębiorców – potencjalnych uczestników klastra – poszczególnym motywom świadczą o istotnym znaczeniu niemal wszystkich branych pod uwagę czynników motywujących.

5. Ustalona w badaniu kolejność motywów, gdzie na pierwszym miejscu pojawiają się: obniżenie kosztów podejmowanych wspólnie działań promocyjnych, lepsza współpraca z władzami lokalnymi, przyciąganie turystów czy też wzmacnianie marki regionu, a dopiero na dalszych pozycjach takie czynniki, jak: generowanie innowacji, redukcja konkurencji między członkami klastra i zakupy realizowane wspólnie przez jego uczestników, potwierdzają niską wiedzę na temat istoty podejmowania współpracy klastrowej. W świetle założeń teorii klastra trzy pobudki wymienione jako ostatnie są podstawowymi przesłankami inicjowania klastrow.

6. Wśród zidentyfikowanych barier rozwoju KIKT najważniejsze okazały się ludzka mentalności i brak zaufania oraz niechęć dzielenia się sukcesami i pomysłami. Warto tu zauważyć, iż mentalność ludzka i niechęć dzielenia się z innymi to dwa istotne psychologiczne czynniki obniżające poziom zaufania.

6. Zakończenie

Analiza literatury i wyniki podjętych badań pozwalają pozytywnie zweryfikować sformułowaną we wstępie artykułu tezę o kluczowej roli czynnika zaufania w rozwoju inicjatyw klastrowych. W analizowanym przypadku Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego mamy do czynienia raczej z sytuacją nieufności (deficytem zaufania) niż z poziomem zaufania pozwalającym na intensyfikację współpracy w ramach tej sieci. W procesie rozwoju KIKT zaufanie przedsiębiorców – potencjalnych jego członków – będzie więc znaczącym regulatorem decyzji o przystąpieniu do klastra. Tylko wzrost jego poziomu może zapewnić powodzenie zainicjowanej w regionie karkonosko-izerskim formie kooperacji. Od niego będzie zależeć nie tylko liczba członków klastra, ale przede wszystkim jego potencjał transakcyjny i innowacyjny.

Rezultaty badań zdają się potwierdzać ogólnie niską kulturę zaufania w Polsce⁷ ukształtowaną po części historycznie, a po części złymi doświadczenia Polaków, w tym Polaków biznesmenów i konsumentów. Niedojrzała kultura zaufania jest wyjątkowo silnym czynnikiem demotywowującym do współpracy i prawdopodobnie kluczowym sprawcą bardzo niskiej skłonności polskich przedsiębiorstw do podejmowania współpracy, czego dowodzą wyniki badań prowadzonych przez Światowe Forum Gospodarcze oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

Jednym z istotnych czynników budujących zaufanie jest informacja. Niepewność co do przebiegu współpracy i jej użyteczności dla potencjalnego partnera może być minimalizowana dostępem do informacji, a na brak takiego zwracali uwagę respondenci. Z tego też względu w fazie „rozruchu” Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego szczególną uwagę należy zwrócić na budowanie i wzmacnianie zaufania społecznego, poprzez podejmowanie różnych przedsięwzięć polegających na informowaniu, edukowaniu, promowaniu idei współpracy klastrowej. Mogą temu służyć konferencje, sympozja, warsztaty i spotkania o charakterze integracyjnym, organizowane dla jego potencjalnych członków. Ważnym nośnikiem informacji przybliżającym ideę klasteringu i korzyści z jego rozwoju są media lokalne, w tym zwłaszcza prasa i coraz chętniej czytane internetowe portale informacyjne o tematyce lokalnej. Rozpowszechniana w nich wiedza na temat znaczenia klastra w osiągnięciu nie tylko wspólnych, ale również indywidualnych celów jego uczestników powinna przyczyniać się do wzrostu poziomu wzajemnego zaufania, a to z kolei pozytywnie wpływać na zawiązywanie i umacnianie współpracy między nimi. Obowiązek w zakresie informowania potencjalnych członków KIKT spoczywa na jego koordynatorze, czyli Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego SA. Otwarte pozostaje jednak pytanie, czy przedsiębiorcy darzą zaufaniem instytucjonalnym wspomnianą agencję?

⁷ Poziom tzw. zaufania uogólnionego/zgeneralizowanego (zaufania zakorzenionego w kulturze narodu) Polaków jest przedmiotem prowadzonych systematycznie od 2000 r. badań pt. „Diagnoza społeczna. Warunki i jakość życia Polaków”, kierowanych przez J. Czapińskiego i T. Panka. Raporty z tych badań dostępne są na stronie www.diagnoza.com.

Literatura

- Arrow K.J., 1985, *Granice organizacji*, PWN, Warszawa.
- Baron M., 2011, *Zaufanie a informacja w inicjatywach klastrowych*, Organizacja i Zarządzanie, vol. 16, nr 4, Politechnika Śląska, Gliwice, s. 129-140.
- Beinhocker E.D., 2006, *The Origin Of Wealth. The Radical Remaking Of Economics And What It Means For Business And Society*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bibb S., Kourdi J., 2004, *Trust Matters: For Organizational And Personal Success*, Palgrave MacMillan.
- Bialikiewicz-Stoch A., 2008, *Warunki powstawania klastra turystycznego – obszar karkonoski*, [w:] Jakubow L. (red.), *Współdziałanie władz samorządowych, uczelni i przedsiębiorstw w rozwoju lokalnym*, Edukacja Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław.
- Czakon W., 2013, *Uwarunkowania i mechanizmy koordynacji sieci*, [w:] A. Samborski (red.) *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*, Studia Ekonomiczne UE w Katowicach, Zeszyty Naukowe Wydziałowe, nr 141, Katowice, s. 62-71.
- Czernek K., 2012, *Rola zaufania we współpracy na rzecz rozwoju turystyki – przykład wybranych gmin miejskich Beskidu Śląskiego*, [w:] Zabińska T. (red.) *Turystyka na obszarach miejskich. Uwarunkowania rozwoju. Narzędzia promocji*, Studia Ekonomiczne UE w Katowicach, Zeszyty Naukowe Wydziałowe, nr 119, Katowice, s. 72-86.
- Enright M.J., 2003, *Regional Cluster: What We Know And What We Should Know?*, [w:] Bröcker J., Dohse D., Soltwedel R. (eds.), *Innovation Clusters And Interregional Competition*, Springer-Verlag, Berlin, p. 99-129.
- Fukuyama F., 2003, *Kapitał społeczny*, [w:] Harrison L.E., Huntington S.P. (red.), *Kultura ma znaczenie*, Zysk i S-ka, Kraków.
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2007, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Jacobs D., de Man A-P., 1996, *Cluster: Industrial Policy and firm Strategy: a Manu Approach*, Technology Analysis and Strategic Management, vol. 8, no. 4, p. 425-437.
- Luhmann N., 1979, *Trust and Power*, J. Wiley, New York.
- Mytelka L., Farinelli F., 2000, *Local Cluster; Innovation Systems And Sustained Competitiveness*, UNU/INTECH Discussion Paper 2005, Maastricht, p. 1-33, <http://www.intech.unu.edu/publications/discussion-papers/2000-5.pdf> (28.01.2015).
- Paliszkievicz J., 2013, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Putnam R., 1995, *Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance Of Social Capital In America*: Political Science and Politics, vol. 28, no. 4, p. 664-683.
- Raport 2010, Klustry jako potencjał rozwoju – województwa podlaskiego*, Seria Wydawnicza RAPORTY, Fundacja BFKK, Białystok.
- Sprenger R.K., 2009, *Zaufanie #1*, MT Biznes, Warszawa.
- Sztompka P., 2007, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Szymoniuk B., 2009, *Klustry wiejskie na Lubelszczyźnie – praktyka grupowej przedsiębiorczości*, [w:] Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T., *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Wasiluk A., 2013, *Zaufanie i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w perspektywie budowy i rozwoju struktur klastrowych*, Economics and Management, nr 4, s. 49-66.
- Zaleśkiewicz, T., Hełka, A., 2007, *Trening współpracy/rywalizacji jako forma wpływu na zachowania ludzi w dwuosobowej grze zaufania*, Decyzje, nr 7, s. 83-104.
- Żądło K., 2014, *O wartości zaufania. Komunikacja i budowa zaufania a rynkowa wartość przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Poltekst, Warszawa.
- www.diagnoza.com.