

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

## ROLA ZAUFANIA W RELACJACH PUBLICZNO-PRYWATNYCH NA RYNKU SPOTKAŃ

### Streszczenie

W warunkach krótkotrwałości spotkań jako produktów oraz różnorodności podmiotów tworzących ten rynek zaufanie jest uznawane za kluczowy czynnik nawiązywania i utrzymywania relacji, w konsekwencji przesądzający o dynamice rozwojowej tego rynku. Celem artykułu jest rozpoznanie procesu tworzenia zaufania między partnerem publicznym a prywatnym w sytuacji, gdy w początkowej fazie relacji ono nie występuje lub jest zastąpione nieufnością. Badania są oparte na dwóch studiach przypadków relacji o zróżnicowanym czasie trwania: współpracy na rzecz organizacji Światowego Kongresu Marketingu IMP w Poznaniu w 2016 roku oraz wspólnych działaniach Poznańskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej i władz miasta Poznania na rzecz tworzenia lokalnego convention bureau w latach 2008-2017. Badania oparto na częściowo ustrukturyzowanych wywiadach pogłębionych przeprowadzonych z podmiotami występującymi jako strony relacji. Z badań wynika, że zaufanie jest procesem kompleksowym, elastycznym, a jego tworzenie polega na stopniowej zmianie postrzegania celu oraz ryzyka relacji przez partnerów z perspektywy indywidualnej na wspólną.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, relacje biznesowe, rynek spotkań, branża spotkań.

**Kody JEL:** L83

### Wstęp

Spotkania i wydarzenia biznesowe można rozpatrywać jako zdeterminowane przestrzennie produkty o niepowtarzalnym i krótkookresowym charakterze, tworzone w celu transferu wiedzy, prezentacji i sprzedaży innych produktów bądź wzmocnienia motywacji (Celuch 2014; Zmysłony, Leszczyński 2014). Strukturę rynku spotkań tworzą zatem celowe (ukierunkowane na realizację spotkania) interakcje oraz tymczasowe (jednorazowe lub powtarzające się cyklicznie) relacje kreowane i utrzymywane przez podmioty pochodzące ze wszystkich sektorów gospodarki oraz reprezentujące wszystkie strony rynku: organizatorów, gospodarzy, kupujących, pośredników i dostawców usług (Celuch 2014). W tych warunkach zaufanie jest uznawane za kluczowy czynnik tworzący i konstytuujący relacje (Leszczyński, Zieliński 2017), a w konsekwencji przesądzający o dynamice rozwojowej branży spotkań.

W tym kontekście najtrudniejsze i wymagające największego zaangażowania partnerów są relacje między podmiotami publicznymi a prywatnymi (lub pochodzącymi z tzw. sektora mieszanego), w których pojawia się dodatkowo kwestia sformalizowania relacji. Sprawia to, że w początkowej fazie relacji zaufanie nie występuje, a nawet jest zastąpione nieufnością. Rozpoznanie interakcji, które budują zaufanie w takim szczególnym, aczkolwiek występującym na rynku spotkań przypadku relacji biznesowych, stanowi cel niniejszego artykułu. Pośrednim celem jest rozpoznanie procesu tworzenia zaufania w relacjach biznesowych na rynku spotkań.

Badania są oparte na pogłębionych studiach przypadków relacji – krótkookresowej relacji zorientowanej na organizację Światowego Kongresu Marketingu IMP w Poznaniu w 2016 roku oraz długotrwałego procesu przekazania kompetencji zarządzania marketingiem miasta na rynku spotkań w formule *convention bureau* z Urzędu Miasta Poznania do Poznańskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej, trwającego w latach 2008-2017. Na potrzeby badania wykorzystano technikę obserwacji uczestniczącej oraz częściowo strukturyzowanego wywiadu pogłębionego, wykorzystaną w 2016 roku.

Artykuł składa się z pięciu części. W pierwszej przedstawiono problematykę zaufania w relacjach biznesowych, z podkreśleniem dorobku literaturowego dotyczącego branży spotkań. Następnie zaprezentowano koncepcję oraz metodę badań. W kolejnych dwóch zaprezentowano rezultaty badawcze. Całość zamykają wnioski z przeprowadzonych badań.

## Zaufanie w relacjach biznesowych

Zaufanie jest koncepcją złożoną, rozpatrywaną w ramach różnych dziedzin nauki. Nie wypracowano dotąd jednej, szeroko akceptowanej definicji. Podejście do zaufania w ramach nauk o zarządzaniu kształtowały m.in. psychologia, socjologia oraz ekonomia (Sztompka 2007; v.Zeeland-v.der Holst 2016). W literaturze z zakresu zarządzania i marketingu najczęściej cytowane są definicje wypracowane przez C. Moormana, G. Zaltmana i R. Deshpande (1992), według których zaufanie można postrzegać jako chęć polegania na drugiej stronie, co do której ma się pewność, oraz przez R. Morgana i S. Hunta (1994), według których zaufanie jako pewność w rzetelność i uczciwość drugiej strony. Definicje te odzwierciedlają istotną dyskusję dotyczącą zaufania: na ile jest ono nastawieniem do drugiej strony, a na zawiera w sobie aspekt behawioralny (intencje lub zachowanie).

Zaufanie jest postrzegane przez badaczy jako jeden z centralnych konstruktorów relacji biznesowych (Smith, Barclay 1997; Czakon, Czernek 2016). Są oni zgodni w kwestii pozytywnych konsekwencji budowania biznesu w oparciu o zaufanie, które różni się od zaufania społecznego (socjologia) oraz interperso-

nalnego (psychologia) z racji charakteru samych relacji biznesowych, mogących zachodzić między jednostkami oraz organizacjami. Stąd też autorzy wyróżniają poziomy analizy zaufania w układach: jednostka-jednostka, organizacja-organizacja oraz jednostka-organizacja (Beritelli 2011; Mouzas i in. 2007; Schilke, Cook 2013).

Z uwagi na tematykę artykułu istotne jest to, że ma ono korzenie zarówno w racjonalnych (zaufanie kognitywne), jak i irracjonalnych przesłankach (zaufanie afektywne) (McAllister 1995). Jedną stroną uzależnia zaufanie od racjonalnej oceny partnera biznesowego, w szczególności od oceny jego prawdopodobnego zachowania oraz kalkulacji wyników przyszłej współpracy. Na zaufanie kognitywne składa się zatem ocena kompetencji, życzliwości oraz prawości. Z drugiej strony, ważną rolę odgrywają emocjonalne aspekty relacji, które odnoszą się do satysfakcji ze współpracy, komunikacji z partnerem oraz wierze, że wyzbędzie się on oportunistycznych zachowań i nie wyrządzi krzywdy (zaufanie afektywne) (Dowell, Morrison, Heffernan 2015).

Zaufanie stanowi jednocześnie czynnik i funkcję postrzegania ryzyka w relacjach. T. Das i B. Teng (1996) twierdzą, że w ramach współpracy biznesowej ryzyko dotyczy samej relacji (ryzyko ewentualnego braku zaangażowania drugiej strony i jego konsekwencji, a także zachowania drugiej strony niezgodnego z oczekiwaniami) lub wyników tej relacji (prawdopodobieństwo poniesienia konsekwencji braku oczekiwanych efektów z relacji). Ryzyko dotyczy zatem niepewnych zdarzeń, a niepewność wynika z warunkowych działań innych (Ritter, Geersbro 2012). W tym kontekście zaufanie można zdefiniować jako wiarę partnera biznesowego w gotowość drugiej strony do działania w jak najlepszym interesie relacji. Biorąc to pod uwagę staje się jasne, że zaufanie redukuje koszt niepewności, a zatem wpływa na redukcję kosztów transakcyjnych (Piechota 2016).

Relatywna cecha zaufania wskazuje, że nie przybiera ono nigdy wartości zero-jedynkowej, natomiast w miarę rozwoju relacji jego poziom fluktuuje (McKnight i in. 1998). Najczęściej zaczyna się z niskiego poziomu (Das, Teng 1998), a następnie stopniowo się zwiększa. Biorąc to od uwagę niektórzy badacze są zaskoczeni występowaniem paradoksu wysokiego początkowego zaufania deklarowanego przez podmioty badawcze, niezależnie od braku informacji dotyczącej drugiej strony relacji oraz braku wcześniejszych wzajemnych doświadczeń ze współpracy (Berg i in. 1995).

Systematyczny przegląd międzynarodowej literatury dotyczącej branży spotkań<sup>1</sup> pozwolił zidentyfikować tylko cztery artykuły, w których poruszano

<sup>1</sup> Dokonano przeglądu artykułów w opublikowanych w czasopiśmie: "Event Management" (Cognizant Communication Corp.), "Journal of Convention & Event Tourism" (Taylor & Francis), "International Journal of Event and Festival Management" (Emerald) oraz "International Journal of Hospitality and Event Management" (InderScience Publishers) od 2000 roku (lub od początku istnienia czasopisma). Przeglądu dokonano w listopadzie 2017 roku.

temat zaufania w kontekście relacji biznesowych. Zaufanie jest w nich traktowane jako jeden z trzech czynników budowania relacji biznesowych w celu organizacji wydarzeń (Larson, Wikstrom 2000) lub wzmacniania lokalnej sieci współpracy w branży spotkań (Ziakas, Costa 2010). J.T. Shin i inni określają zaufanie jako najbardziej kluczowy rezultat, który powinni mieć na uwadze planiści spotkań w procesie długookresowej współpracy z DMC. Z kolei G. Ellert i inni traktują zaufanie jako narzędzie rozwiązywania problemów występujących w ramach organizacji wydarzeń biznesowych, którego umiejętność użycia należy do kompetencji event menadżerów.

Na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowano trzy luki poznawcze w badaniach nad zaufaniem w ramach relacji biznesowych:

1. Luka z zakresu badań nad dynamiką zaufania w relacjach. Autorzy ograniczają się do badania zaufania deklarowanego przez partnerów w jednorazowych wywiadach przeprowadzanych na pewnym etapie nawiązywania, utrzymywania bądź finalizowania relacji (Czernek, Czakon, Marszałek, 2017; Das, Teng, 1998). To statyczne podejście nie pozwala w pełni poznać roli zaufania jako czynnika utrzymywania relacji.
2. Luka z zakresu badań nad rolą braku zaufania, a nawet podejrzliwości i nieufności w budowaniu relacji biznesowych. Warto w tym miejscu podkreślić, że relacje biznesowe nieoparte na zaufaniu mają miejsce wtedy, gdy celem jednej strony jest uzyskanie zasobów lub korzyści, które w przeciwnym razie nie mogłyby osiągnąć samodzielnie (Weitz, Jap 1995), a także w przypadku stosowania procedur zamówień publicznych, w których występuje ograniczona elastyczność (samodzielność) w wyborze partnera relacji (Lambe i in. 2000). Brak zaufania wywołuje u partnerów alternatywny mechanizm kontroli i koordynacji polegający na (Marsh, Dibben 2005): zmniejszeniu postrzeganego ryzyka w danej sytuacji, zmniejszeniu znaczenia danego działania (relacji), a także zwiększaniu postrzeganych kompetencji drugiej strony relacji i zmniejszeniu potencjalnych korzyści wynikających ze współpracy.
3. Stosunkowo mało uwagi poświęca się problemowi zaufania w relacjach publiczno-prywatnych. P. Beritelli (2011), M. Granovetter (1985), M. Larson i E. Wikstrom (2000) oraz J. Zheng i inni (2008) wskazują, że w relacjach o charakterze biznesowym, które opierają się w większym stopniu na elastyczności, wzajemnym zaangażowaniu i wymianie wiedzy (przesłanki racjonalne), zaufanie może łagodzić ewentualne negatywne skutki zachodzące we współpracy między prywatnymi i publicznymi partnerami. Relacje publiczno-prywatne regulowane są często formalnymi umowami (kontrakty, zlecenia, zamówienia, porozumienia, członkostwo itp.), istotnie wpływającymi na rolę zaufania w ich nawiązywaniu i rozwijaniu. Badacze podejmujący ten temat traktują zaufanie i umowy formalne w kategoriach wzajemnej substytucji (Dyer 1997; Granovetter 1985) bądź jako czynniki uzupełniające

się (Lee, Cavusgil 2006; Poppo, Zenger 2002; Czernek, Czakon, Marszałek 2017).

Prezentowany artykuł stanowi odpowiedź na zidentyfikowane luki badawcze, a także problemy rozwojowe rynku spotkań. W większości przypadków organizacja wydarzeń wymaga nawiązywania ścisłych relacji między instytucjami publicznymi a prywatnymi usługodawcami. Często warunkiem zorganizowania spotkania jest zastosowanie procedur zamówień publicznych lub innych umów formalizujących współpracę, zatem można założyć, że relacje zachodzące między partnerami publicznymi a prywatnymi kształtowane są w warunkach co najmniej ograniczonego zaufania, a często nawet jego braku.

## Koncepcja i metoda badawcza

Podstawą koncepcji badawczej jest założenie wynikające z przeglądu literatury, że zaufanie zmienia się w miarę rozwoju relacji oraz pod wpływem warunków współpracy, a jego początkowy poziom jest niski. W celu przeprowadzenia pogłębionej analizy tego procesu postanowiono sformułować następujący problem: jaka jest dynamika relacji w przypadku, gdy partnerzy pochodzący z dwóch sektorów (publicznego i prywatnego/mieszanego) rozpoczynają relację mimo zupełnego braku zaufania do drugiej strony relacji?

W celu uchwycenia dynamiki zmiany zaufania w relacjach publiczno-prywatnych na rynku spotkań, zdecydowano o podziale cyklu relacji na etapy, każdorazowo określając kluczowe zdarzenie dla tego etapu, cele partnerów relacji, postrzegane przez nich poziomy zaufania oraz charakter ryzyka dotyczącego relacji, a także najważniejsze działania partnerów. Obszerność informacji wymusiła tabelaryczną formę prezentacji rezultatów poznawczych.

Eksploracyjny charakter badań (Sosnowski 2012), konieczny ze względu na rozpoznane luki badawcze, a także potrzeba przeprowadzenia dynamicznej analizy wpływu zaufania na rozwój relacji, zdecydowały o przyjęciu metody studium przypadku. Biorąc pod uwagę problem badawczy, zgodnie z zaleceniami metodycznymi (Yin 2014) zastosowano dobór jednostek skrajnych na podstawie kryterium początkowego poziomu zaufania w relacji.

Przeprowadzono analizę dwóch przypadków. Pierwszym była relacja zorientowana na organizację Światowego Kongresu Marketingu IMP, który miał miejsce w Poznaniu w dniach 30 sierpnia – 3 września 2016 roku. Drugi przypadek dotyczy długookresowej relacji ukierunkowanej na przekazanie przez Urząd Miasta Poznania kompetencji zarządzania marketingiem miasta na międzynarodowym rynku spotkań do Poznańskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej w formule *convention bureau*. Proces ten trwa od 2008 roku.

Wpływ na sformułowany problem badawczy oraz wybór jednostek skrajnych miało doświadczenie badawcze autorów wynikające z bezpośredniej

obserwacji opisanych przypadków w działaniu. Oprócz obserwacji uczestniczącej, realizowanej w trakcie badanych relacji, w 2016 roku przeprowadzono częściowo ustrukturyzowane wywiady pogłębione (indywidualne i zbiorowe) ze stronami relacji. Każdy z wywiadów trwał około 1,5 godziny i był utrwalany cyfrowo za pomocą dyktafonu. Następnie dokonywano transkrypcji, kodowania, a następnie analizy treści.

## Zaufanie w procesie organizacji Światowego Kongresu Marketingu IMP

Tworzenie ram organizacji Światowego Kongresu Marketingu IMP rozpoczęło się we wrześniu 2015 roku, kiedy Stowarzyszenie *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP), pełniące rolę właściciela i głównego organizatora merytorycznego Kongresu, powierzyło organizację kolejnej edycji corocznego spotkania Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Poznaniu (UEP). W tym celu powołano sześciuosobowy komitet organizacyjny (KO). Ze względu na światową rangę wydarzenia UEP postanowił włączyć Kongres w ramy obchodów 90-lecia istnienia, komunikując go jako największe wydarzenie merytoryczne roku.

W celu zapewnienia najwyższej jakości spotkania zdecydowano o zleceniu jego organizacji profesjonalnemu organizatorowi spotkania (*professional congress organiser* – PCO). W celu jego wyboru skorzystano z procedury przetargowej, w której kluczowym kryterium była cena, a szczegółowe wymagania zapisano w formie specyfikacji istotnych warunków zamówienia (SIWZ). Po odrzuceniu trzech najtańszych ofert ze względu na niewypełnienie określonych wymagań SIWZ, zgodnie z procedurą wybrany został PCO, który zaoferował zgodne z wymaganiami i najbardziej korzystne warunki.

W tym czasie jedna z firm, której oferta została odrzucona (KdK Events), wniosła protest do Krajowej Izby Odwoławczej (KIO) kwestionując opinię KO o niespełnieniu przez nią konkretnych wymagań SIWZ jako niezgodną ze stanem faktycznym. Wniesienie protestu spowolniło przygotowania do Kongresu, a następnie, po wydaniu ostatecznej decyzji przez KIO, całkowicie je wstrzymało. Oprócz nakazu pokrycia kosztów postępowania administracyjnego, UEP nakazano współpracę z odrzuconym wykonawcą. Podpisanie umowy między KO a wykonawcą stanowiło zakończenie pierwszej fazy relacji, która charakteryzowała się wzajemną nieufnością oraz rozbieżnością celów partnerów: UEP dążyło do pozyskania doświadczonego PCO zapewniającego poziom organizacji na najwyższym poziomie, celem wykonawcy było wejście na rynek międzynarodowych konferencji naukowych i zdobycie doświadczenia we współpracy z uczelnią wyższą, popartego odpowiednimi referencjami (por. tabela 1).

**Tabela 1. Wybór wykonawcy: 12-6 miesięcy przed konferencją**

Wyszczególnienie	Gospodarz (KO)	PCO (wykonawca)
Cel	Pozyskanie niezawodnego PCO.	Pozyskanie rekomendacji od uniwersytetu za niezawodną realizacją międzynarodowego kongresu.
Kluczowe zdarzenie	Przetarg. Przegrana w KIO. Wielomiesięczne opóźnienie organizacji konferencji.	Protest do procedury przetargowej. Wygrana w KIO.
Postrzegane ryzyko	Czy wykonawca sprostą wyzwaniu zorganizowania dobrej konferencji? Jak możemy współpracować z wykonawcą, który podważył nasze zaufanie?	Czy możemy wygrać sprawę? Jak skutecznie współpracować z UEP, który nas wstępnie odrzucił, po decyzji KIO?
Zaufanie	Nieufność – KdK będzie realizować tylko swoje cele; konferencja się nie uda.	Zaufanie wobec zasobów własnych i wiedzy. Nieufność wobec UEP.
Działania stron	Sporządzenie SIWZ i przetargu. Zaproszenie do składania ofert. Odrzucenie oferty wykonawcy. Przygotowania do sprawy KIO. Podpisanie umowy z wykonawcą.	Przygotowanie oferty. Podpisanie umowy z UEP.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2. Przygotowanie konferencji: 6 miesięcy – 2 tygodnie przed konferencją**

Wyszczególnienie	Wyszczególnienie	PCO (wykonawca)	Podwykonawca
Cel	Przygotowanie całościowe konferencji.	Odzyskanie zaufania.	Wykonanie zlecenia.
Kluczowe zdarzenie	Spotkanie z wykonawcą. Włączenie podwykonawcy (2 mies. przed Kongresem).	Spotkanie z KO. Eksport interakcji do podwykonawcy.	Wejście do projektu.
Postrzegane ryzyko	PCO zrealizuje ofertę, ale zorganizuje słabą konferencję. Jak można zmusić wykonawców do maksymalnego wysiłku?	KO nie będzie chciał współpracować i będzie próbował zmienić PCO.	KO będzie nieelastyczny we współpracy. Jak zostaniemy przyjęci jako nowy partner?
Zaufanie	Rosnące po spotkaniu i realizacji pierwszych zadań, a następnie przekazania zadań podwykonawcy.	Rosnące po spotkaniu oraz rzetelnych i szybkich odpowiedziach na liczne pytania.	Bardzo wysokie po pierwszych interakcjach i sprawdzeniu niezawodności i szybkości odpowiedzi KO.
Działania stron	Komunikacja z PCO, a następnie z podwykonawcą. Decyzja o zmianach. Umowa z prawnikiem o kontroli procesu współpracy.	Komunikacja z KO. Planowanie głównych elementów konferencji.	Komunikacja z KO. Tworzenie materiałów graficznych i marketing. Uzgodnianie szczegółowych elementów konferencji.

Źródło: jak w tabeli 1.

Kluczowym zdarzeniem w kolejnej fazie relacji (por. tabela 2) było bezpośrednio spotkanie KO z wykonawcą, podczas którego, mimo wzajemnej nieuf-

ności, ustalono zasady współpracy, rozdzielono kompetencje i zlecono pierwsze zadania. Sytuacja zmieniła się, gdy wykonawca zaproponował włączenie do organizacji podwykonawcy (GoodFellas), z którym był związany kapitałowo. Podwykonawca nie znał okoliczności początku relacji, a jego sprawność działania spowodowała wzrost poziomu zaufania, wspomaganego kontrolą prawną od strony KO. Obaj wykonawcy nie mieli siedziby w Poznaniu, jednak zadania były wykonywane sprawnie.

Kluczowymi zdarzeniami kolejnej fazy relacji (por. tabela 3), cechującej się najwyższą intensywnością działań oraz wystąpieniem niespodziewanych zdarzeń zakłócających przygotowania i przebieg Kongresu, był roboczy briefing i obiad, podczas którego omówiono wszelkie rozbieżności i wzmocniono wzajemne relacje. Wcześniejsza obecność podwykonawcy na miejscu Kongresu wzmocniła rosnące zaufanie. PCO ograniczył swoje działanie do zdalnej kontroli podwykonawcy, natomiast KO wciąż podejmowała formalne działania kontrolne.

**Tabela 3. Realizacja konferencji: 2 tygodnie przed konferencją – 1 dzień po konferencji**

Wyszczególnienie	Gospodarz (KO)	PCO (wykonawca)	Podwykonawca
Cel	Skupienie uwagi na uczestnikach, <i>keynote speakers</i> i własnych prezentacjach.	Koordinacja prac.	Powodzenie konferencji.
Kluczowe zdarzenie	Briefing dzień przed konferencją. Nieformalny obiad podczas pierwszego dnia z podwykonawcą. Rozbieżności w interpretacji specyfikacji zamówienia.	–	Przyjazd do Poznania – zmiana formuły relacji. Rozpoczęcie konferencji. Nieformalny obiad podczas pierwszego dnia z KO. Rozbieżności w interpretacji specyfikacji zamówienia.
Postrzegane ryzyko	Wystąpienie niespodziewanych zdarzeń zakłócających przebieg konferencji.		
Zaufanie	Wysokie i rosnące – podwykonawca postrzegany jako poważny i niezawodny partner.	Więzi osobiste oparte na zaufaniu powstałe z członkami KO.	Przekonanie o powodzeniu konferencji oraz wybaczeniu przez KO drobnych wpadek.
Działania stron	Intensywne interakcje z GF. Przygotowanie raportu ustanawiającego i weryfikującego zadania obu wykonawców (pomoc prawnika)	Komunikacja z podwykonawcą	Praca w trybie ciągłym 24/7. Intensywne interakcje z podwykonawcami w celu uniknięcia niespodzianek. Ciągła komunikacja z KO. Robocze raporty z postępów.

Źródło: jak w tabeli 1.

W opinii uczestników Kongres był dużym sukcesem. KO otrzymał produkt o wartości większej niż wymagana i oczekiwana. Ostatni etap relacji charakteryzował się wspólnie odczuwanym wysokim poziomem zaufania (por. tabela 4).



Mimo odmiennej oceny wagi konferencji przez partnerów, zadowolenie z relacji było jednakowo wysokie i wspólnie odczuwane.

**Tabela 4. Zakończenie relacji: do 1 miesiąca po konferencji**

Wyszczególnienie	Gospodarz (KO)	PCO (wykonawca)	Podwykonawca
Cel	Administracyjne rozliczenie konferencji. Kontakty pokonferencyjne – nowe projekty i współpraca.	Otrzymanie .wynagrodzenia Dobre referencje.	Feedback od KO. Dobre referencje.
Kluczowe zdarzenie	Nieformalne spotkanie. Podpisanie formalnych protokołów/faktur.	Otrzymanie rekomendacji. Docenienie działań przez KO.	
Postrzegane ryzyko	Nie występuje.	Nie występuje.	Nie występuje.
Zaufanie	Bardzo wysokie.	Bardzo wysokie.	Bardzo wysokie.
Działania stron	Interakcje rzadkie z PCO prowadzone w celu zakończenia projektu.	Formalne zakończenie projektu.	Zamknięcie konferencji Prace porządkowe w miejscu konferencji. Logistyka.

Źródło: jak w tabeli 1.

Kluczem do budowy zaufania okazała się elastyczna, otwarta i intensywna komunikacja obu stron, a dodatkowo wzmocniło ją przekazanie działań do podwykonawcy.

## Zaufanie w procesie przekazywania kompetencji *convention bureau* w Poznaniu

Rozpoczęcie tworzenia się warunków umożliwiających przekazanie kompetencji z zakresu zarządzania promocją miasta na rynku spotkań można upatrywać w 2003 roku, kiedy powstało stowarzyszenie Poznańska Lokalna Organizacja Turystyczna (PLOT), późniejsza strona relacji (por. tabela 5). W czasie formowania krajowych podstaw organizacyjnych w zakresie turystyki polskie miasta nie miały żadnych doświadczeń z zakresu profesjonalnego wspierania lokalnej branży spotkań, a także doświadczonych kadr w tym zakresie. Celem PLOT – nowego podmiotu pod względem jakościowym – było wzmocnienie potencjału ilościowego i finansowego oraz wzmacnianie pozycji na lokalnym rynku. Kondycja, formuła prawna stowarzyszenia i małe doświadczenie PLOT było przyczyną śladowego zaufania Urzędu Miasta Poznania (UMP) w odniesieniu do marketingu miasta na rynku spotkań. W tej sytuacji, wobec wielkiej szansy na wzmocnienie pozycji Poznania na międzynarodowym rynku spotkań w wyniku pozyskania konferencji ONZ ds. Zmian klimatu COP 14, w roku 2005 UMP postanowił utworzyć Poznań Convention Bureau w formule komórki organizacyjnej urzędu, wykorzystując w tym celu środki unijne w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

**Tabela 5. Tworzenie warunków relacji: 10-5 lat przed przekazaniem kompetencji CB**

Wyszczególnienie	PLOT (biuro/zarząd)	UMP
Cel	Tworzenie stabilnego stowarzyszenia	Pozyskanie międzynarodowych spotkań i wydarzeń
Kluczowe zdarzenie	Ustawa o POT > Utworzenie PLOT. Pozyskanie kluczowych partnerów z biznesu.	Decyzja o utworzeniu PLOT. Pozyskanie okolicznych JST do współpracy. Pozyskanie konferencji ONZ COP14. Wykorzystanie środków ze ZPORR na PCB.
Postrzegane ryzyko	Jak zwiększyć własne znaczenie przy ograniczonym budżecie? Jak uniknąć potencjalnych konfliktów i gry interesów w stowarzyszeniu oraz przekonać członków do wspólnych celów?	Czy PLOT będzie współpracować? Czy biuro PLOT jest skuteczną organizacją i wnosi wartość dodaną? Czy warto zwiększać składkę przy ograniczonym wpływie na zarządzanie i wpływie innych JST?
Zaufanie	Minimalne – UMP będzie traktować PLOT narzędziowo, nie będzie skłonne przekazać swoich kompetencji.	Minimalne – pozyskiwanie kongresów to nie domena PLOT; wątpliwości odnośnie formuły LOT, jego skuteczności, doświadczenia oraz wizji strategicznej.
Działania stron	Zatrudnienie pracownika biura. Organizacja promocji targowej. Stabilizacja działania (org. i finans.).	Wygranie i przygotowanie COP14. Utworzenie PCB w strukturze urzędu miasta (2005).

Źródło: jak w tabeli 1.

**Tabela 6. Doświadczenie w działaniu: 5-1 lat przed przekazaniem kompetencji CB**

Wyszczególnienie	PLOT (biuro/zarząd)	UMP
Cel	Przywództwo w rozwoju turystyki	Konieczność dalszych sukcesów = spotkań
Kluczowe zdarzenie	Pozyskanie kluczowych partnerów biznesowych. Innowacyjne projekty. Fundacja Promocji Poznania. Stworzenie strategii rozwoju turystyki.	Międzynarodowy efekt COP14. Strategia marki Poznan* know how Euro 2012. Utworzenie Metropolii Poznań. Problemy miejskiej formuły PCB.
Postrzegane ryzyko	Czy UMP zdecydowało się na przekazanie kompetencji i zwiększenie składki? Czy mamy dostateczne przygotowanie? Czy mamy stabilną formułę działania?	Czy PLOT posiada stabilną formułę działania? Czy należy przekazywać kompetencje PCB?
Zaufanie	Rosnące przy wzrastających interakcjach z Biurem Promocji i PCB oraz dobrej współpracy w Zarządzie	Rosnące w ramach realizacji działań przez PLOT dopełniających i poszerzających działania UMP.
Działania stron	Poznań za pół ceny. Podróże studyjne. Projekty unijne. Zwiększenie zatrudnienia. Integracja branży w ramach PLOT – zwiększenie liczby członków.	Podwyższenie składki (2011). Powierzenie PLOT turystycznych działań metropolitalnych. Wpisanie PBT w projekty Euro2012.

Źródło: jak w tabeli 1.

Kolejny etap relacji (por. tabela 6) charakteryzował się wzajemnie rosnącym zaufaniem partnerów. Wynikało to z umocnienia pozycji PLOT na lokalnym rynku turystycznym, co przekłada się na zmianę celu działania w kierunku pozycji przywódcy rozwoju turystyki. PLOT zdobył zaufanie UMP dzięki pozyskaniu kluczowych pomiotów w mieście i realizacji innowacyjnych pro-

jektów w warunkach nadal mocno ograniczonego budżetu (Poznań za pół ceny, Poznański Barometr Turystyczny, Poznań to Gra, próby utworzenia Fundacji Promocji Poznania, stworzenie metropolitalnej strategii rozwoju turystyki), co skłoniło UMP do podjęcia decyzji o zwiększeniu składki. Kluczowe zdarzenia wzmocniły działania UMP na rynku spotkań, jednocześnie uwypuklając słabości urzędowej formuły PCB.

Kolejny etap relacji (por. tabela 7) wiązał się ze zmianami organizacyjnymi PLOT, które umożliwiły prowadzenie działalności gospodarczej oraz zwiększanie doświadczenia na rynku spotkań poprzez tworzenie relacji z Międzynarodowymi Targami Poznańskimi. Zaufanie obu stron było na tyle duże, że pozwoliło na ostateczną decyzję władz miasta o przekazaniu struktury organizacyjnej oraz kompetencji PCB, co wiązało się z podniesieniem składki miasta na rzecz PLOT. Mimo postrzeganego ryzyka, cele obu partnerów były tożsame.

**Tabela 7. Realizacja przekazania: od roku do momentu przekazania kompetencji CB**

Wyszczególnienie	PLOT (biuro/zarząd)	UMP
Cel	Przejęcie kompetencji CB	Przekazanie kompetencji CB
Kluczowe zdarzenie	Zmiana organizacyjna – nowy statut.	Zmiany organizacyjne w UMP. Decyzja o przekazaniu kompetencji CB.
Postrzegane ryzyko	Czy UMP zaakceptuje statut? Czy UMP nie zmieni decyzji pod naciskiem politycznym? Czy nowy zarząd będzie autonomiczny w działaniach?	Czy nowy zarząd będzie partnerem UMP? Jaka reakcja MTP? Czy formuła stowarzyszenia jest skuteczna?
Zaufanie	Umiarkowanie wysokie przy dużym wsparciu branży oraz intensywnej współpracy z zarządem miasta.	Wysokie przy dużym nacisku branży oraz intensywnej współpracy z zarządem PLOT.
Działania stron	Propozycja statutu. Przygotowanie walnego zgromadzenia. Zdobycie wiedzy z zakresu funkcjonowania rynku spotkań. Rosnące interakcje z PCC MTP.	Podwyższenie składki (2012). Utworzenie społecznej Rady PLOT. Likwidacja PCB w UMP.

Źródło: jak w tabeli 1.

Kolejny, nadal trwający etap relacji (por. tabela 8) charakteryzuje się bardzo wysokim wzajemnym zaufaniem partnerów, tylko na początku zaburzonym zmianami w UMP będącymi konsekwencją wyborów samorządowych. Strategią wzmacniania zaufania przez PLOT jest rozwój kadr pracujących w PCB, rozwój współpracy z partnerem regionalnym oraz partnerami zagranicznymi. UMP stale umacnia swoją decyzję przekazania PCB do PLOT. Partnerzy postrzegają

pewne ryzyka wynikające z relacji, jednak nie zakłócają one wzajemnego zaufania.

**Tabela 8. Umocnienie decyzji: do 5 lat po przekazaniu kompetencji CB**

Wyszczególnienie	PLOT (biuro/zarząd)	UMP
Cel	Zwiększanie kompetencji CB	Zwiększanie kompetencji CB
Kluczowe zdarzenie	Pracownicy dedykowani PCB. Sukcesy w pozyskaniu spotkań światowych.	Wybory samorządowe i zmiana władzy.
Postrzegane ryzyko	Czy budżet jest wystarczający? Czy nowa władza będzie kontynuować partnerstwo z PLOT? Czy CB umocni swoją pozycję? Czy komórki UMP będą współpracować?	Czy PLOT posiada jasną strategię działania? Czy struktura członkowska jest stabilna?
Zaufanie	Z początku chwiejne, a następnie silnie rosnące i bardzo wysokie.	Bardzo wysokie. Bardzo intensywne i głębokie interakcje. Postrzeganie PLOT jako głównego partnera w rozwoju pozycji miasta na rynku spotkań i turystyki czasu wolnego i promocji miasta.
Działania stron	Ograniczenie zadań CB tylko do obsługi rynku spotkań i wydarzeń. Strategiczna współpraca z Wielkopolską OT w zakresie turystyki biznesowej. Współpraca z VisitBerlin i PCB POT. Zmiana polityki członkowskiej.	Rozwiązanie Biura Promocji. Oparcie działań z zakresu turystyki na PLOT. Decyzja o przekazaniu informacji turystycznej PLOT. Nowa strategia rozwoju miasta.

Źródło: jak w tabeli 1.

Podsumowując, początek relacji charakteryzowały: odmienne doświadczenie organizacyjne partnerów, odmienne postrzeganie znaczenia CB oraz niski poziom wiedzy partnerów na temat funkcjonowania rynku spotkań. Obecnie można zaobserwować podobne i wspólnie odczuwane zadowolenie z realizacji. Kluczem do budowy zaufania okazały się: otwarta i intensywna komunikacja między członkami, podejmowanie dodatkowych działań przez PLOT w warunkach ograniczonego budżetu, rosnące umiejętności przywódcze strony relacji oraz brak perturbacji spowodowanych zmianami politycznymi.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować cztery wnioski dotyczące roli zaufania we wzmacnianiu relacji publiczno-prywatnych na rynku spotkań. Po pierwsze, zaufanie jest procesem kompleksowym. Jest ono współtworzone przez interakcje bazujące na współlistnieniu zaufania i nieufności w relacji, co jest zgodne z ustaleniami T. Rittersa i J. Geersbro (2012). Nieufność stymuluje chęć kontroli i koordynacji, ale działania te mogą zwiększyć komunikację, co z kolei przyczynia się do rozwoju zaufania. Ten wniosek jest z kolei zgodny z badaniami Y. Lee i S. Cavusgila (2006) oraz L. Poppo i T. Zengera

(2002). Wyniki badania potwierdziły też jednoczesną dużą rolę zaufania racjonalnego (opartego na ocenie kompetencji i wiarygodności strony relacji) oraz zaufania opartego na wpływie, co jest zgodne z wnioskami D. McAllistera (1995). Nieufność osadzona jest przy tym w wymiarze organizacja–organizacja, natomiast zaufanie w wymiarze jednostka–jednostka, dzięki czemu następuje transfer zaufania interpersonalnego do organizacji.

Po drugie, zaufanie jest elastyczne. Wniosek ten jest zgodny z przytaczanymi stwierdzeniami D. McKnighta i innych (1998) oraz T. Das i B. Teng (1998). Oznacza to, że nawet początkowy brak zaufania można przezwyciężyć, a kluczowa w tym procesie jest rola jakości komunikacji w relacji. Wartościami dodanymi intensywnych interakcji są wspólnota wartości oraz nieformalne standardy relacji.

Po trzecie, elastyczność stron relacji jest katalizatorem zaufania. Kluczem w rozwoju relacji w warunkach niskiego zaufania jest podjęcie działań przekraczające formalne wymagania, co wzmacnia finalne zadowolenie niedoświadczonego partnera. Drugą możliwością jest wspólne ustalenie zakresów i warunków odstąpienia od formalnych ustaleń.

Na podstawie zaprezentowanych studiów przypadku można stwierdzić, że warunkiem rozwoju relacji publiczno-prywatnych w warunkach niskiego poziomu lub braku początkowego zaufania jest dążenie do zmiany indywidualnego postrzegania przez partnerów ryzyka i zaufania – podkreślanego przez T. Das i B. Teng (1996) oraz T. Rittera i J. Geersbro (2012) – na wspólną perspektywę i kryteria ich oceny. W obu przypadkach wzrost wzajemnego zaufania następował w miarę przybliżania perspektyw postrzegania tych obu zjawisk.

## Bibliografia

- Berg J., Dickhaut J., McCabe K. (1995), *Trust, reciprocity, and social history*, "Games and Economic Behavior", No. 10(1).
- Beritelli P. (2011), *Cooperation among prominent actors in a tourist destination*, "Annals of Tourism Research", No. 38(2).
- Celuch K. (2014), *Przemysł spotkań: wiedza, produkt, motywacja*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.
- Czakon W., Czernek K. (2016), *The role of trust-building mechanisms in entering into network competition: The case of tourism networks in Poland*, "Industrial Marketing Management", No. 57.
- Czernek K., Czakon W., Marszałek P. (2017), *Trust and formal contracts: complements or substitutes? A study of tourism collaboration in Poland*, "Journal of Destination Marketing & Management", No. 6.

- Das T.K., Teng B.S. (1996), *Risk types and inter firm alliance structures*, "Journal of Management Studies", No. 33(6).
- Das T.K., Teng B.S. (1998), *Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances*, "Academy of Management Review", No. 23(3).
- Dowell D., Morrison M. Heffernan T. (2015), *The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships*, "Industrial Marketing Management", No. 44.
- Ellert G., Schafmeister G., Wawrzinek D., Gassner H. (2015), *Expect the unexpected: New perspectives on uncertainty management and value logics in event management*, "International Journal of Event and Festival Management", No. 6(1),.
- Granovetter M. (1985), *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, "American Journal of Sociology", No. 91(3).
- Lambe C., Spekman R., Hunt S. (2000), *Interimistic Relational Exchange: Conceptualization and Propositional Development*, "Journal of the Academy of Marketing Science", No. 28(2),
- Larson M., Wikstrom E. (2001), *Organizing Events: Managing Conflict and Consensus in a Political Market Square*, "Event Management", No. 7(1).
- Lee Y., Cavusgil S.T. (2006), *Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance*, "Journal of Business Research", No. 59(8).
- Leszczyński G., Zieliński M. (2017), *Trust in relationships between public and private actors – the case of the IMP2016 conference*, Conference: IMP 2017 Conference, At Kuala Lumpur, <https://www.researchgate.net/publication/319938784> [dostęp: 15.10.2017].
- McAllister D. J. (1995), *Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, "Academy of Management Journal", No. 38(1).
- McKnight D.H., Cummings L.L., Chervany, N.L. (1998), *Initial trust formation in new organizational relationships*, "Academy of Management Review", No. 23(3).
- Moorman C., Zaltman G. Deshpande R. (1992), *Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations*, "Journal of Marketing Research", No. 29(3).
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, "Journal of Marketing", No. 58(3).
- Mouzas S., Henneberg S., Naudé P. (2007), *Trust and reliance in business relationships*, "European Journal of Marketing", No. 41(9/10).
- Nuojua O., Salo J. (2013), *Loose buyer-seller relationships and their development in EU public sector*, 29th IMP-conference in Atlanta, <https://www.impgroup.org/uploads/papers/8065.pdf> [dostęp: 15.10.2017].
- Piechota N. (2016), *Convention Bureau jako instytucja ograniczająca koszty transakcyjne w branży spotkań*, „Folia Turistica”, nr 40.
- Poppo L., Zenger T. (2002), *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, "Strategic Management Journal", No. 23(8).

- Ritter T., Geersbro J. (2012), *Navigating in business relationships: Distinguishing relationship value, relationship quality, and relationship structure*, 28th IMP Conference, Rome, <https://www.impgroup.org/uploads/papers/7956.pdf> [dostęp: 15.10.2017].
- Schilke O., Cook K.S. (2013), *A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships*, "Strategic Organization", No. 11(3).
- Shin J.T., Jeong M., Oh H., Tierney E. (2017), *Exploring determinants of meeting planners' commitment to the business relationships with destination management companies*, "Journal of Convention & Event Tourism", No. 18(2).
- Smith J.B., Barclay D.W. (1997), *The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships*, "Journal of Marketing", No. 61(1).
- Sosnowski, T. (2012), *Doceńmy badania eksploracyjne*, „Roczniki Psychologiczne”, tom XV(3).
- Sztompka, P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- v. Zeeland-v. der Holst, E.M. (2016), *Thinking outside the box: a neuroscientific perspective on trust in B2B-relationships*, 32nd IMP Conference: *Change and Transformation of Markets, Networks and Relationships*, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/8821.pdf> [dostęp: 15.10.2017].
- Weitz B. A., Jap S. D. (1995), *Relationship marketing and distribution channels*, "Journal of the Academy of Marketing Science", No. 23(4).
- Yin R.K. (2014), *Case Study Research Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.
- Zheng J., Roehrich J.K., Lewis M.A. (2008), *The dynamics of contractual and relational governance: evidence from long-term public-private procurement arrangements*, "Journal of Purchasing & Supply Management", Vol. 14, No. 1.
- Ziakas V., Costa C.A. (2010), *Explicating inter organizational linkages of a host community's events network*, "International Journal of Event and Festival Management", No. 1(2).
- Zmyślony P., Leszczyński G. (2014), *Identyfikacja sieci powiązań w miejskiej turystyce biznesowej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 3(264).

## Role of Trust in Public-Private Relations on the Meeting Market

### Summary

The briefness of meetings as products and the variety of entities comprising this market make trust the essential factor in establishing and maintaining relations, as a consequence determining the development dynamics of this market. The purpose of this article is to determine the process of creating trust between the public and the private partner in a situation where it does not exist in the initial relation phase or is substituted with distrust. The research is

based on two case studies of relations with varied duration: cooperation for the World Marketing Congress IMP in Poznan in 2016, and shared operation of the Poznan Local Tourist Organization and the authorities of Poznan to create a local convention bureau in 2008-2017. The research was based on partially structured in-depth interviews conducted with entities acting as sides of the relation. The research shows that trust is a complex and flexible process, and its creation consists of gradual change in the perception of the goal and risk of the relation by the partners from the individual perspective to a shared one.

**Key words:** trust, business relations, meeting market, meeting industry.

**JEL codes:** L83

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2017 roku.

©All rights reserved

Afilacje:

dr hab. Piotr Zmyślony

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wydział Gospodarki Międzynarodowej

Katedra Turystyki

Al. Niepodległości 10

61-875 Poznań

e-mail: piotr.zmyslony@ue.poznan.pl,

dr Marek Zieliński

dr hab. Grzegorz Leszczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wydział Zarządzania

Katedra Strategii Marketingowych, Centrum B2B

Al. Niepodległości 10

61-875 Poznań

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

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