



## Agata Warmińska

Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza  
Wydział Zarządzania  
Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności  
agataw@prz.edu.pl

# CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE ZAUFANIU W GRUPACH PRODUCENTÓW ROLNYCH

**Streszczenie:** W dobie postępującej globalizacji, wprowadzania innowacji, złożonych zmian technologicznych i społecznych, warunkiem koniecznym do rozwoju, dla podmiotów z sektora rolno-spożywczego, jest podejmowanie wspólnych, zorganizowanych działań i tworzenie więzi organizacyjnych. Jedną z form współdziałania podmiotów w agrobiznesie są grupy producentów rolnych. Decyzja o utworzeniu grupy producenckiej, będącej dobrowolnym związkiem ludzi, jak i o jej późniejszym działaniu, zależy w dużej mierze od poziomu wzajemnego zaufania. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań mających na celu identyfikację czynników, które w opinii liderów badanych grup producenckich wpływają na podjęcie decyzji o udzieleniu zaufania osobom tworzącym grupę, jak i interesariuszom zewnętrznym.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, grupa producentów rolnych, współdziałanie.

**JEL Classification:** L22, Q13.

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa działające współcześnie w globalizującej się gospodarce mają do czynienia ze złożonością procesów zachodzących na rynku. Globalizacji podlega również polityka konkurencji. Producenci rolni, dążąc do ukształtowania przewagi konkurencyjnej, mobilizują swój potencjał, tworząc płaszczyznę relacji w postaci grup producentów rolnych. Powiązania w grupie producenckiej mają charakter horyzontalny, przyczyniają się m.in. do zwiększenia skali i zakresu działania oraz lepszego wykorzystania posiadanego potencjału. Wśród rzadkich i cennych zasobów, pełniących w grupie producenckiej rolę stymulatora interakcji społecznych i biznesowych, wymieniane jest zaufanie. Rola zaufa-

nia jest niezmiernie ważna przede wszystkim ze względu na wzrastającą liczbę zagrożeń, kontaktów z nowymi, nieznanymi osobami lub podmiotami oraz złożoność występujących w otoczeniu systemów. Zaufanie wykorzystywane jest na każdym etapie zarządzania grupą, wpływa pozytywnie m.in. na: tworzenie właściwego klimatu organizacyjnego, przywództwo oraz tworzenie kultury dialogu i dobrych relacji z interesariuszami. C. Brito i S. Costa e Silva [2009], autorzy modelu współpracy pomiędzy organizacjami – modelu cztery „C”, wskazują, iż fundament współpracy tworzą: wspólne zainteresowania, dzielenie się zasobami, koordynacja działań oraz zaufanie. Brak zaufania stanowi istotną barierę współpracy producentów rolnych w ramach grup producenckich.

Celem artykułu jest zaprezentowanie determinant mających, zdaniem liderów badanych grup producentów rolnych, wpływ na podjęcie decyzji o udzieleniu zaufania podmiotom kooperującym.

## 1. Istota grup producentów rolnych

Potrzeba kooperacji w agrobiznesie występuje od czasu przemian strukturalnych wynikających z urynkowania gospodarki. Proces integracji z Unią Europejską ukazał słabość polskich podmiotów sektora rolno-spożywczego w postaci niskiej konkurencyjności oraz efektywności, uwidaczniając tym samym konieczność wprowadzenia zmian w działaniu gospodarstw rolnych. Przeprowadzenie zmian utrudniają przede wszystkim czynniki ekonomiczne (niski poziom dochodów, mała skala produkcji) oraz organizacyjne (niedostateczne wyposażenie w infrastrukturę i techniczne środki produkcji) [Wiatrak, 2015, s. 183-184]. W celu zminimalizowania negatywnych skutków wynikających z niskiego potencjału produkcyjnego, producenci rolni podejmują wspólne działania. Obecnie, aby przetrwać na rynku, producenci rolni powinni nie tylko naśladować działania liderów, lecz je wyprzedzać. Według Doluschitza [2001, s. 377-379] występują cztery stopnie powiązań kooperacyjnych w agrobiznesie. Należą do nich: zorientowane na skup i sprzedaż organizowanie się producentów rolnych, tworzenie powiązań kapitałowych, tworzenie wspólnych gospodarstw pomocniczych oraz przejęcia innych gospodarstw. Współdziałanie producentów rolnych przybierało różne formy. W literaturze przedmiotu zawarto wiele, zamiennie używanych pojęć, określających sposób organizowania się producentów rolnych, takich jak: grupa producencka, zespół producencki, grupa marketingowa czy producencka grupa marketingowa. Obecnie najczęściej spotykaną formą są grupy producentów rolnych. Sytuacja prawna organizacji producentów rolnych została uregulowana w 2000 r. Warunki funkcjonowania oraz działania grup

producentów rolnych zostały określone przepisami Ustawy z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach [Ustawa o grupach producentów rolnych] zmienionej 11 września 2015 [Ustawa o zmianie ustawy]. Zgodnie z zapisami Ustawy z 2015 r. „[...] osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby prawne, które w ramach działalności rolniczej prowadzą: 1) gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub 2) dział specjalny produkcji rolnej – mogą organizować się w grupy producentów rolnych w celu dostosowania produktów rolnych i procesu produkcyjnego do wymogów rynkowych, wspólnego wprowadzania towarów do obrotu, w tym przygotowania do sprzedaży, centralizacji sprzedaży i dostawy do odbiorców hurtowych, ustanowienia wspólnych zasad dotyczących informacji o produkcji ze szczególnym uwzględnieniem zbiorów i dostępności produktów rolnych, rozwijania umiejętności biznesowych, marketingowych oraz organizowania i ułatwiania procesów wprowadzania innowacji, a także ochrony środowiska naturalnego”. Wspólne działanie w ramach grup producenckich przyczynia się również do wzrostu poziomu kapitału społecznego [Majee i Hoyt, 2011, s. 55]. Wynikiem wysokiego poziomu kapitału społecznego w sferze gospodarczej mogą być niższe koszty zawieranych transakcji [Sierocińska, 2011, s. 71]. Do innych korzyści wynikających ze współdziałania należą: wzmocnienie pozycji przetargowej, możliwość realizacji wspólnych inwestycji, szansa uzyskania lepszego dostępu do informacji i doradztwa, promocja, możliwość pozyskania wsparcia finansowego. Wymienione czynniki wpływają na wzrost zainteresowania współpracą w ramach grup. Jednak jak wskazują dane statystyczne oraz wyniki prowadzonych badań [Oleszko-Kurzyna, 2007; Prus, 2010; Górka, 2014], proces tworzenia grup producenckich nie jest powszechny ze względu na występujące ograniczenia głównie o charakterze społecznym. Najczęściej wymienianym przez producentów rolnych elementem hamującym proces podejmowania wspólnych działań jest brak lub ograniczone zaufanie do partnerów.

## 2. Idea zaufania

Problematyka zaufania stanowi centrum zainteresowania badaczy z różnych dziedzin, co skutkuje wielością stosowanych pojęć, podane definicje różnią się w zależności od podejścia do badań, dyscypliny lub tła kulturowego [Canavari i in., 2010, s. 324]. Zrozumienie, czym jest zaufanie, nie przyczynia się do automatycznego wzrostu efektywności organizacji, lecz wpływa na kreowanie odpowiedniej atmosfery pracy [Cingano i Pinotti, 2016, s. 1-13]. Zatem jak należy rozumieć, czym jest zaufanie? Według wybranych autorów, zaufanie jest:

„pewnym pozytywnym oczekiwaniem dotyczącym cudzego postępowania” [Lewicki, McAllister i Bies, 1998, s. 438], „zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi” [Sztompka, 2007, s. 70], „[...] przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy” [Bugdol, 2010, s. 17], „[...] wiarą w to, że osoba, z którą wchodzimy w interakcję, posiada właściwe kwalifikacje, kompetencje i cechuje się prawością charakteru” [Penc, 2011, s. 326]. W dostępnej literaturze zaufanie najczęściej definiowane jest więc jako: oczekiwanie, intencja, zachowanie w stosunku do drugiej strony [www 1].

Zaufanie to także niematerialny zasób organizacji będący kluczowym czynnikiem przyczyniającym się do jej powodzenia i rozwoju [Kapuścik, 2015, s. 138]. Będący motorem działań zbiorowych, podstawą do tworzenia i podtrzymywania powiązań formalnych oraz nieformalnych [Koutsou, Partalidou i Ragkos 2014, s. 204-2011]. Molina-Moralez i Martinez-Fernández [2010, s. 258-279] dowodzą, iż poziom zaufania jest pozytywnie skorelowany z innowacyjnością. Podmioty darzące się nawzajem zaufaniem bez obaw dzielą się wiedzą i przekazują innym informacje służące wprowadzeniu innowacji. Dzięki zaufaniu ludzie są bardziej otwarci, spontaniczni, chętni do nawiązywania współpracy i trwałych relacji. Efektywne działanie przedsiębiorstw jest zależne od umiejętności tworzenia kultury wzajemnego zaufania. Poziom zaufania ma wpływ nie tylko na efekty działania, lecz determinuje także satysfakcję członków organizacji oraz może wpływać na decyzję o kontynuacji współpracy w kolejnych latach. Może także stanowić element wzmacniający zaangażowanie pracowników danej jednostki w realizację wspólnie wytyczonych celów, pod warunkiem, iż jest ono oparte na takich wartościach, jak: umiejętność współpracy, wzajemny szacunek, zbliżone normy etyczno-moralne, chęć dzielenia się wiedzą [www 2]. Obiekt zaufania stanowią nie tylko inne osoby, lecz także instytucje, organizacje, systemy techniczne oraz społeczne. Sztompka [2007, s. 111] zauważył, iż różnorodne typy zaufania, wyodrębnione ze względu na adresatów, funkcjonują na podstawie tej samej logiki zaufania do ludzi i podejmowanych przez nich działań. Zaufanie wytwarza się szybciej pomiędzy podobnymi podmiotami. Sukces jest zarezerwowany dla grup, których członkowie darzą zaufaniem innych oraz są godni zaufania. Posiadanie zaufania innego podmiotu potwierdza wiarygodność jednostki i stanowi dla niej pozytywną rekomendację. Zdaniem Paliszkie-wicz [2014, s. 410] do cech opisujących zaufanie należą: dobrowolność wyboru, dynamiczność i tymczasowość, oczekiwania, powiązanie z przyszłością, środowisko niepewności i ryzyka oraz dotychczasowe doświadczenia podmiotu. Zaufanie można rozpatrywać w odniesieniu do jednej organizacji (zaufanie intraor-

ganizacyjne) oraz do relacji zachodzących pomiędzy różnymi organizacjami (zaufanie interorganizacyjne). Zaufanie intraorganizacyjne jest niezbędnym elementem służącym ograniczeniu oporu oraz budowaniu konstruktywnych relacji pomiędzy pracownikami danej jednostki [Kapuścik, 2015, s. 139]. W przypadku podjęcia współpracy przez różne podmioty, aby współpraca zakończyła się sukcesem, każdy partner powinien dążyć do realizacji wspólnego celu. Jest to możliwe wyłącznie pod warunkiem stworzenia sieci zaufania. Zaufanie jest dobrem rzadkim, którego nie można nabyć, jest ono równie ważne jak wiedza czy środki pieniężne. Wyniki badań prowadzonych przez Paliszkiewicz [2014, s. 415] dowodzą, że wzrost poziomu zaufania umożliwia uzupełnienie braków zasobów rzeczowych oraz finansowych. Dzięki zaufaniu możliwe jest współdziałanie, efektem czego może być spadek kosztów transakcyjnych.

Obecnie wszystkie podmioty na skutek globalizacji dotyka rosnąca niepewność, złożoność oraz współzależność. Coraz trudniej jest kontrolować procesy będące efektem rozwoju cywilizacji. Wybory dokonywane są w obrębie szerokiego spektrum możliwości, w związku z czym problemem staje się podjęcie decyzji przez podmioty działające na rynku. Aby dokonać racjonalnego wyboru i zminimalizować niepewność decyzyjną, niezbędnym elementem podejmowanych działań powinno być zaufanie. Wynika z niego poczucie bezpieczeństwa, pomaga ono w podjęciu ryzykownych decyzji umożliwiających organizacjom przetrwanie. Jednocześnie należy zauważyć, że podmioty opierające swoje działania na wysokim poziomie zaufania funkcjonują w sposób etyczny i odpowiedzialny, są wiarygodne dla swoich partnerów biznesowych.

Podmiot obdarzający zaufaniem musi podjąć decyzję, czy warto zaufać partnerowi. Ze względu na różnorodność występujących sytuacji oraz zachodzących pomiędzy podmiotami relacji trudno jednoznacznie określić, kiedy ryzyko właściwego ulokowania zaufania będzie najmniejsze. Jednak identyfikacja czynników wykorzystywanych przy podjęciu decyzji o zaufaniu może zminimalizować ryzyko popełnienia błędu.

### **3. Metodyka i wyniki badań**

Celem badania było zidentyfikowanie czynników, które w opinii liderów badanych grup producentów rolnych, mogą wpływać na podjęcie decyzji o udzieleniu zaufania podmiotom współpracującym. Przeprowadzone badania zmierzały do rozwiązania następującego problemu badawczego: Jakie czynniki biorą pod uwagę liderzy grup producentów rolnych decydując się na udzielenie zaufania podmiotom istotnym jako potencjalnym partnerom interakcji? Podstawę doboru

próby stanowiły wszystkie grupy producentów rolnych wpisanych do rejestru prowadzonego przez Marszałka Województwa Podkarpackiego (stan na 31.08.2013 r. – łącznie 36 grup). Z każdej grupy została wyłoniona osoba zarządzająca daną grupą (lider). Ze względu na brak zgody 10 osób na udzielenie wywiadu, ostatecznie badaniem objęto 26 liderów (osoby zarządzające) grup producentów rolnych. Dobór próby miał charakter celowy, indywidualny. Badanie zostało przeprowadzone w dwóch etapach. Pierwszy etap miał na celu, na podstawie dostępnej literatury i czasopism branżowych, ustalenie czynników, które mogą wpływać na fakt obdarzenia kogoś zaufaniem lub nie. W drugim etapie, na podstawie przygotowanej wcześniej listy czynników, przeprowadzono wywiady pogłębione z liderami grup. W wyniku przeprowadzonych wywiadów uzyskano odpowiedź na pytanie: jakie czynniki, w opinii liderów grup producentów rolnych, skłaniają do obdarzenia zaufaniem partnerów, z którymi podmiot zamierza podjąć współpracę? Na podstawie subiektywnej oceny badanych utworzono listę najważniejszych, zidentyfikowanych czynników (tab. 1).

**Tabela 1.** Lista czynników sprzyjających zaufaniu

Podmiot zaufania	Czynniki sprzyjające zaufaniu	Liczba wskazań (n = 26)
Producenci rolni (potencjalni członkowie grupy)	– reputacja	26
	– dotychczasowe relacje	26
	– osobowość	20
	– status	23
	– poziom kultury pracy	19
	– gwarancja bezpieczeństwa podejmowanych działań	26
	– środowisko	25
Interesariusze zewnętrzni (dostawcy, odbiorcy)	– relacje kooperacyjne	26

Jak wskazują wyniki badań, jednym z istotnych czynników będących filarem zaufania jest reputacja, rozumiana jako opinia o danej osobie lub podmiocie w środowisku, w którym działa grupa. Przedstawione przez T. Marcysiaka [2010, s. 120] wyniki badań dotyczących zaufania społecznego w odniesieniu do współpracy w grupach producentów rolnych, potwierdzają tezę, iż ich członkowie obawiają się braku uczciwości wewnątrz grupy, lecz jednocześnie wskazują na chęć współpracy z liderem, będącym osobą kompetentną i wywodzącą się z lokalnego środowiska. Na zaufanie mogą liczyć te podmioty, które są znane respondentom, z którymi od lat współpracują formalnie lub nieformalnie. Badania przeprowadzone przez A. Chlebicką [2011, s. 37] potwierdzają, iż „swoistym testem wzajemnego zaufania” jest wcześniejsze doświadczenie współpracy z innym członkiem grupy. Podstawę do udzielenia zaufania partnerom niezna-

nym grupie bezpośrednio stanowi zazwyczaj pozytywna rekomendacja innych zaufanych osób. Dobra opinia o potencjalnych kooperantach, w obu przypadkach, jest świadectwem, iż spełnią oni oczekiwania grupy i będą wywiązywali się z podjętych zobowiązań. Kolejnym zidentyfikowanym w trakcie badania czynnikiem jest osobowość. Zaufaniu sprzyjają takie cechy jak: otwartość na doświadczenia, umiejętność okazywania empatii i akceptacji dla innych osób, zdolność do bycia sympatycznym i tolerancyjnym oraz sumienność. Nawiązanie interakcji opartych na zaufaniu łatwiej przychodzi członkom grupy producenckiej w odniesieniu do podmiotów o takim samym lub podobnym statusie (np. wielkość gospodarstwa, stopień zmechanizowania, pozycja w danym środowisku). B. Oleszko-Kurzyna [2007, s. 175], w swoich badaniach, akcentuje, iż jedną z istotnych barier do nawiązania wzajemnych interakcji producentów rolnych jest brak zaufania, zauważa ona jednakże, iż bardziej skłonne do podjęcia ze sobą współpracy w ramach grupy są osoby młode, wykształcone, posiadające plany rozwojowe prowadzonych przez nie gospodarstw. Pomocny w pozyskaniu zaufania jest zbliżony poziom kultury pracy. Osoby badane wskazały, iż większym zaufaniem są skłonne obdarzyć dotychczasowych kooperantów, wykazujących się podobną do nich jakością pracy, poziomem innowacyjności, wiedzy oraz terminowością wykonywanych działań. Następnym czynnikiem wpływającym na gotowość do obdarzania zaufaniem jest środowisko, z którego wywodzi się kooperant. Łatwiej zdobyć zaufanie członków grupy osobom wywodzącym się z tego samego środowiska, dającego poczucie bezpieczeństwa. W środowisku wiejskim producenci rolni nie są anonimowi, często tworzą zżyte, wyznające podobne wartości, przyjacielskie wspólnoty. W przypadku interesariuszy zewnętrznych (odbiorców wytworzonych przez grupę produktów i dostawców środków produkcji), kredyt zaufania jest tym większy, im lepsze jest doświadczenie z dotychczas podejmowanej współpracy oraz im wyższy poziom bezpieczeństwa gwarantuje interesariusz (np. poprzez zawarcie długoterminowej umowy kontraktacyjnej). Większe zaufanie budzą relacje kooperacyjne z interesariuszami zewnętrznymi, nie opierające się wyłącznie na „zimnej” kalkulacji korzyści. Uzyskane wyniki badań wskazują również, iż bez względu na to, czy w przeszłości grupa producencka kooperowała z danym podmiotem, czy jest on dla niej anonimowy, jednym z głównych czynników mających wpływ na decyzję o podjęciu lub kontynuowaniu relacji jest szeroko pojęta wiarygodność kooperanta, rozumiana jako umiejętność wywiązywania się z udzielonego zaufania.

## Podsumowanie

Podmioty sektora rolno-spożywczego podlegają presji zmian globalizacyjnych. Brak lub ograniczone możliwości samodzielnego kreowania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej wymuszają konieczność podejmowania i rozszerzania współpracy, nie tylko z dotychczasowymi, dobrze znanymi partnerami, ale także z podmiotami, z którymi dotychczas nie współpracowano. Efekty współpracy są mocno powiązane z poziomem zaufania, jakim darzą się partnerzy. Zaufanie zachęca do wspólnego ustalania i realizowania wyznaczonych celów, redukuje skłonność do oportunistów. Jest to szczególnie ważne w trudnych sytuacjach, w warunkach wysokiego ryzyka, gdy konsekwencje podejmowanych decyzji są trudne do przewidzenia. Biorąc pod uwagę, iż w przyszłości zaufania nie należy rozpatrywać wyłącznie w perspektywie lokalnej, lecz globalnej, istotnym wydaje się poznanie czynników, które skłaniają do udzielenia zaufania partnerom, z którymi podmiot zamierza kooperować oraz czynników, które są niezbędne do zbudowania „kręgu zaufania” tegoż podmiotu.

## Literatura

- Brito C., Costa e Silva S. (2009), *When Trust Becomes the Fourth “C” of Cooperation*, “The Marketing Review”, Vol. 9(4), s. 289-299.
- Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Canavari M., Fritz M., Hofstede G.J., Matopoulos A., Vlachopoulou M. (2010), *The Role of Trust in the Transition from Traditional to Electronic B2B Relationships in Agri-Food Chains*, “Computers and Electronics in Agriculture”, Vol. 70, s. 321-327.
- Chlebicka A. (2011), *Czynniki wpływające na sukces grup producentów rolnych*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, Iss. 4(22), s. 31-39.
- Cingano F., Pinotti P. (2016), *Trust, Firm Organization, and the Pattern of Comparative Advantage*, “Journal of International Economics”, Vol. 100, s. 1-13.
- Doluschitz R. (2001), *Kooperationen in der Landwirtschaft – Cooperative Relations in Agriculture*, “Berichte über Landwirtschaft. Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft”, Band 79(3), s. 375-398.
- Górka M. (2014), *Działalność grupowa producentów rolnych w województwie podkarpackim jako przejaw innowacji organizacyjnych*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. XVI, z. 4, s. 91-96.
- Kapuścik E. (2015), *Dylematy nadużycia zaufania intraorganizacyjnego w organizacjach publicznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, s. 135-149.



- Koutsou S., Partalidou M., Ragkos A. (2014), *Young Farmers' Social Capital in Greece: Trust Levels and Collective Action*, "Journal of Rural Studies", Vol. 34, s. 204-211.
- Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies R.J. (1998), *Trust and Dis Trust: New Relationships and Realities*, "Academy of Management Review", Vol. 3, s. 438-458.
- Majee W., Hoyt A. (2011), *Cooperatives and Community Development: A Perspective on the Use of Cooperatives in Development*, "Journal of Community Practice", Vol. 19(1), s. 48-61.
- Marcysiak T. (2010), *Zaufanie społeczne a współpraca w ramach grup producentów rolnych* [w:] S. Zawisza (red.), *Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego, Bydgoszcz, s. 111-123.
- Molina-Morales F.X., Martinez-Fernandez M.T. (2010), *Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation*, "Journal of Small Business Management", Vol. 48(2), s. 258-279.
- Oleszko-Kurzyna B. (2007), *Postawy rolników wobec grup producentów rolnych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia”, vol. XLI, nr 11, s. 161-176.
- Paliszkievicz J. (2014), *Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole, s. 409-418.
- Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Prus P. (2010), *Czynniki hamujące chęć organizowania się rolników w grupy producentów rolnych* [w:] S. Zawisza (red.), *Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego, Bydgoszcz, s. 93-110.
- Sierocińska K. (2011), *Kapitał społeczny, definiowanie, pomiar i typy*, „Studia Ekonomiczne / Polska Akademia Nauk. Instytut Nauk Ekonomicznych”, nr 1(LXVIII), s. 69-86.
- Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o zmianie ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw oraz ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020, Dz.U. 2015, poz. 1888.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw, Dz.U. Nr 88, poz. 983 ze zm.
- Wiatrak A.P. (2015), *Grupy producenckie jako forma więzi w agrobiznesie*, „Problemy Zarządzania”, vol. 13, nr 1(50), t. 1, s. 182-196.
- [www 1] <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/32/id/696> (dostęp: 16.06.2016).
- [www 2] <http://www.e-mentor.edu.pl/drukuj/artykul/numer/47/id/967> (dostęp: 16.06.2016).

**FACTORS CONDUCTIVE TO TRUST  
IN AGRICULTURAL PRODUCER GROUPS**

**Summary:** For agri-food sector in time of advancing globalization, implementation of innovation and complex changes in technology and society, taking joint organized activities and creating organizational ties are necessary conditions. One of the forms of cooperation between participants in agribusiness are groups of agricultural producers. The decision to set up a production group, which is a voluntary union of people, and its subsequent action depends largely on the level of mutual trust. This article presents the results of research aimed at identifying the factors that, in the opinion of leaders of the surveyed producer groups, affect the growth of confidence between the members of the group, as well as for external stakeholders.

**Keywords:** trust, agricultural producer groups, cooperation.