

Opublikowano w: Współpraca w łańcuchach dostaw a konkurencyjność przedsiębiorstw i kooperujących sieci - Zeszyty Naukowe KGŚ nr 32, pod red. Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T., wydawnictwo: SGH, Warszawa 2011

Dr Lidia Danik
Dr Joanna Żukowska
Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu

Rola zaufania we współpracy w innowacjach

Słowa kluczowe: innowacje

W Polsce poziom uogólnionego zaufania do ludzi należy do najniższych Europie¹. Tymczasem zaufanie² ma bardzo duży wpływ na relacje między partnerami biznesowymi. W literaturze przedmiotu pisze się o nim z jednej strony jako o cesze relacji długookresowych, zaś z drugiej strony - jako o determinancie warunkującej związek partnerski³. Im ściślejsze są zależności między partnerami, tym większy wpływ na sposób współpracy może mieć brak zaufania. Justyna Światowiec zwraca uwagę na szczególne znaczenie zaufania w więziach długookresowych. Jej zdaniem zaufanie redukuje postrzegane ryzyko oportunistycznego zachowania partnera, zwiększa przekonanie, iż partner będzie przedkładał interesy długoterminowe nad chęć osiągnięcia krótkoterminowych zysków oraz pozwala zredukować koszty transakcyjne⁴. Zaufanie ma więc realną wartość, na co zwrócili uwagę między innymi Kenneth J. Arrow⁵ i Francis Fukuyama⁶.

Zgodnie z modelem Roberta M. Morgana i Shelby D. Hunta zaufanie wpływa pozytywnie na kooperację⁷, co potwierdzone zostało również przez innych badaczy⁸. Nie

¹ *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Warszawa 2009, s. 241.

² Zaufanie towarzyszące transakcji jest to wiara jednej ze stron transakcji nieposiadającej pełnych informacji dotyczących partnera rynkowego, że partner będzie czuł się zobowiązany, aby w sposób uczciwy wywiązać się ze swoich zobowiązań, pomimo iż nie można go do tego zmusić. Szerzej na temat definicji zaufania: L. Danik, *Zaufanie na rynku instytucjonalnym*, w: „Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej”, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009, s. 26-29.

³ J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 119-126.

⁴ Szerzej na temat zaufania oraz jego wpływu na relacje pomiędzy stronami: J. Światowiec, *op. cit.*, s. 126.

⁵ K. J. Arrow, *Risk Perception in Psychology and Economics*, „Economic Inquiry”, 20, 1982, s. 1-9.

⁶ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 1997, s. 179.

⁷ R. M. Morgan, S. D. Hunt, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, „Journal of Marketing”, Vol. 58, July 1994, s. 22.

⁸ Por. np R. V. Steffel, S. R. Ellis, *Structural and Social Bond of Commitment in Inter-Firm Relationships*, „Journal of Applied Business and Economics”, Oct 2009. Vol. 10, Iss. 1, s. 1-18.

należy jednakże zapominać, że zaufanie nie jest warunkiem koniecznym do zaistnienia kooperacji, na co zwracają uwagę Roger C. Mayer, James H. Davies i F. David Schoorman⁹. Można bowiem skutecznie kooperować, chociażby wtedy, gdy istnieją zewnętrzne mechanizmy, które zmuszą partnera do oczekiwanego zachowania lub gdy takie zachowanie jest dla niego po prostu korzystne. Zastosowanie zewnętrznych mechanizmów zmuszających partnera do nieoportunistycznego zachowania może się jednak wiązać z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów transakcyjnych. Firmy, których nie stać na poniesienie takich kosztów mogą być zmuszone do rezygnacji z mechanizmów związanych z kontrolą partnera i do oparcia współpracy na bazie zaufania. Nie należy jednak zapominać, na co zwrócił uwagę K. Merchant¹⁰, iż prawie każdy system kontrolny wymaga również pewnego stopnia zaufania, że dany podmiot uczyni to, co jest najlepsze dla organizacji nawet w przypadku braku pełnego monitoringu.

Jak podkreśla P. Sztompka, zaufanie „przy uwzględnieniu pewnej liczby wyjątków, relatywizacji i zastrzeżeń ma (...) generalnie dobroczynne skutki dla partnerów relacji społecznych i dla grup, do których należą”¹¹. Jeżeli zaufania brakuje, wówczas jego miejsce zajmują funkcjonalne substytuty zaufania, które mogą stanowić indywidualne praktyki wypracowane w celu radzenia sobie z niepewnością, mogą rozprzestrzenić się w całym społeczeństwie i mogą w końcu zyskać sankcję normatywną. Do reakcji tego typu należą:

1. Wiara w opatrność.
2. Korupcja.
3. Egzekwowanie wiarygodności, nadmierna czujność, osobisty nadzór nad innymi.
4. Przesadne uciekanie się do instytucji prawnych.
5. Gettoizacja (wyznaczanie szczelnych granic wokół grupy w obcym środowisku).
6. Paternalizm, wiążący się z chęcią oddania władzy silnemu przywódcy.
7. Eksternalizacja zaufania, czyli zwrócenie się do obcych społeczeństw i pokładanie zaufania w ich przywódcach, organizacjach czy też produktach¹².

Badanie przeprowadzone przez Ł. Trembaczowskiego wykazało, iż polscy przedsiębiorcy skłaniają się ku samodzielnemu egzekwowaniu wiarygodności. Więcej niż połowa przedsiębiorstw badanych przez Ł. Trembaczowskiego wybierała ponadto przesadne

⁹ R. C. Mayer, J. H. Davies, F. D. Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust*, “Academy of Management Review”, vol. 20, No 3, 1995, s. 712.

¹⁰ K. Merchant, *Control in Business Organizations*, Ballinger Publishing Company, New York 1985, s. 39.

¹¹ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, str. 328.

¹² Ibidem, s. 328-333.

uciekanie się do instytucji prawnych oraz paternalizm. Badani przedsiębiorcy odrzucali natomiast substytutu zaufania wiążące się z biernością i oczekiwaniem na pomoc¹³.

Specyfika współpracy związanej z wprowadzaniem innowacji

Jak zauważa H. Kern¹⁴, współpraca związana z innowacją jest z definicji ryzykownym przedsięwzięciem. Nie można jej dokładnie zaplanować *ex ante*, albowiem w czasie gdy partnerzy rozpoczynają ze sobą współpracę, nie da się przewidzieć, jakim rezultatem się ona zakończy. Dopiero w trakcie współpracy okaże się bowiem, co partnerzy będą w stanie wspólnie osiągnąć. W takiej sytuacji zaufanie może stać się katalizatorem współpracy, natomiast brak zaufania może uniemożliwić, a przynajmniej w znacznym stopniu utrudnić powstawanie innowacji.

Poziom zaufania, jak wykazują Frances X. Molina-Morales i María T. Martínez-Fernández¹⁵ jest pozytywnie skorelowany z innowacyjnością. Podmioty ufające sobie nawzajem przekazują sobie informacje bez obaw, że partner ich oszuka lub wprowadzi w błąd. W sytuacji braku zaufania pojawiają się zaś trudności we wzajemnym zrozumieniu oraz wzrastają koszty monitorowania wymiany wiedzy, informacji czy środków służących wprowadzeniu innowacji. Zaufanie sprzyja więc kooperacji w innowacjach. Pozwala ono dokonywać wymiany środków, które trudno jest wycenić, a które są ważne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa. Obrazuje to model Janine Nahapiet i Sumantry Ghoshal, przedstawiający wpływ kapitału społecznego na tworzenie nowego kapitału intelektualnego¹⁶.

W literaturze przedmiotu znaleźć można jednak wypowiedzi wskazujące na to, iż nie w każdej sytuacji wzrost zaufania jest pozytywnie skorelowany ze wzrostem innowacyjności. Jak to wykazał eksperyment Francis Bidault i Alessio Castello¹⁷, wzrost zaufania tylko do pewnego stopnia prowadzi do wzrostu efektywności współpracy i innowacyjności. Po przekroczeniu pewnego poziomu zaufania innowacyjność i efektywność współpracy obniżają się, zbyt niski poziom zaufania powoduje bowiem konflikty związane z relacją pomiędzy

¹³ Ł. Trembaczowski, *Zaufanie i ryzyko w doświadczeniu przedsiębiorców: studium socjologiczne*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Śląski. Wydział nauk społecznych, 2008, str. 289.

¹⁴ H. Kern, *Lack of Trust, Surfeit of Trust*, w: *Trust Within and Between Organisations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, red. Ch. Lane, R. Bachmann, Oxford University Press, New York, 1998, s. 205.

¹⁵ F. X. Molina-Morales i M. T. Martínez-Fernández, *Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation*, "Journal of Small Business Management", 48 (2), Apr. 2010, s. 258-279.

¹⁶ J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, "Advantage of Management. The Academy of Management Review", Apr. 1998, s. 251. (242-266).

¹⁷ F. Bidault, A. Castello, *Why Too Much Trust Is Death to Innovation*, "MIT Sloan Management Review", Summer 2010, Vol 51 No 4, s. 33-38.

partnerami, natomiast zbyt wysoki poziom zaufania zapobiega powstawaniu konfliktów dotyczących samego zadania. Brak konfliktów dotyczących zadania skutkuje brakiem dyskusji i szybkim akceptowaniem pomysłów drugiej strony, a tym samym nie prowadzi do innowacyjnych rozwiązań. Zdaniem ww. autorów najbardziej efektywne jest więc umiarkowane zaufanie. Na to, że nadmiar zaufania może być szkodliwy zwraca uwagę także H. Kern, pisząc, iż „ślepe zaufanie” może czasem spowalniać innowacje¹⁸.

Kolejny problem wiążący się z nadmiernym zaufaniem porusza D. Nowak, zwracając uwagę na to, iż bezgraniczne zaufanie do partnerów może być powodem wzrostu ryzyka działalności gospodarczej. Nie można bowiem wykluczyć, że partner będzie się zachowywał niezgodnie z oczekiwaniami¹⁹.

Pomimo iż zjawisko zaufania wydaje się mieć istotne znaczenie nie tylko dla innowacyjności, ale w ogóle dla konkurencyjności całej polskiej gospodarki, poświęca się mu zaskakująco mało badań, zwłaszcza w obszarze relacji między instytucjami. Aby wypełnić tę lukę należy dokonać pogłębionej analizy współpracy polskich przedsiębiorców w innowacjach.

Wyniki badań empirycznych

W dalszej części artykułu przedstawiona zostanie część wyników badania poświęconego współpracy w innowacjach. przeprowadzonego w maju 2010 r. Celem badania było sprawdzenie, jak polscy przedsiębiorcy widzą rolę zaufania we współpracy w innowacjach oraz przekonanie się, czy przedsiębiorstwa ufają partnerom, z którymi realizują oni innowacje.

Badanie zostało przeprowadzone metodą CATI przez Centrum Badań Marketingowych Indicator. Podmiotem badania było 209 przedsiębiorstw, w tym 108 przedsiębiorstw średnich (zatrudniających od 50 do 249 pracowników) i 101 dużych (zatrudniających powyżej 249 pracowników). 54 badane przedsiębiorstwa działały w branży spożywczej (sekcja C PKD, dział 10 – produkcja artykułów spożywczych, dział 11 – produkcja napojów), 52 przedsiębiorstwa - w branży chemiczno-farmaceutycznej (sekcja C PKD, działy 20 – produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych, 21 – produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i wyrobów farmaceutycznych), 51 – w przemyśle motoryzacyjnym (sekcja C PKD dział 29 - produkcja pojazdów

¹⁸ H. Kern, op. cit., s. 205.

¹⁹ D. Nowak, *Zaufanie w kooperacji przemysłowej*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2009, nr 3/2, s. 247–258.

samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli) oraz 52 – w przemyśle elektronicznym (sekcja C PKD, dział 26 - produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych).

Przedmiotem badania były m.in. bariery podczas współpracy w innowacjach, znaczenie czynników wpływających na sukces kooperacji w innowacjach oraz to, jak oceniana jest współpraca w najważniejszym partnerem w innowacjach. W każdym z wymienionych wyżej aspektów zaufanie jawiło się jednym z istotnych czynników wpływających na kooperację w innowacjach.

Brak zaufania jako bariera we współpracy w innowacjach

Podczas badania poproszono respondentów o wskazanie najistotniejszych barier we współpracy w przypadku poszczególnych rodzajów innowacji. Niezależnie od rodzaju innowacji, brak zaufania relatywnie rzadko postrzegany był jako jedna z najistotniejszych barier we współpracy. Częściej niż brak zaufania wymieniano głównie trudność znalezienia partnera z odpowiednimi kwalifikacjami, brak źródeł finansowania, długotrwałe i skomplikowane procedury, trudność znalezienia partnera chętnego do współpracy oraz niedopasowanie oferty współpracy do potrzeb firmy (por. Tabela 1).

Analiza całej próby nie wykazała znacznych różnic w postrzeganiu zaufania jako bariery we współpracy w poszczególnych typach innowacji. W przypadku **innowacji procesowych, marketingowych i organizacyjnych** wymieniło go 16% badanych, podczas gdy w przypadku **innowacji marketingowych** – 18% (por. Tabela 1). Większe różnice można zaobserwować analizując poszczególne przekroje przedsiębiorstw.

Niezależnie od rodzaju innowacji, *średnie przedsiębiorstwa* częściej postrzegały brak zaufania jako istotną barierę we współpracy w innowacjach niż *przedsiębiorstwa duże*, chociaż w przypadku **innowacji produktowych, marketingowych i organizacyjnych** różnice te nie były znaczne (19% średnich i 17% dużych przedsiębiorstw uznało brak zaufania za istotną barierę w innowacjach produktowych. 17% średnich przedsiębiorstw uznało brak zaufania jako istotną barierę w **innowacjach marketingowych i organizacyjnych**. 15% *dużych przedsiębiorstw* uznało, że jest to istotna różnica w **innowacjach marketingowych**, zaś 16 z nich – w **organizacyjnych**) – por. Tabela 2.

Przedstawiciele *branży spożywczej* częściej niż przedstawiciele innych badanych branż postrzegali brak zaufania jako istotną barierę we współpracy w innowacjach, najrzadziej zaś na tę barierę wskazywali reprezentanci z *branży elektronicznej*. W przypadku przedsiębiorstw z *branży spożywczej* brak zaufania najrzadziej był postrzegany jako istotna

bariera w **innowacjach procesowych** (24% wskazań), zaś najczęściej – w przypadku **innowacji produktowych** (31%). Wskazania w przypadku *branży elektronicznej* były trzykrotnie niższe. W jej przypadku brak zaufania postrzegany był jako istotna bariera we współpracy w **innowacjach produktowych** przez zaledwie 8% respondentów. Nieco częściej brak zaufania uważano za istotną barierę w **innowacjach procesowych i marketingowych** (po 10%), zaś najczęściej – w **innowacjach organizacyjnych** (13%). Wskazania w *branży chemicznej i farmaceutycznej* były nieco wyższe niż w *branży elektronicznej* (za wyjątkiem **innowacji organizacyjnych**) i wahały się od 10% w przypadku **innowacji organizacyjnych** do 15% w przypadku **innowacji procesowych i produktowych**. Z kolei w przypadku *producentów samochodów* brak zaufania był najrzadziej postrzegany jako istotna bariera w **innowacjach marketingowych** (12% wskazań), zaś najczęściej – w **innowacjach produktowych** (18%) - por. Tabela 3. Wyniki badań wskazują na to, iż relacje pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami w różnych branżach mają odmienny charakter.

Z kolei przedsiębiorstwa z *kapitałem zagranicznym* częściej przypisywały duże znaczenie brakowi zaufania niż przedsiębiorstwa o *kapitale polskim* i przedsiębiorstwa o *kapitale mieszanym*. Poziom wskazań dotyczących znaczenia braku zaufania w przypadku przedsiębiorstw z *kapitałem zagranicznym* nie różni się znacznie ze względu na rodzaj innowacji. I tak w przypadku **innowacji procesowych, produktowych i organizacyjnych** wskazało nań 22% respondentów, natomiast w przypadku **innowacji marketingowych** – 25% z nich. Niższe wskazania odnotowano w przypadku przedsiębiorstw z *kapitałem polskim*. 16% z nich uznało, że brak zaufania jest istotną barierą w **innowacjach procesowych, marketingowych i organizacyjnych**, zaś dla 18% brak zaufania stanowił istotną barierę w **innowacjach produktowych**. Najniższe znaczenie przypisywały brakowi zaufania przedsiębiorstwa o *kapitale mieszanym*. Zaledwie 3% z nich wymieniło brak zaufania jako istotną barierę w **innowacjach marketingowych**. Dla 7% była to istotna bariera dla współpracy w **innowacjach procesowych**. Wskazania dla **innowacji produktowych i organizacyjnych** były nieco wyższe i wynosiły odpowiednio 14 i 10% (por. Tabela 4).

Brak zaufania jako istotna bariera we współpracy w innowacjach wymieniany był rzadziej przez *przedsiębiorstwa o dużym udziale sprzedaży eksportowej* w łącznej sprzedaży niż przez przedsiębiorstwa, których udział był mniejszy. Zaledwie 7% *przedsiębiorstw o udziale eksportu w sprzedaży powyżej 50%* uznało brak zaufania za istotną barierę w **innowacjach marketingowych**. 10% omawianych przedsiębiorstw wymieniło brak zaufania jako barierę w **innowacjach procesowych**, 12% - w **innowacjach produktowych**, a 15% - w **organizacyjnych**. Pozostałe przedsiębiorstwa znacznie częściej postrzegały brak zaufania

jako istotną barierę we współpracy w innowacjach. Przedsiębiorstwa o **udziale sprzedaży eksportowej w łącznej sprzedaży poniżej 30%** najczęściej wymieniały brak zaufania jako istotną przeszkodę we współpracy w **innowacjach produktowych** (20% wskazań), zaś najrzadziej – w **innowacjach organizacyjnych** (15%). Z kolei przedsiębiorstwa o **udziale eksportu w sprzedaży wynoszącym 30-50%** najczęściej postrzegały brak zaufania jako istotną przeszkodę w **innowacjach produktowych i organizacyjnych** (po 21%), zaś najrzadziej – w **procesowych** (14%) - por. Tabela 5.

Niezbyt często w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami brak zaufania jako istotną barierę w kooperacji w innowacjach wymieniali przedstawiciele **przedsiębiorstw, w których szacunkowy udział nowych produktów w sprzedaży wynosił poniżej 30%**. 11% z nich uznało brak zaufania jako istotną barierę dla kooperacji w **innowacjach marketingowych i organizacyjnych**, 14% - w **innowacjach procesowych**, zaś 18% - w **produktowych**. W przypadku przedsiębiorstw o **udziale nowych produktów w sprzedaży od 30 do 50%** wskazania wahały się pomiędzy 16% w przypadku **innowacji procesowych** i 20% w przypadku **innowacji marketingowych**. Wskazania w przypadku **przedsiębiorstw o udziale nowych produktów w sprzedaży powyżej 50%** były znacznie wyższe i wynosiły 20% w przypadku **innowacji produktowych**, 23% - w **innowacjach procesowych**, 27% - w **innowacjach marketingowych** oraz 33% w **innowacjach organizacyjnych** (por. Tabela 6).

Do oceny statystycznej istotności przekrojowych różnic dotyczących postrzegania braku zaufania jako istotnej bariery współpracy w innowacjach wykorzystano test Chi-kwadrat. Test wykazał, iż w większości przypadków przynależność do określonej grupy przedsiębiorstw nie jest związana z postrzeganiem zaufania jako istotnej bariery we współpracy w innowacjach. Potwierdzone została jedynie istotność statystyczna następujących zależności:

- przynależność do branży, a postrzeganie braku zaufania jako bariery w innowacjach produktowych,
- przynależność do branży, a postrzeganie braku zaufania jako bariery w innowacjach marketingowych,
- udział nowych produktów w sprzedaży ogółem, a postrzeganie brak zaufania jako bariery w innowacjach organizacyjnych.

Zaufanie jako czynnik wpływający na sukces współpracy w innowacjach

W ramach badania zapytano respondentów także o to, w jaki sposób szereg czynników może wpływać na współpracę w innowacjach. Zastosowano pięciostopniową

skalę, przy czym odpowiedź „1” oznaczała „zdecydowanie nieważne”, zaś „5” – „zdecydowanie ważne”. Analiza wypowiedzi respondentów dotyczących wpływu zaufania na osiągnięcie sukcesu we współpracy w innowacjach wskazuje na to, iż jest ono postrzegane jako czynnik istotny, choć nie najważniejszy. Niezależnie od rodzaju innowacji, jako czynniki o dużym wpływie na sukces współpracy wymieniano bowiem najczęściej dobór partnera projektu, jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów oraz jasny rozdział zakresów odpowiedzialności partnerów. W przypadku **innowacji produktowych** częściej niż o zaufaniu mówiono również o wzajemnie uzupełniających się zasobach (w tym ludzkich) i kompetencjach, zaś w przypadku **innowacji produktowych i organizacyjnych** - także o szczegółowym ustaleniu zasad kooperacji. Warto jednak zauważyć, że zaufanie było wymieniane jako czynnik w znacznym stopniu wpływający na sukces kooperacji w innowacjach znacznie częściej niż wiele innych czynników, takich jak np. relacje osobiste, równość partnerów w ramach projektu pod względem siły przetargowej, wzajemność/ekwiwalentność korzyści, doświadczenia z realizacji poprzednich projektów kooperacyjnych, zaangażowanie zarządów kooperujących firm, zaangażowanie na wszystkich szczeblach zarządzania kooperujących firm oraz ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego. Podkreślić należy, że wpływ zaufania na sukces kooperacji w innowacjach jest znacznie wyższy w przypadku **innowacji procesowych i produktowych** (odpowiednio: 89 i 87% wskazań) niż **marketingowych i organizacyjnych** (odpowiednio: 72 i 78% wskazań), co może świadczyć o tym, że natura tych innowacji wymaga od partnerów relacji opartych na zaufaniu (por. Tabela 7).

Przedsiębiorstwa średnie nieco częściej niż *przedsiębiorstwa duże* przypisywały duże znaczenie zaufaniu, jako czynnikowi wpływającemu na sukces w **innowacjach procesowych** (odpowiednio: 90 i 88% wskazań). W przypadku pozostałych rodzajów innowacji to przedstawiciele *dużych przedsiębiorstw* nieco częściej twierdzili, iż zaufanie w bardzo dużym stopniu wpływa na sukces w innowacjach. I tak: w przypadku **innowacji produktowych** na duże znaczenie zaufania dla sukcesu kooperacji w wskazało 82% *przedsiębiorstw średnich* oraz 90% *przedsiębiorstw dużych*. W przypadku **innowacji marketingowych** było to odpowiednio: 67 i 77%, zaś w przypadku **innowacji organizacyjnych** – 73 i 82% (por. Tabela 8).

Znaczenie zaufania dla sukcesu w **innowacjach procesowych i produktowych** było najwyższe dla przedsiębiorstw z *branży chemicznej i farmaceutycznej* (odpowiednio: 95 i 94% wskazań), natomiast w przypadku **innowacji marketingowych i organizacyjnych** najczęściej o dużym znaczeniu zaufania mówili przedstawiciele *branży spożywczej*

(odpowiednio: 85 i 90% wskazań). Najbardziej na duże znaczenie zaufania w **innowacjach procesowych i marketingowych** wskazywali przedstawiciele *branży elektronicznej* (79 i 61% wskazań). W przypadku **innowacji produktowych** najbardziej o dużym znaczeniu zaufania mówili przedstawiciele *branży motoryzacyjnej* (78% wskazań), zaś w przypadku **innowacji organizacyjnych** – przedstawiciele *branży chemicznej* (67%) – por. Tabela 9.

O dużym znaczeniu zaufania w **innowacjach procesowych** najczęściej mówiły przedsiębiorstwa z *kapitałem wyłącznie polskim* (93% wskazań), w przypadku innowacji produktowych – przedsiębiorstwa *o kapitale polskim i mieszanym* (po 90% wskazań). Wskazania dotyczące znaczenia zaufania w **innowacjach marketingowych** były znacznie niższe niż w przypadku pozostałych typów innowacji, przy czym najczęściej na ich duże znaczenie wskazywały przedsiębiorstwa z *kapitałem polskim* (75% wskazań). Nieco częściej wskazywano na duże znaczenie zaufania dla **innowacji organizacyjnych**, przy czym najczęściej robiły to przedsiębiorstwa z *kapitałem mieszanym lub zagranicznym* (po 79%). Z kolei najniższe wskazania dotyczące znaczenia zaufania w kooperacji w **innowacjach procesowych, produktowych i marketingowych** wystąpiły w przypadku przedsiębiorstw z *kapitałem zagranicznym* (odpowiednio: 77, 70 i 59%). W przypadku **innowacji organizacyjnych** najbardziej o dużym znaczeniu zaufania dla sukcesu w kooperacji mówili respondenci z przedsiębiorstw z *kapitałem wyłącznie polskim* (78% wskazań), przy czym należy podkreślić, że różnica w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw była w tym przypadku niewielka – por. Tabela 10.

Przedsiębiorstwa o *największym udziale eksportu* w sprzedaży ogółem najbardziej ze wszystkich przedsiębiorstw twierdziły, że zaufanie jest istotnym czynnikiem wpływającym na współpracę w innowacjach. 85% z tych przedsiębiorstw wymieniło zaufanie jako istotny czynnik wpływający na **innowacje procesowych**, 79% z nich uznało, iż zaufanie przyczynia się do sukcesu w **innowacjach produktowych**, 63% zadeklarowało, iż wpływa on na sukces **innowacji marketingowych**, zaś 74% - **organizacyjnych**. W przypadku przedsiębiorstw o *udziale eksportu w sprzedaży ogółem wynoszącym 30-50%* odpowiedzi wahały się między 76 w przypadku **innowacji organizacyjnych**, a 91% w przypadku **innowacji procesowych**. Z kolei w przypadku przedsiębiorstw *o udziale eksportu w sprzedaży ogółem wynoszącym poniżej 30%* najbardziej wskazywano na duże znaczenie zaufania w kooperacji w **innowacjach marketingowych** (74%), zaś najczęściej – w **procesowych i produktowych** (po 91%) - por. Tabela 11.

Przedsiębiorstwa o *największym udziale nowych produktów w sprzedaży* najczęściej podkreślały znaczenie tego czynnika niezależnie od rodzaju innowacji. W przypadku

innowacji procesowych wymieniło go 96% respondentów, w przypadku **innowacji produktowych** – 92%, zaś w przypadku **innowacji marketingowych i organizacyjnych** – odpowiednio: 93 i 85%. Najbardziej duże znaczenie zaufania dla sukcesu kooperacji w innowacjach przypisywane było przez przedsiębiorstwa **o udziale nowych produktów w sprzedaży wynoszącym 30-50%**. W przypadku tych przedsiębiorstw wskazania wahały się między 57% w przypadku **innowacji marketingowych** i 80% w przypadku **innowacji procesowych** (por. Tabela 12).

Aby ocenić, czy przekrojowe różnice w postrzeganiu zaufania jako czynnika wpływającego na sukces kooperacji w innowacjach są statystycznie istotne zastosowano test Manna-Whitney'a (w przypadku analizy wpływu wielkości przedsiębiorstwa na postrzeganie zaufania) oraz test Kruskala-Wallisa (w pozostałych przekrojach). Żaden z testów przeprowadzonych dla poszczególnych przekrojów nie wykazał występowania istotnych różnic.

Ocena współpracy z partnerem

Aby sprawdzić, czy polskie przedsiębiorstwa ufają swoim partnerom poproszono respondentów o ocenę współpracy z najważniejszym partnerem, wspólnie z którym realizowały one innowacje. Wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, przy czym „1” oznaczało – „zdecydowanie nie zgadzam się ze stwierdzeniem”, a „5” – zdecydowanie się zgadzam.

63% respondentów stwierdziło, że ufają oni swojemu partnerowi. Co interesujące, nieco mniej respondentów (58%) stwierdziło, że partner ufa im. Należy przy tym podkreślić, że niewielki odsetek badanych zadeklarował brak zaufania w stosunku do partnera (8%) oraz ze strony partnera (4%).

Przedsiębiorstwa duże nieco częściej niż **przedsiębiorstwa średnie** ufały swoim partnerom (odpowiednio: 67 i 59% wskazań), częściej także deklarowały, że partner obdarza je zaufaniem (odpowiednio: 61 i 56%). Najczęściej dużym zaufaniem obdarzały swoich partnerów przedsiębiorstwa z **branży chemicznej i farmaceutycznej** (71% wskazań). One też cieszyły się najczęściej wysokim zaufaniem swoich partnerów (również 71% wskazań). Najbardziej zaufanie do partnera deklarowano w **branży samochodowej** (51% wskazań). W branży tej najbardziej uważano także, że partner ufa przedsiębiorstwu respondenta (43% wskazań). Przedsiębiorstwa z **kapitałem polskim** dominowały nad pozostałymi przedsiębiorstwami pod względem poziomu zaufania względem partnera (66% wskazań) jak i ze strony partnera (62%). Swoim partnerom najczęściej ufały przedsiębiorstwa o **udziale**

sprzedaży eksportowej w łącznej sprzedaży powyżej 50% (66% wskazań), przy czym należały one do przedsiębiorstw, którym najrzadziej ufał partner (54%). Co ciekawe, największe zaufanie do partnera oraz ze strony partnera deklarowały przedsiębiorstwa *o najniższym udziale nowych produktów w sprzedaży* (odpowiednio: 66 i 62%) – por. Tabela 13.

Podobnie jak w przypadku analizy wyników badania dotyczących postrzegania zaufania jako czynnika sukcesu w innowacjach, tak również w analizie zaufania, jakim darzą się wzajemnie partnerzy w kooperacji, zastosowano test Manna-Whitney’a (w przypadku analizy wpływu wielkości przedsiębiorstwa na postrzeganie zaufania) oraz test Kruskala-Wallisa (w pozostałych przekrojach). Także w tym przypadku różnice zaobserwowane w poszczególnych przekrojach nie są statystycznie istotne.

Podsumowanie i wnioski

Powyższe badanie nie wyczerpało problematyki zaufania we współpracy w innowacjach (nie poruszono w nim m.in. wątku wpływu zbyt wysokiego zaufania na efekty współpracy), pozwoliło jednak uzyskać odpowiedzi na podstawowe pytania z nią związane, stając się tym samym podwaliną kolejnych badań.

Chociaż zaufanie nie jest postrzegane jako najistotniejszy czynnik wpływający na współpracę w innowacjach, jego znaczenie jest dla przedsiębiorców duże niezależnie od rodzaju wprowadzanych innowacji. Wypowiedzi respondentów na ten temat były wyjątkowo zgodne. Istotne statystycznie różnice wystąpiły jedynie w trzech przypadkach, w których zaobserwowano związek postrzegania znaczenia braku zaufania z przynależnością do branży oraz udziałem nowych produktów w sprzedaży ogółem. Zależności te nie wystąpiły jednak w przypadku postrzegania zaufania jako czynnika wpływającego na sukces w kooperacji oraz w częstotliwości obdarzania partnera zaufaniem i bycia obdarzonym zaufaniem. Trudno jest tym samym wyciągnąć wniosek, iż określona grupa przedsiębiorstw lepiej niż pozostałe przedsiębiorstwa radzi sobie w sytuacji braku zaufania lub też posiada lepszą umiejętność budowania relacji bazujących na wzajemnym zaufaniu.

Badanie wykazało, że zdecydowana większość przedsiębiorstw obdarza swoich partnerów zaufaniem, nieco rzadziej uważając, iż sama jest nim darzona. Rodzi to kolejne pytania dotyczące tego, czy poziom zaufania podczas współpracy w innowacjach różni się od poziomu zaufania w przypadku innych rodzajów współpracy oraz tego, dlaczego przedsiębiorstwa są zdania, że partner rzadziej darzy je zaufaniem niż one ufają jemu.

Należy jednak zauważyć, że choć większość przypadków kooperacji w innowacjach odbywa się w atmosferze zaufania, to nadal znaczny odsetek respondentów nie był w stanie

zadeklarować pełnego zaufania do swoich partnerów. Pewien odsetek respondentów (16-18%, w zależności od rodzaju innowacji) potwierdził ponadto, iż brak zaufania stanowił dla nich istotną barierę podczas wdrażania innowacji. Przedmiotem kolejnego badania powinno zatem być wyjaśnienie, dlaczego niektóre przedsiębiorstwa potrafią kooperować w atmosferze zaufania, zaś pozostałym się to nie udaje. Interesujące byłoby także sprawdzenie, czy przedsiębiorstwa, które nie wskazały na brak zaufania jako barierę w kooperacji nie spotkały się z brakiem zaufania, czy też zastąpiły zaufanie jednym z jego substytutów.

Tabela 1. Najistotniejsze bariery podczas wdrażania innowacji (%N)

	Typ innowacji							
	Procesowe		Produktowe		Marketingowe		Organizacyjne	
	Liczba wskazań	% N	Liczba wskazań	% N	Liczba wskazań	% N	Liczba wskazań	% N
Brak potrzeby podejmowania współpracy	22	11	25	12	24	11	29	14
Negatywne doświadczenia z kooperacji	31	15	34	16	34	16	33	16
Trudność znalezienia partnera chętnego do współpracy	61	29	71	34	51	24	48	23
Trudność znalezienia partnera z odpowiednimi kwalifikacjami	84	40	103	49	50	24	66	32
Bariery prawne	39	19	47	22	28	13	33	16
Bariery językowe lub kulturowe	21	10	26	12	16	8	19	9
Bariery techniczne	40	19	48	23	21	10	22	11
Brak zaufania do partnera	33	16	38	18	33	16	34	16
Konieczność podziału zysku	31	15	38	18	25	12	24	11
Niedopasowanie oferty współpracy do potrzeb firmy	40	19	52	25	41	20	43	21
Brak źródeł finansowania	70	33	84	40	54	26	51	24
Konieczność podzielenia się prawami własności intelektualnej	32	15	41	20	22	11	25	12
Brak jasności odnośnie przypisywania praw własności intelektualnej	25	12	35	17	23	11	22	11
Długotrwałe i skomplikowane procedury	65	31	77	37	41	20	52	25
Inne	2	1	6	3	5	2	2	1
Nie wiem, trudno powiedzieć	38	18	15	7	70	33	61	29
Nie dostrzegam barier	22	11	25	12	24	11	29	14

N = 209

Tabela 2. Zaufanie jako najistotniejsza bariera podczas wdrażania innowacji wg wielkości przedsiębiorstw

Liczba zatrudnionych	50-249 osób, n=108		powyżej 249 osób, n=101	
	Liczba wskazań	%n	Liczba wskazań	%n
Rodzaj innowacji				
Procesowe	20	19	13	13
Produktowe	21	19	17	17
Marketingowe	18	17	15	15
Organizacyjne	18	17	16	16

Tabela 3. Zaufanie jako najistotniejsza bariera podczas wdrażania innowacji wg branż

Branża	Spożywcza, n=54		Chemiczna \ farmaceutyczna, n=52		Produkcja samochodów i części do samochodów, n=51		Elektroniczna, n=52	
	Liczba wskazań	%n	Liczba wskazań	%n	Liczba wskazań	%n	Liczba wskazań	%n
Rodzaj innowacji								
Procesowe	13	24	8	15	7	14	5	10
Produktowe	17	31	8	15	9	18	4	8
Marketingowe	16	30	6	12	6	12	5	10
Organizacyjne	15	28	5	10	7	14	7	13

Tabela 4. Zaufanie jako najistotniejsza bariera podczas wdrażania innowacji wg struktury kapitału

Struktura kapitału	wyłącznie polski, n=148		mieszany polsko – zagraniczny, n=29		wyłącznie zagraniczny, n=32	
	Liczba wskazań	%n	Liczba wskazań	%n	Liczba wskazań	%n
Rodzaj innowacji						
Procesowe	24	16	2	7	7	22
Produktowe	27	18	4	14	7	22
Marketingowe	24	16	1	3	8	25
Organizacyjne	24	16	3	10	7	22

Tabela 5. Zaufanie jako najistotniejsza bariera podczas wdrażania innowacji wg udziału eksportu w sprzedaży w ostatnich 3 latach

Udział eksportu	poniżej 30%, n=108		30-50 %, n=42		powyżej 50, n=59%	
	Liczba wskazań	%N	Liczba wskazań	%N	Liczba wskazań	%N
Rodzaj innowacji						
Procesowe	21	19	6	14	6	10
Produktowe	22	20	9	21	7	12
Marketingowe	21	19	8	19	4	7
Organizacyjne	16	15	9	21	9	15

Tabela 6. Zaufanie jako najistotniejsza bariera podczas wdrażania innowacji wg udziału nowych produktów w sprzedaży ogółem

Nowe produkty	poniżej 30%, n=124		30-50 %, n=55		powyżej 50%, n=30	
	Liczba wskazań	%n	Liczba wskazań	%n	Liczba wskazań	%n
Rodzaj innowacji						
Procesowe	17	14	9	16	7	23
Produktowe	22	18	10	18	6	20
Marketingowe	14	11	11	20	8	27
Organizacyjne	14	11	10	18	10	33

Tabela 7. Znaczenie czynników wpływających na sukces kooperacji w innowacjach (%n)

Typ innowacji	Procesowe, n=156						Produktowe, n=120						Marketingowe, n=89						Organizacyjne, n=86					
	Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n		
	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5
Dobór partnera (-ów) projektu	1	12	143	1	8	92	3	7	110	3	6	92	0	23	66	0	26	74	3	13	70	3	15	81
Jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów	1	14	141	1	9	90	2	6	112	2	5	93	0	20	69	0	22	78	2	9	75	2	10	87
Relacje osobiste (znajomość) partnerów	25	50	81	16	32	52	17	36	67	14	30	56	11	40	38	12	45	43	15	25	46	17	29	53
Wzajemne zaufanie partnerów	2	15	139	1	10	89	4	12	104	3	10	87	1	24	64	1	27	72	2	17	67	2	20	78
Wzajemnie uzupełniające się zasoby (w tym ludzkie) i kompetencje	3	18	135	2	12	87	0	12	108	0	10	90	1	23	65	1	26	73	7	14	65	8	16	76
Równość partnerów w ramach projektu pod względem siły przetargowej	23	49	84	15	31	54	10	32	78	8	27	65	7	37	45	8	42	51	10	22	54	12	26	63
Wzajemność/ ekwiwalentność korzyści	7	37	112	4	24	72	4	22	94	3	18	78	4	28	57	4	31	64	9	12	65	10	14	76
Doświadczenia z realizacji poprzednich projektów kooperacyjnych	5	24	127	3	15	81	4	13	103	3	11	86	1	29	59	1	33	66	4	19	63	5	22	73
Szczegółowe ustalenie zasad kooperacji	4	17	135	3	11	87	3	12	105	3	10	88	2	23	64	2	26	72	5	10	71	6	12	83
Jasny rozdział zakresów odpowiedzialności partnerów	3	11	142	2	7	91	3	8	109	3	7	91	0	23	66	0	26	74	5	10	71	6	12	83
Zaangażowanie zarządów kooperujących firm	8	31	117	5	20	75	4	26	90	3	22	75	3	33	53	3	37	60	6	17	63	7	20	73
Zaangażowanie na wszystkich szczeblach zarządzania kooperujących firm	11	28	117	7	18	75	7	20	93	6	17	78	4	32	53	4	36	60	7	21	58	8	24	67
Ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego (collaboration champion)	3	19	134	2	12	86	3	14	103	3	12	86	2	26	61	2	29	69	1	17	68	1	20	79

Skala od 1 do 5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie nieważne', a 5 oznacza 'zdecydowanie ważne'

%n – odsetek respondentów, którzy wprowadzali innowacje danego typu w kooperacji

Tabela 8 Znaczenie czynników wpływających na sukces kooperacji w innowacjach wg wielkości przedsiębiorstw

Liczba zatrudnionych	50-249 osób, n=108						powyżej 249 osób, n=101					
	Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n		
	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5
Rodzaj innowacji												
Procesowe	0	8	72	0	10	90	2	7	67	3	9	88
Produktowe	2	7	40	4	14	82	2	5	64	3	7	90
Marketingowe	1	13	28	2	31	67	0	11	36	0	23	77
Organizacyjne	1	9	27	3	24	73	1	8	40	2	16	82

Tabela 9 Znaczenie czynników wpływających na sukces kooperacji w innowacjach wg branż

Branża	Spożywcza, n=54						Chemiczna \ farmaceutyczna, n=52						Produkcja samochodów i części do samochodów, n=51						Elektroniczna, n=52					
	Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n		
	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5
Rodzaj innowacji																								
Procesowe	0	3	37	0	8	93	0	2	40	0	5	95	2	3	35	5	8	88	0	7	27	0	21	79
Produktowe	1	2	32	3	6	91	0	2	29	0	6	94	3	3	21	11	11	78	0	5	22	0	19	81
Marketingowe	1	3	23	4	11	85	0	9	18	0	33	67	0	5	12	0	29	71	0	7	11	0	39	61
Organizacyjne	0	2	18	0	10	90	0	7	14	0	33	67	2	3	18	9	13	78	0	5	17	0	23	77

Tabela 10 Znaczenie czynników wpływających na sukces kooperacji w innowacjach wg struktury kapitału

Struktura kapitału	wyłącznie polski, n=148						mieszany polsko – zagraniczny, n=29						wyłącznie zagraniczny, n=32					
	Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n		
	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5
Rodzaj innowacji																		
Procesowe	0	7	97	0	7	93	0	3	19	0	14	86	2	5	23	7	17	77
Produktowe	2	6	71	3	8	90	0	2	19	0	10	90	2	4	14	10	20	70
Marketingowe	1	14	46	2	23	75	0	3	8	0	27	73	0	7	10	0	41	59
Organizacyjne	0	13	45	0	22	78	1	2	11	7	14	79	1	2	11	7	14	79

Tabela 11 Znaczenie czynników wpływających na sukces kooperacji w innowacjach wg udziału eksportu w sprzedaży w ostatnich 3 latach

Rodzaj innowacji	poniżej 30%, n=108						30-50 %, n=42						powyżej 50, n=59%					
	Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n		
	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5
Procesowe	1	6	67	1	8	91	0	3	31	0	9	91	1	6	41	2	13	85
Produktowe	1	5	58	2	8	91	1	3	24	4	11	86	2	4	22	7	14	79
Marketingowe	0	11	32	0	26	74	0	5	17	0	23	77	1	8	15	4	33	63
Organizacyjne	1	7	34	2	17	81	1	3	13	6	18	76	0	7	20	0	26	74

Tabela 12 Znaczenie czynników wpływających na sukces kooperacji w innowacjach wg udziału nowych produktów w sprzedaży ogółem

Rodzaj innowacji	poniżej 30%, n=124						30-50 %, n=55						powyżej 50%, n=30					
	Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n		
	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5
Procesowe	1	7	83	1	8	91	1	7	33	2	17	80	0	1	23	0	4	96
Produktowe	2	4	63	3	6	91	2	7	29	5	18	76	0	1	12	0	8	92
Marketingowe	0	15	39	0	28	72	1	8	12	5	38	57	0	1	13	0	7	93
Organizacyjne	0	8	36	0	18	82	2	7	20	7	24	69	0	2	11	0	15	85

Tabela 14 Zaufanie we współpracy z najważniejszym partnerem w innowacjach

		Ufam mojemu partnerowi						Mój partner ufa mnie					
		Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n		
		1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5
Liczba zatrudnionych	50-249 osób, n=108	11	33	64	10	31	59	4	44	60	4	41	56
	powyżej 249 osób, n=101	6	27	68	6	27	67	5	34	62	5	34	61
Branża	Spożywcza, n=54	4	15	35	7	28	65	2	20	32	4	37	59
	chemiczna \ farmaceutyczna, n=52	3	12	37	6	23	71	0	15	37	0	29	71
	produkcja samochodów i części do samochodów, n=51	5	20	26	10	39	51	4	25	22	8	49	43
	Elektroniczna, n=52	5	13	34	10	25	65	3	18	31	6	35	60
Struktura kapitału	wyłącznie polski, n=148	11	40	97	7	27	66	5	51	92	3	34	62
	mieszany polsko – zagraniczny, n=29	3	11	15	10	38	52	2	15	12	7	52	41
	wyłącznie zagraniczny, n=32	3	9	20	9	28	63	2	12	18	6	38	56
Szacunkowy udział sprzedaży eksportowej w łącznej sprzedaży w ostatnich 3 latach	poniżej 30%, n=108	9	31	68	8	29	63	6	39	63	6	36	58
	30-50 %, n=42	3	14	25	7	33	60	1	14	27	2	33	64
	powyżej 50%, n=59	5	15	39	8	25	66	2	25	32	3	42	54
Szacunkowy udział nowych produktów w sprzedaży	poniżej 30%, n=124	6	36	82	5	29	66	3	44	77	2	35	62
	30-50 %, n=55	7	15	33	13	27	60	3	23	29	5	42	53
	powyżej 50%, n=30	4	9	17	13	30	57	3	11	16	10	37	53

Skala od 1 do 5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie nie zgadzam się ze stwierdzeniem, a 5 oznacza 'zdecydowanie się zgadzam

Bibliografia

Arrow K. J., *Risk Perception in Psychology and Economics*, „Economic Inquiry”, 20, 1982, s. 1-9.

Bidault F., Castello A., *Why Too Much Trust Is Death to Innovation*, “MIT Sloan Management Review”, Summer 2010, Vol 51 No 4, s. 33-38

Danik L., *Zaufanie na rynku instytucjonalnym*, w: „Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej”, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009.

Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków, red. J. Czapiński, T. Panek, Warszawa 2009.

Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 1997.

Kern H., *Lack of Trust, Surfeit of Trust*, w: *Trust Within and Between Organisations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, red. Ch. Lane, R. Bachmann, Oxford University Press, New York, 1998, s. 203-213..

Mayer R. C., Davies J. H., Schoorman F. D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, “Academy of Management Review”, vol. 20, No 3, 1995, s. 709-734.

Merchant K., *Control in Business Organizations*, Ballinger Publishing Company, New York 1985.

Molina-Morales F. X, Martínez-Fernández M. T., *Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation*, “Journal of Small Business Management”, 48 (2), Apr. 2010, s. 258-279.

Morgan R. M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, July 1994, s. 20-38.

Nahapiet J., Ghoshal S., *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, “Advantage of Management. The Academy of Management Review”, Apr. 1998, s. 242-266.

Nowak D., *Zaufanie w kooperacji przemysłowej*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2009, nr 3/2, s. 247–258.

Steffel R. V., Ellis, S. R., *Structural and Social Bond of Commitment in Inter-Firm Relationships*, “Journal of Applied Business and Economics”, Oct 2009. Vol. 10, Iss. 1, s. 1-18.

Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

Trembaczowski Ł., *Zaufanie i ryzyko w doświadczeniu przedsiębiorców: studium socjologiczne*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Śląski. Wydział nauk społecznych, 2008.