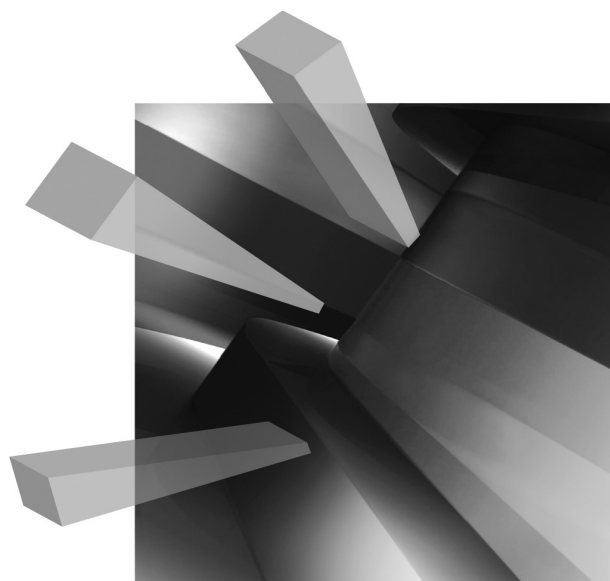


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(14)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: K. Halina Kocur
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Piotr Stanisław Chlopek , Offshoring trends and foreign direct investments in the Middle Europe and BRIC area	11
Marek Krasiński , Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami	24
Kamila Malewska , Doskonalenie procesów decyzyjnych w organizacji	33
Katarzyna Piowar-Sulej , Formy zatrudniania uczestników projektów	46
Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz , Marketing terytorialny jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej gmin Doliny Baryczy	57
Maja Sajdak , Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa	69
Anna Sankowska , Zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Rola jednostki inicjującej	80
Alicja Smolbik-Jęczmień , Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice	89
Izabela Ścibiorska-Kowalczyk , Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako metoda kształtowania relacji z interesariuszami	98
Agnieszka Wołodźko-Pasala , Działania ekologiczne, wizerunek korporacyjny, percepcje i zachowania nabywców na rynku dóbr zaopatrzeniowych – badanie eksploracyjne	116
Roman Zwierzyński , Ulga podatkowa na zakup nowych technologii jako szansa dla przedsiębiorcy	135

Summaries

Stanisław Chlopek , Trendy offshoringu i bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowej i BRIC	23
Marek Krasiński , Applicability of Kanban methodology in project management	32
Kamila Malewska , Improving decision making process in the organization	45
Katarzyna Piowar-Sulej , Project team members' forms of employment ..	56
Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz , Territorial marketing as a tool for building of competitive advantage of communities in Barycz Valley	68
Maja Sajdak , Innovation as a crucial feature of an agile company	79
Anna Sankowska , Trust in a R&D orientated network of research institutes. The role of triggering entity	88
Alicja Smolbik-Jęczmień , Approach to work and professional career among representatives of generations X and Y – similarities and differences ...	97
Izabela Ścibiorska-Kowalczyk , Corporate Social Responsibility as a method of development of business relationship with stakeholders	115

Agnieszka Wołodźko-Pasala , Ecological activities, corporate image, perceptions and buyers' behavior on B2B market – an exploratory study	134
Roman Zwierzyński , Tax relief for the purchase of new technologies as a chance for an entrepreneur	143

Anna Sankowska
Politechnika Warszawska

**ZAUFIANIE W SIECI BADAWCZO-ROZWOJOWEJ
JEDNOSTEK NAUKOWYCH.
ROLA JEDNOSTKI INICJUJĄCEJ***

Streszczenie: Artykuł podejmuje próbę analizy wpływu procesu tworzenia sieci badawczo-rozwojowej na poziom zaufania wewnątrz sieci. Porównano różne modele formacji sieci badawczo-rozwojowych, na których podstawie sformułowano wnioski dotyczące wpływu jednostki inicjującej sieć na rozwój zaufania.

Słowa kluczowe: sieci badawczo-rozwojowe, zaufanie, proces zaprojektowany, jednostka inicjująca.

1. Wstęp

Działalność badawczo-rozwojowa w coraz większym wymiarze opiera się na współpracy niezależnych jednostek w postaci sieci badawczo-rozwojowych. Jest to podyktowane zmianami jakościowymi związanymi z procesami badawczo-rozwojowymi, do których należy zaliczyć ich złożoność i interdyscyplinarość, oraz dążeniem do poprawy pozycji strategicznej. Osiągnięcie masy krytycznej, pozwalającej między innymi na ich umiędzynarodowienie, wymaga współpracy wielu podmiotów w formie konsorcjów, będących formą powiązań sieciowych. Dotyczy to firm i – w coraz większym stopniu – publicznych jednostek badawczo-rozwojowych. Niejednokrotnie ich dostęp do odpowiednich funduszy jest obwarowany wymogiem utworzenia sieci. Sieć legitymizuje dostęp do nich. Istnienie sieci naukowo-badawczej o dużej masie krytycznej przyciąga również zewnętrzne środki finansowe, czyniąc ją istotnym beneficjentem różnego rodzaju funduszy.

Paradygmat sieciowy, zakładający osadzenie aktywności podmiotów w układach relacji społecznych [Czakon 2012a], jest coraz częściej przyjmowany jako punkt odniesienia w analizie różnych form współpracy, w tym konsorcjów. Przez

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji DEC-2011/03/B/HS4/01362.

sieć rozumie się zwykle „zbiór odrębnych pod względem formalnoprawnym podmiotów oraz relacji zachodzących między nimi” [Czakon 2012b, s. 7]. Nadto sam przedmiot działania sieci badawczo-rozwojowych (relacji międzyorganizacyjnych), jakim jest kreowanie nowej wiedzy i jej komercjalizacja w postaci innowacji, sytuuje zaufanie w głównym obszarze zainteresowania [Sankowska 2013a; Sankowska 2013b, Sankowska 2011]. Pryzmat sieci wysuwa na pierwszy plan więzi pomiędzy podmiotami i związane z nimi zaufanie jako warunki wstępne efektywności współdziałania, gdyż w warunkach niezależności formalnoprawnej podmiotów ograniczone jest odwoływanie się do hierarchii. O ile w literaturze przedmiotu dużą wagę przywiązuje się do problematyki tworzenia i funkcjonowania konsorcjów firm, o tyle zdecydowanie mniejsza uwaga jest skierowana na publiczne instytuty badawcze. Istnieje więc potrzeba rozpoznania mechanizmów tworzenia i funkcjonowania takich konsorcjów. Jednocześnie wszechobecna w literaturze teza o kluczowej roli zaufania we wspieraniu współpracy skłania do przeanalizowania zagadnienia zaufania w kontekście konsorcjów badawczo-rozwojowych złożonych z jednostek badawczych, czemu poświęcone zostało niniejsze opracowanie. W szczególności podjęta zostanie próba odpowiedzi na pytanie, który z modeli formowania konsorcjów badawczych najlepiej wpisuje się w formowanie zaufania pomiędzy nimi, koniecznego do efektywnego współdziałania. W literaturze nie odnajdziemy pozycji, które analizują zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej w przyjętym obszarze badawczym. Jest to problematyka nowa, wymagająca badań naukowych.

Tabela 1. Interpretacje instytutów badawczych w ujęciu paradygmatu klasycznego i sieciowego

Paradygmat klasyczny	Paradygmat sieciowy
Otoczenie organizacji jest bezimienne, anonimowe.	Otoczenie organizacji stanowią konkretne podmioty.
Otoczenie organizacji jest zatimizowane.	Organizacja wchodzi w relacje z różnymi podmiotami.
Otoczenie organizacji jest poza jej kontrolą.	Sieć może wpływać na otoczenie.
Szanse rynkowe są niezależne od organizacji.	Szanse są generowane przez istnienie sieci, która je dostrzega, warunkuje lub wykorzystuje.
Hierarchia, władza.	Upraszczenie struktur, heterarchia, zaufanie, mechanizm rynkowy.
Przewaga konkurencyjna jest uzależniona od kompetencji i zasobów własnych.	Przewaga konkurencyjna jest wypadkową kompetencji i zasobów partnerów sieci, co prowadzi do rozwinięcia masy krytycznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czakon 2012a, s. 28].

Przyjmując paradygmat sieciowy w analizie konsorcjów badawczo-rozwojowych złożonych z instytutów naukowo-badawczych, należy uwypuklić, w jaki sposób zmienia on interpretację i sposób postrzegania jednostek badawczo-rozwojowych w stosunku do paradygmatu klasycznego (tab. 1). Przede wszystkim podkreśla on, iż instytuty badawcze, pomimo swego dużego potencjału, dla osiągnięcia

lepszycy efekty powinny dostrzegać korzyści płynące z uczestnictwa w sieciach, kreującego możliwości niedostępne w pojedynczych działaniach. Sieć – ze względu na realizację swoich celów – musi zachować elastyczność, zastępując sztywne struktury hierarchiczne mechanizmem zaufania, który obok kreatywności zalicza się do wartości zorientowanych na rozwój [Dolan i in. 2003].

2. Mechanizmy tworzenie konsorcjów badawczo-rozwojowych

Badania w obszarze konsorcjów badawczo-rozwojowych sugerują, że istnieją trzy ścieżki ich rozwoju: proces wyłaniający się (*emergent*), proces zaprojektowany (*engineered*) i proces zakorzeniony (*embedded*) [Ring i in. 2005], związane z różnym stopniem ich kierowalności [Czakon 2012a, s. 62], czyli stopniem ukierunkowanego wpływu na sieć. Podstawą ich rozróżnienia jest identyfikacja podmiotu lub grupy podmiotów inicjujących utworzenie konsorcjum oraz warunków początkowych współpracy, takich jak świadomość wspólnych celów, współzależność strategiczna czy więzi społeczne.

Proces wyłaniający się w budowie konsorcjum pojawia się zwykle w sytuacjach, kiedy strony potencjalnej współpracy dostrzegają silną współzależność strategiczną, związaną chociażby z nagłymi zmianami technologicznymi, istnieniem zagrożenia dla całego sektora (np. wzrost znaczenia rynków azjatyckich w dostarczaniu urządzeń elektronicznych). Dostrzegane zagrożenie indukuje wtedy silną potrzebę współpracy bez wpływu kierowniczego. Więzi między stronami współpracy powstają w efekcie wzajemnych uzgodnień i dopasowania. W tym procesie powstają zwykle dość sztywne struktury, regulujące współpracę ze względu na istniejącą między stronami konkurencję.

Gdy wspólny cel nie jest bezpośrednio identyfikowany przez potencjalnych partnerów i nie mają oni wspólnej historii współpracy, tzw. cienia przeszłości, wymagany jest kierowany albo inaczej intencjonalny proces tworzenia konsorcjum [Ring i in. 2005]. Zwykle pozostawieni sobie potencjalni partnerzy nie tworzą konsorcjum, gdyż współzależności pomiędzy nimi są za słabe i nie dostrzegane bezpośrednio. Toteż w procesie kierowanym główną rolę odgrywa podmiot inicjujący (*triggering entity*), nazywany przez niektórych autorów jednostką uruchamiającą [Czakon 2012a, s. 66], przewyciężający brak świadomości współzależności pomiędzy partnerami z sektora BiR i pełniący ważną funkcję w projektowaniu konsorcjum. Może tym podmiotem być rząd odgrywający rolę katalizatora konsorcjum. Jednostką inicjującą może być również pojedyncza bezstronna osoba, grupa osób czy też organizacja. Musi dostrzegać lepiej niż inni istniejącą potrzebę współpracy, aby uczynić ją wyraźną dla potencjalnych partnerów, i właściwie ją komunikować. Jednostka ta wspiera proces formowania dobrowolnej kooperacyjnej umowy współpracy – aliansu, tworzenia jej formalnej struktury, buduje współzależności strategiczne poprzez wykazywanie wspólnego interesu jej członków. Ma

decydujący wpływ na skład konsorcjum i jest on w zasadzie często w dużej mierze odbiciem jej własnej sieci społecznej. Takie jednostki często wprowadzają do sieci swoje obiekty, odzwierciedlające ich własne osobiste kontakty. W momencie tworzenia sieci społeczna sieć jednostki inicjującej jest równoznaczna z nowo powstałą siecią, jako że „początkowo więzi sieci istnieją na poziomie interpersonalnym” [Hite, Hesterley 2001]. Z racji swojej centralnej pozycji w sieci jednostka inicjująca pełni funkcję strategiczną [Soh 2010]: stanowi zarówno podmiot uruchamiający współpracę, jak i odgrywający rolę koordynatora, integratora sieci, wpływającego na jej działania oraz skład sieci i jej rozwój. Z czasem, gdy sieć formalizuje interpersonalną sieć więzi poprzez procedury oraz działania rutynowe, następuje budowanie interorganizacyjnej sieci współpracy (zinstytucjonalizowanej), tworzącej platformę wymiany zasobów pomiędzy organizacjami, a nie tylko jednostkami. Hite oraz Hesterley [2001] w tak przyjętej logice uznają, że sieci mają tendencję do rozwoju od opartych na tożsamości do opartych na kalkulacji.

Trzecia ścieżka ewolucji konsorcjum to proces zakorzeniony [Ring i in. 2005]. Określenie to nawiązuje do zjawiska zakorzenienia czy też osadzenia społecznego (*embeddedness*), które występuje, gdy relacje społeczne determinują działania ekonomiczne podmiotów [Granovetter 1985]. W takim przypadku zwykle silne więzi społeczne pomiędzy stronami istnieją już przed utworzeniem konsorcjum (osadzenie we wcześniejszych relacjach – kapitał relacyjny), istnieje także świadomość strategicznej współzależności. Więzi takie mogą być efektem ubocznym przynależności do pewnych grup profesjonalnych, stowarzyszeń. Taka sytuacja może również dotyczyć partnerów, którzy współpracowali już wcześniej w innym zakresie. Nie jest wtedy konieczna taka intensyfikacja działań jednostki inicjującej, jak w przypadku kierowanego procesu tworzenia konsorcjum, gdyż w toku wcześniejszych interakcji potrzeba jest uświadamiana. Wypracowane wcześniej wspólne normy, wartości, znajomość, a także rutynowe procedury zmniejszają potrzebę tworzenia formalnych struktur, gdyż nowe działania osadzone są w istniejących wcześniej więzach. Tu niejako struktura społeczna jest dana, oparta na zaufaniu budowanym w długim horyzoncie czasu. W jej ramach wykorzystywana jest możliwa wspólna okazja, gdy tylko zostanie zidentyfikowana przez grupę potencjalnych partnerów. Takie „wstępne” sieci społeczne mogą być tworzone pomiędzy członkami organizacji poprzez ich aktywność w różnego rodzaju stowarzyszeniach lub programach wspieranych przez rząd, utrwalających więzi społeczne i profesjonalne pomiędzy stronami. Uważa się, że do takich działań należały programy Unii Europejskiej sponsorujące konsorcja badawczo-rozwojowe (np. ESPRIT w latach 80. ubiegłego wieku) – dzięki nim stworzono okazję do budowy społecznych relacji pomiędzy firmami [Ring i in. 2005, s. 150]. W tak utworzonych sieciach społecznych mogło rozwinąć się zaufanie, oparte na skumulowanej historii interakcji oraz socjalizacji w ramach przyjętych norm. O ile w procesie kierowanym powstawania sieci to jednostka inicjująca ma silny wpływ na cele sieci, jej strukturę,

narzędzia kontroli, o tyle w procesie zakorzenionym sieć jest już dostępna i nie podlega w dużym stopniu kształtowaniu, gdyż jest już ukonstytuowana. Zmiany dokonują się raczej w obszarze jej eksploatacji i konkretnych projektów.

3. Rola jednostki inicjującej w budowaniu zaufania

Wydaje się, że ze względu na słabe więzi strategiczne pomiędzy publicznymi jednostkami badawczo-rozwojowymi jednostka inicjująca odgrywa bardzo ważną rolę w tworzeniu zaufania do konsorcjum. Proponuje wizję konsorcjum oraz naświetla korzyści płynące z uczestnictwa w nim. Jej pozycja jako gwaranta zaufania jest zwykle legitymizowana dużym kapitałem społecznym, jaki posiada dzięki przynależności do sieci społecznych, oraz bezstronnością, wyrażającą się reprezentowaniem interesów wszystkich członków konsorcjum, a nie tylko swojej organizacji. Reputacja, którą powinna się cieszyć, z jednej strony wyzwala przekonanie o zasadach uczciwości oraz równości w konsorcjum. Z drugiej strony pozwala opierać się w działaniu na mniej sformalizowanych strukturach, które w dużej mierze determinuje. Jednostka taka powinna charakteryzować się wiarygodnością, dyplomacją, bezstronnością. Przykładem takiej jednostki inicjującej jest Larry Smarr z University of California w San Diego, który przyczynił się do powstania konsorcjum B&R Cal-(IT) – California Institute of Telecommunications and Information Technology – oraz wpłynął na jego strategiczny i operacyjny zakres działania [Ring i in. 2005, s. 144].

Znaczenie jednostki inicjującej sieć jest wypadkową warunków początkowych, to znaczy współzależności pomiędzy partnerami, z której wynika wspólny interes, oraz obecności więzi społecznych pomiędzy nimi. Wydaje się, że znaczenie roli takiej jednostki będzie wzrastało, szczególnie w przypadkach, kiedy nie tylko nie ma silnych strategicznych współzależności pomiędzy partnerami, ale również w sytuacjach słabych więzi społecznych (niskiego zaufania początkowego; rys 1). Jednostka inicjująca odgrywa ważną rolę w takich warunkach. W pierwszym przypadku braku współzależności nie można będzie mówić o zaufaniu do konsorcjum [Arino i in. 2001] bez jednostki inicjującej, gdyż nie będzie potencjalnego zakresu działań, do którego ma się ono odnosić, nawet w warunkach poprzedzających silne więzi społeczne. Jednostka inicjująca może je jednak wyzwolić, przez to również legitymizować istnienie konsorcjum poprzez wskazanie wspólnych możliwości, celów, tzw. cienia przyszłości. Mechanizm kreowania zaufania jest wtedy oparty na odnalezieniu i uwypuklaniu wspólnych interesów, a tym samym na zapewnianiu ciągłości konsorcjum.

W sytuacji dodatkowo słabych więzi (niskiego zaufania początkowego pomiędzy potencjalnymi partnerami współpracy) jednostka inicjująca poprzez swoją reputację kreuje zaufanie do konsorcjum, z którym jest utożsamiana. Mamy w takim przypadku do czynienia z tzw. udziałem trzeciej strony w budowaniu zaufania pomiędzy partnerami współpracy, czyli w łączeniu „luk strukturalnych” [Burt 1992] istniejących przy

braku powiązań pomiędzy podmiotami. Jest to efekt właściwości zaufania, nazywany przechodnością [Sztompka 2007, s. 248-249]. Jednostka w takim przypadku stanowi pomost łączący tych, którzy pokładają w niej zaufanie, ale nie są bezpośrednio ze sobą związani. W tym procesie istotny jest status osoby będącej pośrednikiem, wyrażający się jej wstępnym kapitałem wiarygodności [Sztompka 2007]. Jednostka inicjująca odgrywa ważną rolę w budowaniu zaufania zarówno wewnątrz sieci, jak i do sieci. Jako że jednostka inicjująca posiadała wcześniej relacje z członkami nowej sieci, konsorcjum rozpoczyna swoją działalność z pewnym poziomem zaufania.

Współzależność	Zaufanie początkowe	Wysokie	Niskie
	Wysoka	zakorzeniony (embedded)	wylaniący się (emergent)
	Niska	zaprojektowany (engineered)	zaprojektowany (engineered)

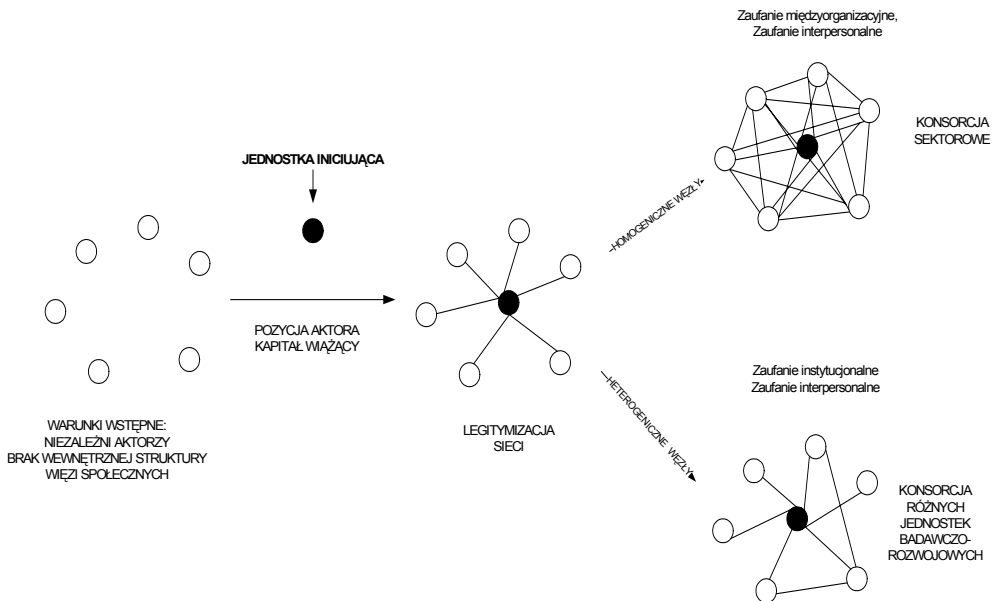
Rys 1. Wpływ zaufania początkowego i współzależności na formowanie sieci

Źródło: opracowanie własne.

Zasadne wydaje się przypuszczenie, że im słabsze więzi początkowe pomiędzy organizacjami, tym większa rola jednostki inicjującej w budowaniu zaufania do konsorcjum na jego początkowym etapie. Mechanizm reputacji będzie wykorzystywany zarówno przy pozyskiwaniu nowych partnerów, jak i przy tworzeniu takich formalnych struktur do działania w ramach konsorcjum (np. pisemnej umowy o zasadach współpracy, procedur rozwiązywania konfliktów), które powinny zapewnić zasadę równości partnerów. Reputacja i sieć zewnętrznych kontaktów jednostki inicjującej, będącej „punktem dostępu” do konsorcjum, będzie wpływać na pozycję i relacje zewnętrzne konsorcjum, związane z pozyskiwaniem projektów badawczych. Jednostka uruchamiająca wpływa na sieć również w trakcie jej normalnego funkcjonowania. Przy tym w zależności od rodzaju struktury sieci różna będzie jej rola. Gdy sieć jest mocno scentralizowana i głównym „punktem dostępu” jest jednostka uruchamiająca, a więzi pomiędzy partnerami nie są liczne (niska gęstość), wtedy znaczenie jej roli rośnie, co jednocześnie hamuje procesy wymiany wiedzy pomiędzy wszystkimi partnerami współpracy niezwiązanej z konkretnym projektem. W dłuższej perspektywie może to ograniczać rozwój sieci i jej wyniki,

gdyż – jak to sugerują badania nad zespołami badawczo-rozwojowymi – gęstość sieci stymuluje efektywność [Reagans, Zuckerman 2001]. Stąd też częstym problemem, wobec którego stają tak utworzone struktury, jest brak warunków przepływu informacji pomiędzy członkami sieci, szczególnie w odniesieniu do wiedzy nieskodyfikowanej. Przy tym im bardziej zróżnicowani są członkowie sieci (im bardziej heterogeniczna sieć), tym trudniejsza jest orkiestracja przepływu wiedzy w sieci. O ile więc jednostka inicjująca jest kluczowa dla budowania zaufania w sieci badawczo-rozwojowych niezależnych jednostek naukowych, o tyle jej centralna pozycja może ograniczać rozwój sieci przy braku działań zarządczych ukierunkowanych na wzrost gęstości sieci (odzwierciedlającej liczbę powiązań pomiędzy członkami); tzn. iż może ograniczać rozwój zaufania pomiędzy poszczególnymi członkami sieci, szczególnie w przypadku heterogeniczności węzłów sieci. Wzrost gęstości sieci może być wspierany przez inicjowanie i udział partnerów sieci w różnych projektach. W przypadku sieci homogenicznych problem ten jest tak bardzo zauważalny, gdyż bliskość węzłów sieci stanowi czynnik budujący zaufanie. Implikuje to ważny wniosek dotyczący konieczności większej interwencji wspierającej budowanie sieci w przypadku heterogenicznych sieci badawczo-rozwojowych.

Omówione ścieżki budowy sieci badawczo-rozwojowej oraz zaufania w warunkach początkowej niezależności węzłów sieci przedstawiono na rys 2.



Rys 2. Różne ścieżki budowy sieci badawczo-rozwojowej i zaufania w warunkach początkowego braku współzależności pomiędzy partnerami

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku wysokiego zaufania początkowego wśród partnerów oraz udziału jednostki inicjującej, zgodnie z teorią strukturyzacji Giddensa [1984], można przypuszczać, że wystąpi niski poziom formalizacji działań, co jest sednem zachowania elastyczności powiązanych struktur badawczo-rozwojowych. Z drugiej strony zaprojektowany proces formowania sieci, połączony z motywem tworzenia nowej wartości w przypadku instytutów naukowo-badawczych, sugeruje, że poprzez zapewnienie podzielania wspólnych celów oraz orkiestrację działań sieć będzie wykazywała pozytywną kalibrację zaufania oraz dłuższą perspektywę współpracy i stabilność. Wydaje się więc, że proces zaprojektowany jest w stanie zapewnić pewien poziom zaufania warunkujący efektywną współpracę. Wniosek ten pokrywa się z oczekiwaniem, iż zaprojektowany proces budowy konsorcjum będzie prowadził do większej innowacyjności niż proces wyłaniający się [Eisner i in. 2009].

4. Podsumowanie

Artykuł jednoznacznie wskazuje, że wybór procesu formowania konsorcjum badawczo-rozwojowego powinien być uzależniony od warunków początkowych, takich jak współzależność pomiędzy partnerami oraz poziom zaufania początkowego, co zaprezentowano w postaci macierzy. Brak bezpośrednich relacji między podmiotami lub współzależności strategicznej wymusza interwencję. Atrybuty jednostek publicznych jednostek badawczo-rozwojowych skłaniają do wniosku, iż właściwym procesem ich formowania ze względu na możliwość budowy zaufania jest proces kierowany. W takim układzie zaufanie nie pojawia się spontanicznie, ale jest raczej celowo kształtowane w sieci i instytucjonalizowane w jej procesach oraz praktykach. Identyfikacja mechanizmów budowy zaufania w sieciach jest istotna w przypadku formułowania polityki wspierającej innowacyjność polskiej gospodarki.

Literatura

- Arino A. i in., *Relational quality: Managing trust in corporate alliances*, „California Management Review” 2001, vol. 44 (1), s. 109-131.
- Burt R.S., *The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1992.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012a.
- Czakon W., *Strukturalne uwarunkowania zarządzania wiedzą w sieciach*, „Przegląd Organizacji” 2012b, nr 7, s. 7-10.
- Dolan S.L. i in., *Understanding and Managing Chaos in Organisations*, „International Journal of Management” 2003, vol. 20 (1), s. 23-35.
- Eisner A.B. i in., *Formation conditions, innovation and learning in R&D consortia*, „Management Decision” 2009, vol. 47 (6), s. 851-871.
- Giddens A., *The constitution of society: outline of the theory of structuration*, University of California Press, Berkeley 1984.

- Granovetter M.S., *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, vol. 91 (3), s. 481-510.
- Hite J.M., Hesterley W.S., *The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, s. 275-286.
- Reagans R., Zuckerman E., *Networks, diversity and productivity: The social capital of corporate R&D teams*, „Organization Science” 2001, vol. 12 (4), s. 502-517.
- Ring P.S., *Managing formation processes in R&D consortia*, „California Management Review” 2005, vol. 47 (4), s. 137-156.
- Sankowska A., *Further understanding of links between interorganisational trust and enterprise innovativeness – from a perspective of an enterprise*, „International Journal of Innovation and Learning” 2013a, vol. 13 (3), s. 308-321.
- Sankowska A., *Relationship between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation and firm's innovativeness*, „The Learning Organization” 2013b, vol. 20 (1), s. 85-100.
- Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2011.
- Soh P., *Network patterns and competitive advantage before the emergence of a dominant design*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 31, s. 438-461.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.

TRUST IN A R&D ORIENTATED NETWORK OF RESEARCH INSTITUTES. THE ROLE OF TRIGGERING ENTITY

Summary: The paper deals with the R&D networks creation impact on the process on trust within a network. Different models were compared in order to draw some conclusions concerning the impact of a triggering entity on trust development in R&D network formation.

Keywords: R&D networks, trust, engineered networks, triggering entity.