

Justyna Światowiec-Szczepańska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
e-mail: justyna.swiatowiec-szczepanska@
ue.poznan.pl

Konrad Bugiera

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
e-mail: k.bugiera@gmail.com

Budowanie pozycji sieciowej przedsiębiorstwa poprzez uczestnictwo w zrzeszeniach gospodarczych¹

Streszczenie. Celem artykułu jest ukazanie potencjalnych efektów sieciowych dotyczących korzyści informacyjnych, reputacyjnych i regulacyjnych osiągniętych przez przedsiębiorstwa z racji uczestnictwa w zrzeszeniach gospodarczych, rozpatrywanych jako sieci przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono teoretyczne podstawy rozpatrywania zrzeszeń gospodarczych jako sieci uwzględniających nurt relacyjny i strukturalny teorii kapitału społecznego. Na podstawie teorii społecznego osadzenia dokonano identyfikacji potencjalnych efektów sieciowych oraz zwrócono uwagę na konieczność dywersyfikacji zrzeszeń gospodarczych z perspektywy przedsiębiorstwa, gwarantującej korzyści z tytułu powiązań sieciowych dzięki optymalizacji kapitału wiążącego (osadzenia relacyjnego) i pomostowego (osadzenia strukturalnego) oraz zajmowaniu luki strukturalnej (osadzenia pozycyjnego).

Słowa kluczowe: zrzeszenia gospodarcze, efekty sieciowe, osadzenie sieciowe, osadzenie strukturalne

1. Wprowadzenie

Funkcje i rola zrzeszeń gospodarczych od lat są przedmiotem analiz i badań. Istotnym kierunkiem badawczym jest analiza korzyści przedsiębiorstw będących członkami zrzeszeń gospodarczych. Przyjmując, że jedną z głównych korzyści

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/11/B/HS4/00461.

z przynależności do zrzeszenia jest dostęp do ważnej i aktualnej informacji, może zaskakiwać, jak niewiele badań zrzeszeń gospodarczych prowadzonych jest w perspektywie sieci. Nieliczne przykłady takiego ujmowania tematu dotyczą porównania zrzeszeń z klastrami [Perry 2009] lub badania kapitału społecznego wśród członków pojedynczego zrzeszenia [Czakoń 2012b]. Jest to o tyle zaskakujące, że zrzeszenia gospodarcze spełniają definicyjne warunki sieci. Zgodnie z ujęciem analizy sieci społecznych wyznacznikiem sieci jest system, który może być rozpatrywany jako układ powiązanych aktorów lub węzłów [Borgatti i Foster 2003]. Rolę węzłów w zrzeszeniach gospodarczych pełnią członkowie zrzeszenia, powiązania natomiast wynikają z istnienia samego członkostwa (tzw. więź ciągła) oraz z interakcji i przepływów między węzłami (tzw. więzi nieciągłe) w ramach członkostwa.

Ujęcie zrzeszeń gospodarczych w kontekście sieci pozwala dostrzec nowe problemy w stosunku do dotychczasowego nurtu badawczego, rozpatrującego je jako jedną z tradycyjnych instytucji rynkowych. Podejście sieciowe ściśle wiąże się z koncepcją przepływów informacji i transferu wiedzy i jest obecnie szczególnie ważne w warunkach gospodarki wiedzy [Runiewicz-Wardyn 2008; Czakoń 2012a]. Sieć gospodarcza stanowi dobre medium dla dyfuzji informacji, tj. rozprzestrzeniania, dystrybucji i transferu wiedzy między jej uczestnikami [Gulati, Nohria i Zaheer 2000; Wang 2013; Owen-Smith i Powell 2004; Huggins i Johnston 2010].

Celem artykułu jest zaprezentowanie potencjalnych efektów sieciowych, tkwiących w strukturze i jakości więzi międzyorganizacyjnych w zrzeszeniach, dotyczących korzyści informacyjnych, reputacyjnych i regulacyjnych osiągniętych przez przedsiębiorstwa z racji uczestnictwa w zrzeszeniach gospodarczych, rozpatrywanych jako sieci przedsiębiorstw. W pierwszej części artykułu ukazano istotę współczesnych zrzeszeń gospodarczych i prawne podstawy ich funkcjonowania w Polsce. Następnie przedstawiono teoretyczne podstawy rozpatrywania zrzeszeń gospodarczych jako sieci, uwzględniające relacyjny i strukturalny nurt teorii kapitału społecznego. Na podstawie teorii osadzenia dokonano też identyfikacji potencjalnych efektów sieciowych oraz zwrócono uwagę na konieczność dywersyfikacji zrzeszeń z perspektywy przedsiębiorstwa, gwarantującej korzyści wynikające z powiązań sieciowych dzięki optymalizacji kapitału wiążącego (osadzenia relacyjnego) i pomostowego (osadzenia strukturalnego) oraz zajmowaniu luki strukturalnej (osadzenia pozycyjnego).

2. Istota zrzeszeń gospodarczych

Geneza zrzeszeń gospodarczych sięga czasów średniowiecza i wiąże się z wczesnym okresem kupiectwa oraz działalności rzemieślniczej, kiedy to kupcy i rzemieślnicy zaczęli odczuwać potrzebę powoływania organizacji reprezentu-

jących i chroniących ich interesy. Mimo diametralnej zmiany warunków gospodarowania zrzeszenia gospodarcze wciąż powstają i rozwijają się, pełniąc wiele funkcji adekwatnych do nowych warunków ekonomicznych. Obecnie zrzeszenia tego typu funkcjonują na świecie w różnych formach i pod różnymi nazwami². Niezależnie od tego charakteryzują się pewnymi wspólnymi cechami, z których najważniejszą jest dobrowolna przynależność. Zrzeszenie gospodarcze stanowi zatem organizację o charakterze dobrowolnego związku podmiotów gospodarczych, która jest powoływana w celu wyrażania wspólnych interesów, pośredniego lub bezpośredniego oddziaływania na organy państwa i inne podmioty mające wpływ na jej uczestników, a także koordynowania i jednoczenia ich interesów jednostkowych [Jagoda 2010]³.

Zrzeszenia gospodarcze stanowią istotne wsparcie i pomoc w rozwoju gospodarczym swoich uczestników. Oprócz wskazanych w definicji ich głównych celów zakres działań współczesnych zrzeszeń gospodarczych jest wyjątkowo szeroki – począwszy od zapewnienia odpowiedniego przygotowania kadr dla branży, identyfikację kluczowych umiejętności i koordynację szkoleń, poprzez budowanie i doskonalenie branżowej bazy wiedzy, w tym zbieranie i upowszechnianie informacji o trendach rynkowych, technologii i możliwościach rozwoju, a kończąc na wyznaczaniu standardów branżowych i kontrolowaniu, czy na rynek nie są dostarczane produkty lub usługi substandardowe [Perry 2009].

Przynależność do zrzeszenia może być jednak również źródłem pewnych kosztów. W dobie komunikacji internetowej i platform społecznościowych dostęp do zrzeszeń i do potencjalnych członków stał się łatwiejszy, co nie zawsze oznacza, że tańszy. Przedsiębiorcy i menedżerowie zachęceni są do uczestnictwa w wielu organizacjach powoływanych w celu szeroko rozumianego wspierania ich działalności gospodarczej. Powstaje zatem problem wyboru właściwych zrzeszeń dla ochrony interesów danego przedsiębiorstwa. Wybór powinien maksymalizować korzyści, przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów ponoszonych w związku z uczestnictwem w takich organizacjach. Jednak zarówno korzyści, jak i koszty nie zawsze mogą być rozpatrywane wyłącznie w kategoriach bezpośrednich wielkości finansowych.

Typologia zrzeszeń funkcjonujących w Polsce obejmuje dwa typy podmiotów, a głównym kryterium różnicującym je są akty prawne, na podstawie któ-

² W samym tylko języku angielskim istnieje przynajmniej kilka nazw zrzeszeń, np. *business association*, *trade association*, *chamber of commerce* czy po prostu *chamber*. W języku niemieckim zrzeszenia gospodarcze funkcjonują m.in. pod nazwami *Verband* i *Handelskammer*.

³ Obok zrzeszeń, w których członkostwo jest dobrowolne, a izba jako organizacja zrzeszająca nie ma formalnej władzy nad swoimi członkami (model anglosaski zrzeszeń), na świecie funkcjonują także zrzeszenia o obligatoryjnym członkostwie, mające zwierzchność nad swoimi członkami i władztwo administracyjne. Reprezentują one model kontynentalny zrzeszeń, który narodził się w napoleońskiej Francji w XIX w. Funkcjonujący w Polsce model zrzeszeń bliższy jest modelowi anglosaskiemu [Wykrętowicz 2005].

rych zostały one powołane, z czego wynikają dalsze elementy odróżniające je od siebie. Pierwsza grupa to stowarzyszenia, czyli organizacje tworzone na mocy ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach. Drugą grupę stanowią izby gospodarcze, których działalność reguluje ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych. Należy jednak zauważyć, że zrzeszeń w przytoczonym wyżej rozumieniu nie stanowią instytucje samorządu zawodowego (często zawierające w swojej nazwie słowo „izba”), powoływane – każda z osobna – na mocy odrębnych ustaw regulujących zasady funkcjonowania poszczególnych zawodów (np. Krajowa Izba Doradców Podatkowych powołana na mocy ustawy z dnia 5 lipca 1996 r. o doradztwie podatkowym, Krajowa Izba Radców Prawnych powołana na mocy ustawy z dnia 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych). Członkostwo w tych podmiotach jest dla przedstawicieli poszczególnych zawodów obligatoryjne, a zatem nie spełniają one warunku dobrowolności członkostwa. Tabela 1 w syntetyczny sposób przedstawia typologię zrzeszeń.

Tabela 1. Typologia zrzeszeń w Polsce

Typ zrzeszenia	Podstawa prawna powołania i funkcjonowania	Organizacje należące do tego typu zrzeszenia	Podmioty zrzeszone
Stowarzyszenie	ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach	stowarzyszenia, stowarzyszenia zwykłe	osoby fizyczne (członkowie zwyczajni), osoby prawne (tylko jako członkowie wspierający)
Izba gospodarcza	ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych	izby gospodarcze, izby przemysłowo-handlowe	osoby fizyczne, osoby prawne

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z obowiązujących w Polsce przepisów prawnych, rolę zrzeszeń gospodarczych pełnią przede wszystkim izby gospodarcze i przemysłowo-handlowe, których członkami mogą być przedsiębiorstwa (osoby prawne). W przypadku stowarzyszeń członkami mogą być tylko osoby fizyczne.

3. Korzyści sieciowe w teorii kapitału społecznego

Uczestnictwo jednostki w sieci wiąże się z potencjalnymi efektami sieciowymi, rozumianymi jako korzyści lub ograniczenia uzyskiwane z tytułu przynależności podmiotu do sieci o określonej strukturze [Uzzi 1996]. Badania sieciowego charakteru zrzeszeń mają uzasadnienie zarówno w relacyjnym [Coleman 1988], jak i strukturalnym nurcie teorii kapitału społecznego [Granovetter 1973; Burt 1992]. Już sama przynależność do organizacji jest traktowana jako mier-

nik kapitału społecznego, gdyż wskazuje na skłonność jednostki do komunikacji i dzielenia się informacją [Działek 2011]. Kapitał społeczny pierwotnie utożsamiany był z utrzymywaniem licznych bliskich więzi, które umożliwiały jednostkom budowanie wzajemnego zaufania, prowadzenie komunikacji, a w rezultacie wpływały na obniżenie kosztów transakcyjnych i większą skłonność jednostek do inwestowania we wzajemne relacje [np. Fukuyama 1997; Dyer 1997]. Efektem tak pojmowanej roli kapitału społecznego mogły być tylko lepsze wyniki i sukces jednostek współtworzących grupowy kapitał społeczny. Takie ujęcie kapitału społecznego miało ogromny wpływ na rozwój wielu teorii w naukach o zarządzaniu, które podkreślały znaczenie kapitału relacyjnego i uzasadniały ekonomiczne korzyści współpracy, norm społecznych i zaufania [Dyer i Singh 1998]. Relacyjny nurt teorii kapitału społecznego, rozwijany w ramach teorii mocnych więzi (*strong ties theory*) [Coleman 1988], znalazł odzwierciedlenie w licznych badaniach, zwłaszcza w latach 90 XX w., dotyczących różnego rodzaju aliansów przedsiębiorstw. Można wręcz stwierdzić, że dzięki temu nurtowi badawczemu obok paradygmatu konkurencji równie ważny w naukach o zarządzaniu stał się paradygmat współpracy [Światowiec-Szczepańska 2012].

W ostatnich latach kapitał społeczny w kontekście zachowań gospodarczych jednostek i organizacji nie jest rozpatrywany wyłącznie przez pryzmat zaufania i specyficznych norm społecznych. Coraz większego znaczenia nabiera nurt strukturalny teorii kapitału społecznego, który koncentruje się na kanałach przepływu różnego typu zasobów między jednostkami, takich jak fundusze, materiały, praca, ekspertyza [Gulati i in. 2000; Filieri i Alguezaui 2014; Inkpen i Tsang 2005]. Za najbardziej istotne uznaje się zasoby informacyjne w sieci oraz korzyści informacyjne wynikające z danej struktury sieci [Burt 1992; Aral i Alstynne 2008; Borgatti i Li 2009], dzięki którym możliwe staje się wytworzenie innych zasobów, w tym wiedzy i innowacji. Dzięki sieciom społecznym uczestnicy, np. przedsiębiorstwa, mogą korzystać z zasobów, których nie posiadają. To ukazuje inny wymiar kapitału społecznego, przede wszystkim jako gwaranta dostępu do wiedzy. W perspektywie strukturalnej kapitału społecznego szczególnie istotne są dwie teorie: teoria siły słabych więzi (*strength of weak ties theory*) [Granovetter 1973] oraz teoria luk strukturalnych (*structural holes*) [Burt 1992]. Pierwsza koncepcja zakłada, że obok więzi mocnych łączących jednostki w sieci i tworzących kapitał społeczny wiążący znaczenie mają także więzi słabe, przyczyniające się do rozwoju kapitału społecznego pomostowego. Dotyczą one relacji z jednostkami niemającymi powiązań z podmiotami stanowiącymi bezpośredni krąg jej kontaktów. Rozróżnienie więzi ma zasadnicze znaczenie z uwagi na charakter uzyskiwanych dzięki nim przepływów informacyjnych. Więzi mocne pozwalają na szybki dostęp do informacji, ale w bliskim kręgu nie jest ona unikatowa. Pojawia się wręcz zagrożenie zamknięcia jednostki i odcięcia dopływu ważnej i nowej informacji. Szybki dostęp do unikatowej informacji umożliwiają nato-

miast więzi luźne. Z tego względu zjawisko to określa się mianem siły słabych więzi [Granovetter 1973]. Teoria kapitału wiążącego i pomostowego wskazuje na zasadniczy problem, jakim jest utrzymywanie odpowiednich relacji, które zapewnią jednostce (w tym przedsiębiorstwu będącemu przedmiotem rozważań) możliwie największe korzyści z perspektywy indywidualnej [McEvily i Zaheer 1999]. Z jednej strony, zgodnie z relacyjnym ujęciem teorii kapitału społecznego, istotne jest budowanie zaufania w relacjach, z drugiej – zapewnienie dostępu do nowej informacji, niezbędnej do rozwoju wiedzy i innowacji, a tym samym ułatwiającej zdobycie przewagi nad konkurentami.

Teoria luk strukturalnych Burta [1992] wskazuje na dodatkowy problem, jakim jest kontrola przepływu informacji w sieci dzięki uprzywilejowanej pozycji jednostki w sieci, polegającej na pośrednictwie między niepowiązаныmi ze sobą podmiotami. Zajmowanie przez jednostkę luki strukturalnej w sieci zwiększa prawdopodobieństwo pozyskania nieredundantnej informacji w stosunku do innych podmiotów sieci. Mimo że teorie siły słabych więzi i luk strukturalnych akcentują inne cechy strukturalne sieci, to w obydwu przypadkach najważniejszy jest dostęp jednostki do nieredundantnej informacji, niedostępnej w danym czasie dla innych jednostek w bliskim kręgu sieci [Borgatti i Halgin 2011].

4. Efekty sieciowe w zreszeniach gospodarczych w teorii osadzenia

Wskazane aspekty teorii kapitału społecznego znalazły odzwierciedlenie w koncepcji osadzenia (*social embeddedness*), mającej korzenie w klasycznej teorii socjologii i rewitalizowanej w latach 80. XX w. przez Marka Granovettera [1985]. Teoria osadzenia przez wielu autorów uważana jest za łącznik między socjologicznymi i ekonomicznymi aspektami zachowań gospodarczych [Uzzi 1996: 674]. Jako źródła efektów sieciowych, pozytywnych i negatywnych, przyjmuje się trzy rodzaje osadzenia: relacyjne, strukturalne i pozycyjne [Gulati i Gargiulo 1999: 1446]. Każde z nich na podstawie odmiennych mechanizmów sieciowych odpowiada za zapewnienie określonych efektów danemu uczestnikowi sieci.

Osadzenie relacyjne odnosi się do bezpośrednich więzi jednostki, rozwiniętych w ramach częstych interakcji i wspólnych doświadczeń. Efekty osadzenia relacyjnego to przede wszystkim zaufanie, normy relacyjne, komunikacja. Ten typ osadzenia odpowiada za dostęp do wiarygodnej i dokładnej informacji, możliwy dzięki wzajemnemu zaufaniu i bezpośredniej komunikacji [Polidoro, Ahuja i Mitchell 2011]. Im więcej bezpośrednich i mocnych powiązań, tym osadzenie relacyjne danego podmiotu jest większe.

Osadzenie strukturalne odnosi się głównie do wpływu struktury relacji pośrednich wokół danej jednostki. Odpowiada za dostęp do nowej i nieredundantnej

informacji. Ponadto wpływa na rozwój reputacji jednostki wśród potencjalnych, nieznanych bezpośrednio partnerów (wskutek referencji i przekazywania opinii), a także na rozwój norm społecznych w sieci [Polidoro i in. 2011], w pewnych przypadkach tworząc określoną makrokulturę⁴, stanowiącą substytut formalnej kontroli zachowań uczestników sieci [Jones i Lichtenstein 2008]. O ile w relacjach diadycznych głównym społecznym mechanizmem kontrolującym zachowania partnerów jest wzajemne zaufanie oraz „cień przyszłości” (*the shadow of the future*), który oznacza korzyści z kontynuowanej relacji [Axelrod 1984; Gulati 1995], o tyle w perspektywie sieci można mówić o zjawisku „cienia innych” (*shadow of others*) [Polidoro i in. 2011], które wynika ze strukturalnego osadzenia i oznacza motywację członków sieci, nawet nieznaną się bezpośrednio, do określonych zachowań zgodnych z oczekiwaniami, z powodu sankcji społecznych, głównie w postaci utraty dobrej reputacji wyznaczającej atrakcyjność uczestnika sieci. Im więcej wspólnych partnerów przedsiębiorstwa i bezpośrednio powiązanych z nim firm, tym osadzenie strukturalne przypuszczalnie jest większe.

Osadzenie pozycyjne oznacza zakres posiadanego dostępu do innych uczestników sieci. Wiąże się z zajmowaną pozycją centralną, którą można wyrazić liczbą powiązań danego podmiotu w stosunku do wszystkich możliwych lub zajmowaną rolę (statusem) w sieci. Im bardziej centralna pozycja, tym osadzenie pozycyjne jest większe. Efektem osadzenia pozycyjnego jest np. przewaga w dostępie do informacji i możliwość kontrolowania jej przepływu między członkami [Polidoro i in. 2011]. Centralna pozycja może się wiązać z zajmowaną luką strukturalną i rolą pośrednika w przekazywaniu ważnych informacji między niepowiązanymi bezpośrednio uczestnikami sieci [Burt 1992]. Ponadto większe osadzenie pozycyjne daje wgląd w całą sieć i większy zakres informacji o pozostałych członkach.

Zgodnie z analizą teorii z perspektywy przedsiębiorstwa – członka zrzeszeń gospodarczych – można zatem oczekiwać takich efektów sieciowych, jak:

- efekty informacyjne, obejmujące: a) dostęp do wiarygodnych i redundantnych informacji, b) dostęp do nowych i nieredundantnych informacji, c) możliwość kontroli informacji wynikającą z zajmowanej pozycji w zrzeszeniu;
- efekty z tytułu reputacji i regulacji zachowań, obejmujące: a) korzyści z referencji bezpośrednich partnerów, b) reputację wynikającą z przekazywanych opinii przez potencjalnych partnerów (strony trzecie), c) korzyści z podzielenia norm społecznych (makrokultura) przestrzeganych z uwagi na zagrożenie utratą dobrej reputacji.

Wskazane efekty przyczyniają się do wzrostu innowacyjności, rozwoju współpracy między członkami zrzeszeń, niższych kosztów współpracy, a w konsekwen-

⁴ Makrokultura jest tu rozumiana jako zinstytucjonalizowana forma wzajemnego zrozumienia, która ewoluuje wraz z interakcjami między niezależnymi organizacjami i z czasem tworzy wspólne wzorce zachowań [Jones i Lichtenstein 2008].

cji poprawy wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw. Istniejące badania potwierdzają słuszność przypuszczenia, że osadzenie w sieci ma wpływ na efektywność zrzeszenia rozpatrywanego jako sieć [Aral i Alstynne 2008; Perry 2009; Czakon 2012b]. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na rolę struktury w tworzeniu wiedzy i innowacyjności [Perry 2009; Sytch i Tatarynowicz 2012].

Stosunkowo nowym podejściem do utrzymywania relacji w sieci jest wskazanie na potrzebę dywersyfikacji powiązań sieciowych gwarantującej korzyści z tytułu kapitału wiążącego (osadzenia relacyjnego) i pomostowego (osadzenia strukturalnego) oraz zajmowania luki strukturalnej (osadzenia pozycyjnego) [Borgatti i Li 2009]. Szczególnie istotne jest utrzymywanie odpowiedniej relacji między osadzeniem relacyjnym i strukturalnym. Kiedy osadzenie relacyjne przekracza pewien punkt krytycznej intensywności, jednostki w sieci mogą zostać odcięte od rynku i prowadzić wymianę tylko w ramach ograniczonej grupy partnerów, często z poczucia obowiązku. Efektem tego może być ograniczony przepływ nowej i nieredundantnej informacji (determinującej kreatywność i innowacyjność jednostek), wskutek nielicznych powiązań z członkami sieci spoza najbliższej grupy, którzy mogliby przekazać nowe idee. Z czasem taki izomorficzny proces może prowadzić do zmniejszenia różnorodności sieci i powodować organizacyjną inercję ze względu na coraz większe trudności i wyższe koszty zmian [Uzzi 1996: 684].

Z drugiej strony małe osadzenie relacyjne pozbawia podmiot pozytywnych efektów, takich jak „gęsty” dostęp do wiarygodnych informacji z tytułu zaufania, ułatwiających wspólne rozwiązywanie problemów, koordynację i dzielenie się zasobami z najbliższymi partnerami. W sieciach przedsiębiorstw największe wyniki osiągane są przy zachowaniu zróżnicowania więzi mocnych i luźnych [Uzzi 1996]. Problem ten odzwierciedla właściwość sieci, jaką jest strukturalna dyferencjacja (*structural differentiation*). Określa ona zakres, w jakim aktorzy obejmują konkretny zbiór podobnych pozycji w sieci, spośród których każdą można zidentyfikować na podstawie profilu relacyjnego, czyli charakteru rozwiniętych przez danego aktora więzi [Gulati i Gargiulo 1999: 1450]. Im mniejsza strukturalna dyferencjacja, tym mniejsze efekty informacyjne głównie w zakresie dostępu do nieredundantnych i nowych informacji, co wpływa na niższą innowacyjność członków zrzeszenia. Także ze względu na energię zużywaną na tworzenie i utrzymywanie relacji nie jest uzasadnione nawiązywanie jak największej liczby relacji [Sytch i Tatarynowicz 2014] i dołączanie do nowych węzłów bez weryfikacji rzeczywistych korzyści. Utrzymywanie zbyt dużej liczby mocnych więzi prowadzi do dostępu do redundantnych zasobów niewpływających w dłuższym okresie na przewagę jednostki. Istotne jest zatem utrzymywanie swoistej równowagi między kapitałem wiążącym i pomostowym w celu uzyskania dostępu do cennych zasobów umożliwiających zdobycie przewagi konkurencyjnej wobec konkurentów, także osadzonych w sieciach powiązań. Dodatkowym atutem jest

uczestnictwo w takiej konfiguracji sieciowej, aby zająć pozycję pośrednika między niepowiązаныmi ze sobą jednostkami.

Rozważania te wskazują zatem na problem menedżerskiego wyboru zrzeszeń członkowskich dla przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę kryterium, jakim jest szybki dostęp do ważnych i unikatowych (nieredundantnych) zasobów informacyjnych, które można wykorzystać, tworząc przewagę konkurencyjną. Sama liczba zrzeszeń, których przedsiębiorstwo jest członkiem, niekoniecznie musi przekładać się na większe korzyści informacyjne związane z dostępem do nieredundantnej informacji lub wiedzy dającej przewagę konkurencyjną. Nie należy również zakładać, że o występowaniu takich korzyści decyduje wyłącznie liczba członków zrzeszenia [Afuah 2013]. Ponadto nie wydaje się właściwą drogą uczestnictwo w zrzeszeniach o pokrywających się składach członkowskich. Odpowiednią decyzją w zakresie wyboru zrzeszeń, zgodnie z koncepcją osadzenia, jest uczestnictwo w kilku wybranych zrzeszeniach pełniących rolę kapitału wiążącego oraz wielu zrzeszeniach zapewniających kapitał pomostowy, a co za tym idzie – dostęp do unikatowej informacji.

5. Podsumowanie

W perspektywie sieci zrzeszenia gospodarcze pełnią już nie tylko funkcję reprezentacyjną i ochronną względem członków, ale są też instrumentem rozpowszechniania wiedzy, kompetencji lub praktyk gospodarczych bezpośrednio wpływających na rozwój i wyniki poszczególnych przedsiębiorstw. Efekty sieciowe wynikające z zasobów i przepływów informacyjnych zrzeszeń zależą nie tylko od jakości powiązań, ale także od ich struktury. Zrzeszenia gospodarcze reprezentują typ sieci zamkniętych, o względnie heterarchicznej strukturze [Świątowiec-Szczepańska 2013]. Zwykle koordynatorami zrzeszeń są przedstawiciele członków wyłaniani w bezpośrednich wyborach. Ze względu na potrzebę kierowania siecią i istnienia węzła kluczowego, jakim jest władza zrzeszenia, pojawia się pytanie, na ile zrzeszenia jako sieci umożliwiają przepływy informacji bezpośrednio między członkami z pominięciem pośrednictwa zarządu i czy takie przepływy rzeczywiście zwiększają korzyści informacyjne z sieci. Dodatkowym problemem w strukturalnej analizie sieciowej zrzeszeń gospodarczych jest wskazane wyżej zjawisko luk strukturalnych, czyli występowania niepowiązanych ze sobą grup węzłów. Zajmowanie luki strukturalnej przez dane przedsiębiorstwo, tj. pełnienie funkcji pośrednika między niepowiązаныmi ze sobą bezpośrednio firmami, zapewnia kontrolę nad przepływem informacji [Zaheer i Bell 2005]. Efekty sieciowe, związane z przepływem informacji i transferem wiedzy w zrzeszeniach, wynikają z określonych parametrów sieci tworzonej przez członków zrzeszenia [Bouzidine i Bourakowa-Lorgnier 2004]. Wśród nich istotne są: różno-

rodność sieci, gęstość, hierarchiczność i wielkość [Cummings 2003]. Dwa skrajne typy struktur sieciowych, odpowiadających nurtom w teorii kapitału społecznego, to sieć hierarchiczna oraz sieć przedsiębiorcza [Bouzdine i Bourakowa-Lorgnier 2004; Reagans i McEvily 2003; Uzzi 1996]. Pierwsza jest siecią egocentryczną, homogeniczną, o dużej gęstości i wysokim poziomie zaufania i wzajemności. Problemem takiej sieci są relatywne zamknięcie i izolacja skutkujące ograniczonym dostępem do nowych informacji i niewielkimi możliwościami rozwoju. Drugi typ sieci – sieć przedsiębiorcza – zbudowana jest wokół podmiotów, które wypełniają luki strukturalne i pośredniczą między subsieciami. Przewagą takiej sieci jest wysoce różnorodna informacja, chociaż sam proces jej transferu jest utrudniony. Problematyczne jest również powstanie wspólnej kultury, celów i wartości, a także sama koordynacja. Dodatkowo sieć taka jest wrażliwa na odejście członków posiadających liczne powiązania w sieci [Bouzdine i Bourakowa-Lorgnier 2004]. Można sądzić, że struktury sieci najbardziej sprzyjające powstaniu pozytywnych efektów sieciowych mieszczą się pomiędzy wskazanymi skrajnymi typami sieci.

Literatura

- Afuah A., 2013, Are Network Effects Really All About Size? The Role of Structure and Conduct, *Strategic Management Journal*, 34, 257-273.
- Aral S., Alstytne M.W., 2008, *Networks, information & social capital*, <http://ssrn.com/abstract=958158> [dostęp: 20.01.2017].
- Axelrod R., 1984, *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books.
- Borgatti S.P., Halgin D.S., 2011, On Network Theory, *Organization Science*, 22, 1-14.
- Borgatti S.P., Li, X., 2009, On network analysis in a supply chain context, *Supply Chain Management*, 45(2), 5- 22.
- Borgatti S.P., Foster P.C., 2003, The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology, *Journal of Management*, 29, 991-1013.
- Burt R., 1992, *Structural Holes*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Coleman J.S., 1988, Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Cummings J.N., 2003, *Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization*, Dissertation Report, Carnegie Mellon University.
- Czakon W., 2012a, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Czakon W., 2012b, Paradoxs osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu*, 22, 237-246.
- Dyer J.H., 1997, Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, 18, 535-556.
- Dyer J.H., Singh H., 1998, The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Działek J., 2011, *Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju gospodarczego w skali regionalnej i lokalnej w Polsce*, Kraków: Wyd. UJ.
- Filieri R., Algezauzi S., 2014, Structural social capital and innovation. Is knowledge transfer the missing link, *Journal of Knowledge Management*, 18, 728-757.
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa – Wrocław: WN PWN.

- Granovetter M.S., 1973, The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter M.S., 1985, Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 78, 481-510.
- Gulati R., 1995, Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.
- Gulati R., Gargiulo M., 1999, Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104, 1439-1493.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A., 2000, Strategic networks, *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- Huggins R., Johnston A., 2010, Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size, *Entrepreneurship & Regional Development*, 22, 457-484.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K., 2005, Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer, *The Academy of Management Review*, 30, 146-165.
- Jagoda H., 2010, *Izba gospodarcza jako forma zrzeszenia przedsiębiorstw*, w: *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego: teoria i praktyka*, red. H. Bieniok, T. Kraśnicka, Katowice, Wyd. AE w Katowicach.
- Jones C., Lichtenstein B.B., 2008, *Temporary inter-organizational projects: How temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty*, w: *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, red. S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P. Smith Ring, Oxford: Oxford University Press.
- McEvily B., Zaheer A., 1999, Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities, *Strategic Management Journal*, 20, 1133-1156.
- Owen-Smith J., Powell W., 2004, Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community, *Organization Science*, 15, 5-21.
- Perry M., 2009, A new look at industry associations as effective enterprise networks, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(2), 259-277.
- Polidoro F., Ahuja G., Mitchell W., 2011, When the social structure overshadows competitive incentives: The effects of network embeddedness on joint venture dissolution, *The Academy of Management Journal*, 54, 203-223.
- Reagans R., McEvily B., 2003, Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range, *Administrative Science Quarterly*, 48, 240-267.
- Runiewicz-Wardyn M., 2008, *Knowledge-based economy as factor of competitiveness and economic growth*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Sytech M., Tatarynowicz A., 2014, Exploring The Locus of Invention: The Dynamics of Network Communities and Firms' Invention Productivity, *Academy of Management Journal*, 57, 249-279.
- Świątowiec-Szczepańska J., 2013, *Architektura współpracy przedsiębiorstw*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu: współczesne uwarunkowania i metody wspomagania procesu zarządzania zmianami*, red. J. Skalik, J. Kacała, Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Świątowiec-Szczepańska J., 2012, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw: ujęcie modelowe*, Poznań: Wyd. UE w Poznaniu.
- Uzzi B., 1996, The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations. The Network Effect, *American Sociological Review*, 61, 674-698.
- Wang X., 2013, Forming mechanisms and structures of a knowledge transfer network: Theoretical and simulation research, *Journal of Knowledge Management*, 17, 278-289.
- Wykretowicz S. (red.), 2005, *Spór o samorząd gospodarczy w Polsce*, Poznań: Wyd. WSB w Poznaniu.
- Zaheer A., Bell G.G., 2005, Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance, *Strategic Management Journal*, 26, 809-825.

Building a Company's Network Position through Participation in Business Associations

Summary. The purpose of this paper is to explore the potential network effects – in terms of informational, reputational and regulatory benefits – that companies can derive from participation in business associations, the latter being construed as synonymous with corporate networks. The paper offers a theoretical underpinning, involving the relational and structural aspects of the social capital theory, for approaching and examining business associations as networks. Based on the theory of social embeddedness, potential network effects are identified, while at the same time bringing attention to the need for diversifying engagement in business associations in order to ensure that the company reaps the benefits of networking by optimizing its bonding (relational embeddedness) and bridging capital (structural embeddedness), and by occupying a structural hole (positional embeddedness).

Keywords: economic associations, network effects, network embedding, structural embedding