



Konrad Bugiera

Determinanty efektów sieciowych
w zrzeszeniach gospodarczych w Polsce

Determinants of network effects
in business associations in Poland

Praca doktorska

Promotor: dr hab. Justyna Światowiec-Szczepańska, prof. UEP
Pracę przyjęto dnia:

Podpis Promotora

Poznań 2023

Spis treści

Wstęp.....	5
Rozdział 1. Osadzenie sieciowe przedsiębiorstw.....	11
1.1. Geneza i założenia teorii osadzenia sieciowego	11
1.2. Typologia sieci przedsiębiorstw.....	25
1.3. Identyfikacja i analiza efektów sieciowych	33
1.4. Metody pomiaru sieci i efektów sieciowych w ujęciu dyscyplinarnym	39
Rozdział 2. Rozwój zrzeszeń gospodarczych w Polsce	52
2.1. Geneza, historia i rola zrzeszeń gospodarczych.....	52
2.2. Analiza i typologia zrzeszeń gospodarczych w Polsce	72
2.3. Rola i funkcje zrzeszeń gospodarczych w Polsce.....	77
2.4. Zasoby informacyjne i transfer wiedzy w zrzeszeniach gospodarczych.....	86
Rozdział 3. Efekty sieciowe zrzeszeń gospodarczych – budowa modelu koncepcyjnego .	91
3.1. Korzyści informacyjne przedsiębiorstw członków zrzeszeń gospodarczych	91
3.2. Korzyści z tytułu reputacji członków zrzeszeń gospodarczych	97
3.3. Rozwój norm społecznych i makrokultury w zrzeszeniach gospodarczych.....	103
3.4. Analiza wpływu efektów sieciowych zrzeszeń na współpracę zrzeszonych przedsiębiorstw	109
3.5. Model koncepcyjny efektów sieciowych generowanych w zrzeszeniach gospodarczych	118
Rozdział 4. Empiryczny model efektów sieciowych zrzeszeń gospodarczych.....	123
4.1. Cel, zakres i metoda badań empirycznych.....	123
4.1.1. Cel badań empirycznych.....	123

4.1.2. Istota i procedura jakościowej analizy porównawczej zbiorów rozmytych (Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis – fsQCA).....	125
4.2. Konstrukcja narzędzi pomiarowych.....	131
4.3 Gromadzenie danych i analiza badanych przedsiębiorstw.....	140
4.3.1. Gromadzenie danych.....	140
4.3.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	140
4.4. Analiza danych z zastosowaniem metody fsQCA	145
4.4.1. Przygotowanie danych do analizy fsQCA	145
4.4.2. Wyznaczenie warunków odległych i bliskich w modelu oraz analiza konieczności.....	147
4.4.3. Analiza wystarczalności pierwszego stopnia – wyznaczenie kontekstów	152
4.4.4. Analiza wystarczalności drugiego stopnia i weryfikacja rozwiązań.....	155
4.6. Wnioski badawcze i implikacje menedżerskie	164
Zakończenie.....	169
Bibliografia	172
Spis tabel.....	193
Spis rysunków.....	195
Załączniki.....	196

Wstęp

Zrzeszenia gospodarcze jako współczesne instytucje rynkowe przetrwały od średniowiecza w nieznacznie zmienionej formie do czasów dzisiejszych. Podstawowe zasady związane z kolegialnym kierownictwem, dobrowolną przynależnością, wewnętrznymi pisanymi i niepisanymi kodeksami lub innymi zasadami postępowania, wykluczającymi zachowania oportunistyczne, kadencyjność kierownictwa i demokratyczne podejmowanie decyzji, przetrwały mimo upływu czasu. Motywy leżące u podstaw powstawania zrzeszeń gospodarczych, takie jak możliwość artykułowania na zewnątrz wspólnych interesów, pośrednie lub bezpośrednie oddziaływanie na organy państwa i inne podmioty mające wpływ na uczestniczących, a także koordynacja i jednoczenie ich interesów jednostkowych (Jagoda, 2010), nadal są aktualne i sprawiają, że powstają kolejne nowe tego typu organizacje członkowskie w różnych krajach na całym świecie.

Mimo zmieniających się warunków gospodarowania oraz zmianie zakresu szczegółowych działań realizowanych przez zrzeszenia, wymienione wyżej ogólne motywy powoływania zrzeszeń pozostają niezmiennie. Działalność współczesnych zrzeszeń gospodarczych obejmuje szerokie spektrum aktywności, począwszy od zapewnienia odpowiedniego przygotowania kadr dla poszczególnych branż, identyfikacji kluczowych umiejętności i koordynacji szkoleń, poprzez budowanie i doskonalenie branżowej bazy wiedzy, w tym zbieranie i upowszechnianie informacji o trendach rynkowych, technologiach i możliwościach rozwoju, a kończąc na wyznaczaniu standardów branżowych i kontrolowaniu, czy na rynek nie są wprowadzane produkty lub usługi o jakości niższej od wymaganego standardu (Perry, 2009).

Funkcje i rola zrzeszeń gospodarczych są od lat przedmiotem zainteresowania badaczy. Główny nurt badań skupiał się na zadaniach i celach tych organizacji jako dostawców określonych usług biznesowych, świadczonych na rzecz członków (Jagoda, 2010; Markiewicz, 2007; Wilts i in., 2000) lub – szczególnie w polskiej literaturze – na możliwości realizacji przez nie funkcji samorządu gospodarczego (Antkowiak i Kmiecik, 2015; Cyganek, 2004; Wykrętowicz, 2005). Literatura światowa obejmuje także badania dotyczące wpływu zrzeszeń na tempo integracji europejskiej (Greenwood i Webster, 2000), korzyści z oferowania przez zrzeszenia usług w formie sprzedaży pakietowej

(Bennett i Robson, 2001) czy ich roli w kształtowaniu polityki handlowej Unii Europejskiej wobec państw, niebędących jej członkami (Geertz i in., 1979). Rzadziej przedmiotem analizy w literaturze bywały korzyści wynikające z przynależności do zrzeszenia (Noel i Luckett, 2014). Przykłady tego podejścia obejmują porównania zrzeszeń z klastrami (Perry, 2009) oraz badania kapitału społecznego wśród członków pojedynczego zrzeszenia (Czakon, 2012a; Czernek-Marszałek, 2020b).

Ostatnie lata przyniosły przesunięcie zainteresowania badaczy na efekty członkostwa oraz zależności, jakie powstają między uczestnikami zrzeszenia. Z tego punktu widzenia istotne jest poszukiwanie uwarunkowań i czynników prowadzących do nawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej pomiędzy członkami zrzeszeń (Anzilago i Beuren, 2022; Czernek-Marszałek, 2018; Maggetti, 2014), która z kolei wydaje się być podstawowym motywem przystępowania do tego typu organizacji. W tym kontekście znaczenia nabiera podejście bazujące na koncepcji osadzenia społecznego¹ (Czakon, 2012a; Czakon i in., 2020; Czernek-Marszałek, 2020a, 2021; Czernek-Marszałek i Marszałek, 2020; Gudmundsson i in., 2013; Klimas i in., 2022; Klimas i Czakon, 2022; Polidoro i in., 2011). Nadal jednak jest relatywnie niewiele badań zrzeszeń gospodarczych w perspektywie sieci, co jest o tyle zaskakujące, że zrzeszenia gospodarcze spełniają założenia definicyjne sieci² (Gulati i Gargiulo, 1999) i mogą generować dla swoich uczestników mniej lub bardziej określone korzyści. Przy czym, należy też zaznaczyć, że przynależność jest także źródłem kosztów. W dobie błyskawicznej komunikacji internetowej i platform społecznościowych mogłoby się wydawać, że dostęp przedsiębiorców do zrzeszeń i vice versa jest znacznie łatwiejszy. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorcy są bardziej zmotywowani, aby przystępować do zrzeszeń, a organizacje zrzeszeniowe bardziej otwarte i ekspansywne w swojej komunikacji do potencjalnych nowych członków.

¹ Angielski termin *social embeddedness* bywa również tłumaczony jako „zakorzenienie społeczne” (Czernek-Marszałek, 2018, 2020a, 2021; Działek, 2011; Kołodziejczak, 2016; Rutkowska, 2015; Sowada i Kotus, 2015).

² Sieci rozumiemy jako zbiory aktorów, zamiennie nazywanych w literaturze również węzłami, pomiędzy którymi istnieją powiązania (więzi). Aktorami mogą być zarówno jednostki (osoby), jak i zbiorowości (zespoły lub organizacje). Powiązania łączą parę aktorów i mogą mieć różne właściwości. Więź może charakteryzować m.in. kierunek (np. udzielanie porady), dychotomia (np. para aktorów jest przyjaciółmi lub nie), bezkierunkowość (np. geograficzna bliskość), czy skala (np. skala siły przyjaźni) (Borgatti i Foster, 2003).

Powstaje bowiem problem wyboru właściwych zrzeszeń z punktu widzenia interesów danego przedsiębiorstwa. Wybór powinien maksymalizować korzyści przy jednoczesnej kontroli, a najlepiej minimalizacji kosztów ponoszonych wraz z uczestnictwem w poszczególnych organizacjach zrzeszających. Jest to tym trudniejsze, że nie wszystkie koszty i korzyści sieciowe można rozpatrywać w kategoriach wymiernych wielkości finansowych. Precyzyjniej więc jest użyć sformułowania *efekty sieciowe*, rozumiane jako korzyści lub ograniczenia, wynikające z przynależności do sieci o określonych parametrach (Gulati i Gargiulo, 1999; Uzzi, 1996a). Identyfikację i analizę efektów sieciowych z perspektywy przedsiębiorcy-uczestnika sieci, czyli w sieciowej nomenklaturze – aktora, umożliwia przywołana wyżej koncepcja osadzenia.

Powyższe rozważania pozwalają na sformułowanie problemu badawczego, dotyczącego takiego wyboru zrzeszenia lub zrzeszeń, które zapewnią dostęp do odpowiednich zasobów, a przede wszystkim wygenerują pożądane efekty sieciowe. Czego zatem należy szukać weryfikując użyteczność poszczególnych zrzeszeń dla danego przedsiębiorstwa? Jakiego rodzaju zachowania wobec innych członków będą, w dalszej kolejności, sprzycać nawiązywaniu współpracy z odpowiednimi partnerami?

Celem niniejszej rozprawy jest odkrycie głównych determinant pozytywnych efektów sieciowych – tkwiących w strukturze i jakości więzi międzyorganizacyjnych w zrzeszeniach, a następnie poznanie zakresu wpływu efektów sieciowych na działalność przedsiębiorstw, w tym szczególnie na współpracę międzyorganizacyjną, przyjmując, że poprawa wyników jest jednym z najbardziej powszechnych założeń, z jakimi firmy przystępują do współpracy międzyorganizacyjnej (Anzilago i Beuren, 2022).

Tak sformułowany cel rozprawy można osiągnąć poprzez sformułowanie i osiągnięcie celów szczegółowych, wchodzących w skład trzech płaszczyzn:

- teoretycznej, w tym cele:
 - badania analityczne odkrywające i systematyzujące rolę osadzenia sieciowego we współczesnej gospodarce;
 - identyfikacja mechanizmów sieciowych opisujących przepływy zasobów w sieci, w tym szczególnie przepływy informacyjne, biorąc pod uwagę, że mamy do czynienia współcześnie z gospodarką opartą na wiedzy (Grabowski i Zając, 2009). Koncepcja oparta na wiedzy, w nurcie zasobowym zarządzania

(ang. *KBV – knowledge-based-view* (J. C. Spender i Grant, 1996; Teece, 1998)), potwierdza zaś rolę wiedzy jako najważniejszego zasobu przedsiębiorstwa;

- identyfikacja i systematyzacja funkcji zrzeszeń gospodarczych z perspektywy przedsiębiorstw;
- identyfikacja zachowań przedsiębiorstw w zakresie relacji członkowskich oraz form aktywności w ramach zrzeszeń;
- opracowanie modelu koncepcyjnego efektów sieciowych zrzeszenia gospodarczego rozpatrywanego jako sieć członkowska;
- metodycznej, w tym cele:
 - opracowanie narzędzi pomiarowych osadzenia sieciowego przedsiębiorstwa w sieciach członkowskich zrzeszeń, wyróżnionych efektów sieciowych i współpracy międzyorganizacyjnej jako ich konsekwencji;
 - budowa i testowanie modelu efektów sieciowych zrzeszeń gospodarczych dla przedsiębiorstwa;
- aplikacyjnej, w tym cele:
 - opracowanie rekomendacji menedżerskich w zakresie decyzji dotyczących kształtowania portfela członkostwa w zrzeszeniach gospodarczych, uwzględniających determinanty i efekty sieciowe wpływające na współpracę międzyorganizacyjną;
 - opracowanie rekomendacji dotyczących struktury sieciowej zrzeszenia gospodarczego, sprzyjającej powstaniu pozytywnych efektów sieciowych dla członków;

Na potrzeby niniejszej rozprawy przeprowadzono jakościowe badania empiryczne przy zastosowaniu telefonicznych wywiadów ankietowych wspomaganym komputerowo (CATI) na próbie 30 przedsiębiorstw, będących w momencie przeprowadzania wywiadu (lub trzech lat poprzedzających) członkami zrzeszenia gospodarczego. Odpowiedzi udzielali przedstawiciele kierownictwa, pełniący role decyzyjne w zakresie przynależności członkowskiej do zrzeszeń gospodarczych. Badane przedsiębiorstwa mają swoje siedziby w 15 różnych miejscowościach na terenie czterech województw.

Odpowiedzi respondentów posłużyły do weryfikacji propozycji składających się na model koncepcyjny, opisany w rozdziale 3 rozprawy. Procedura analityczna polegała na zastosowaniu dwustopniowej metody jakościowej analizy porównawczej zbiorów rozmytych (ang. *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis*, fsQCA) (Haesebrouck, 2015; Schneider i Wagemann, 2012), a do obliczeń wykorzystano oprogramowanie fsQCA 3.3 (Ragin i Davey, 2019).

Rozprawa składa się z czterech rozdziałów, z których pierwsze trzy opierają się na badaniach literaturowych, a czwarty dotyczy przeprowadzonego badania empirycznego.

W pierwszym rozdziale autor opisuje genezę i założenia teorii osadzenia sieciowego, będącego pomostem między dwoma podejściami do wyjaśniania zachowań przedsiębiorstw: ekonomicznym i socjologicznym. Przedstawia następnie, wynikającą z międzynarodowego piśmiennictwa, typologię sieci przedsiębiorstw. Rozdział pierwszy zawiera także opis zidentyfikowanych do tej pory efektów sieciowych, ich szczegółową analizę, a zamyka go przedstawienie metod pomiaru sieci i efektów sieciowych.

Drugi rozdział poświęcono przedstawieniu zrzeszeń gospodarczych, począwszy od ich początków w czasach średniowiecza, aż po dzień dzisiejszy. Syntetyczne ujęcie rozwoju tych organizacji zawiera opis dwóch ścieżek rozwoju, których efektem jest współczesny dychotomiczny podział, na izby gospodarcze w modelu kontynentalnym i anglosaskim. W Polsce obowiązuje ten ostatni i jemu poświęcono więcej uwagi. Zaproponowano także typologię zrzeszeń funkcjonujących w Polsce, bazując przede wszystkim na obowiązujących przepisach prawa. Na podstawie publicznie dostępnych materiałów, publikowanych przez same zrzeszenia, w zestawieniu z literaturą naukową, przedstawiono charakter zasobów informacyjnych, którymi dysponują zrzeszenia. Opisano także zjawisko transferu wiedzy, które zachodzi w zrzeszeniach gospodarczych.

W rozdziale trzecim, na podstawie istniejących i opisanych w literaturze przedmiotu badań, przedstawiono efekty sieciowe i zależności, jakie występują między nimi a ich determinantami, na gruncie teorii osadzenia społecznego. Efekty podzielono na cztery grupy i opisano współzależności między nimi. Ostatnia część rozdziału stanowi przedstawienie modelu koncepcyjnego i jego ilustracja graficzna, wynikająca z propozycji przyjętych na etapie analizy współzależności między determinantami i efektami sieciowymi oraz rezultatem, jakim jest współpraca międzyorganizacyjna.

Ostatni, czwarty rozdział jest opisem badania empirycznego. Szczegółowo przedstawiono w nim cele badania, zakres podmiotowy, przedmiotowy, terytorialny i czasowy. Znajduje się w nim również opis metody badawczej, czyli wspomnianej wyżej fsQCA. Kolejnym punktem rozdziału jest konstrukcja narzędzi pomiarowych, wynikających z opisanego wcześniej, w rozdziale 3., modelu koncepcyjnego. Opisano szczegółowo zmienne i ich wskaźniki. W dalszej części zawarto charakterystykę przedsiębiorstw, będących uczestnikami badań oraz analizę zgromadzonych danych dokonanych zgodnie z procedurą dwuetapowej metody fsQSA. Ostatecznym wynikiem analizy jest model, potwierdzony empirycznie, zmodyfikowany w stosunku do modelu koncepcyjnego. Końcową część ostatniego rozdziału rozprawy stanowią wnioski i implikacje menedżerskie badań.

Rozdział 1. Osadzenie sieciowe przedsiębiorstw

1.1. Geneza i założenia teorii osadzenia sieciowego

Pojęcie osadzenia sieciowego lub społecznego jest kojarzone przede wszystkim z Markiem S. Granovetterem, za sprawą jego przełomowego artykułu z 1985 r. pt. *Economic-action and social-structure - the problem of embeddedness*³. Idea osadzenia społecznego (*social embeddedness*) połączyła socjologiczne i ekonomiczne sposoby wyjaśniania motywów aktywności gospodarczej (Granovetter, 1985). Granovetter poddał krytyce dominujące podejścia do analizowania ekonomicznych zachowań w odniesieniu do uwarunkowań społecznych. Według niego są one albo „niedospołecznione”, czyli w niedostateczny sposób włączające w analizę czynniki społeczne (zakładające atomizację jednostek) albo „przespołecznione”, czyli deprecjonujące znaczenie racjonalnej analizy oraz niezależnego podejmowania decyzji i jednocześnie przeceniające znaczenie ról społecznych przypisanych jednostkom.

Samo pojęcie osadzenia w naukach społecznych nie pochodzi jednak od Granovettera. Posługiwali się nim wcześniej dwaj uznani myśliciele – węgierski intelektualista Karl Polanyi, na którego zresztą powołuje się sam Granovetter, oraz austriacki ekonomista Joseph A. Schumpeter, który prawdopodobnie zastosował termin osadzenia społecznego jako pierwszy.

Postępuje się on tym terminem komentując teorię marksowską jako osadzoną w teorii klas społecznych oraz teorii akumulacji (Schumpeter, 1943). Schumpeter dosłownie jeszcze trzykrotnie używa terminu osadzenia w późniejszej książce, podkreślając znaczenie otoczenia i wcześniejszej edukacji dla zasad i teorii formułowanych przez opisywanych w dziele (Schumpeter, 1954). Trzeba przy tym jednak zwrócić uwagę na dość dużą finezję wywodu Schumpetera, który nie stronił od metafor, ironii i porównań, w których przekazał znacznie więcej w kwestii osadzenia teorii niż wynikałoby to wprost z analizy pojęć użytych w jego piśmiennictwie. Zgodnie z tym, co twierdzą biografowie Schumpetera i badacze

³ Zgodnie z Web of Science, do stycznia 2023 r., liczba cytowań tego artykułu wynosiła 13 444.

jego twórczości, osadzenie w rozumieniu Schumpetera jest przede wszystkim związane z kulturą i z historią, których nie da się oddzielić od analizy ekonomicznej (Bögenhold, 2014). Prace Schumpetera powstały w oparciu o jego przekonanie, że wszelkie badania społeczne wymagają szerokiego przestudiowania współistniejących i przenikających się procesów, rozgrywających się w konkretnym historycznym czasie. Nie mogą one – jego zdaniem – być ograniczone jedynie do identyfikacji i wyizolowania faktów, ewentualnie sekwencji zdarzeń, bez odniesienia do tego, co je poprzedzało. To właśnie kontekst – osadzenie historyczne – nadaje znaczenia faktom i konceptom, które teoretycy próbują wyjaśniać, a także argumentom, które w oparciu o nie stawiają (Medearis, 2009). Postawa Schumpetera jest bliska perspektywie instytucjonalistycznej, która próbuje osadzić historyczną, regionalną, i w tym sensie również kulturową, specyfikę, aby uzyskać czysty ogląd materiału empirycznego, który przez to będzie się różnił w zależności od tego, gdzie i w jakim czasie został zebrany (Bögenhold, 2014).

Schumpeter zauważa też, choć nie nazywa tego w taki sposób, jak czynią to późniejsi autorzy, osadzenie sieciowe. Zwraca bowiem uwagę, że analiza społeczna jest utrudniona także z tego względu, że nie można zamknąć społeczeństwa w laboratorium i obserwować, jak zmienia się w zależności od zmiany parametrów sztucznego środowiska, w jakim zostało umieszczone, badacz obserwuje bowiem dynamiczny obiekt. Podkreśla przy tym, że badacz i jego zasób wiedzy nie pochodzą spoza przedmiotu badania, ale faktycznie stanowią jego produkt. Sam badacz jest osadzony w kontekście swoich badań, a to osadzenie obejmuje również powiązania społeczne i polityczne (Medearis, 2009; Schumpeter, 1954, s. 37).

Myśl Schumpetera obejmuje też osadzenie instytucjonalne przedsiębiorcy, który w schumpeterowskiej myśli jest głównym sprawcą i czynnikiem rozwoju gospodarczego (Backhaus, 2006). Schumpeter uważał bowiem przedsiębiorców za społeczną elitę. Wyróżniają się oni bardzo konkretnymi cechami psychicznymi – są, jego zdaniem, gotowi podejmować ryzyko związane z działalnością gospodarczą, którego reszta społeczeństwa nie chce podejmować i dlatego przetrzuca je właśnie na przedsiębiorców (Acs i in., 1999).

W tym kontekście warto również zaznaczyć jeszcze jeden postulat, który jest dostrzegany w twórczości Schumpetera. Zgodnie z nim, ekonomia ma wyjaśniać motywacje ludzkie jako siły napędzające działalność gospodarczą. Można zatem uważać,

że Schumpeter miał swój wkład w kształtowanie alternatywy dla klasycznej ekonomii, ujmującej w analizie inne czynniki poza racjonalnym – czyli w tym kontekście zorientowanym na maksymalizację zysku – wyborem. W tym kierunku teoretycznym podążyło później wielu wybitnych ekonomistów i laureatów nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii: Herbert Simon, twórca pojęcia ograniczonej racjonalności, George Akerlof, współtwórca ekonomii tożsamości czy Daniel Kahneman, twórca teorii perspektywy (Bögenhold, 2013).

Innym ważnym autorem poprzedzającym Marka S. Granovettera w rozważaniach o osadzeniu społecznym był Karl Polanyi. Twierdził on, że do XIX w. aktywność gospodarcza była osadzona w społeczeństwie, wskazując jak bardzo rzeczywistość społeczeństw różni się od klasycznych koncepcji rynków jako samoregulujących się mechanizmów opartych na grze między popytem a podażą. Zgodnie z poglądami Polanyi'ego, gospodarka nie jest autonomiczna, tylko podporządkowana realiom społecznym, a zatem osadzona społecznie. Natomiast samoregulujący się rynek jest czysto utopijnym projektem, który próbowano wprowadzić wbrew zasadom pozwalającym od stuleci utrzymywać społeczeństwo w porządku. Konkretnie Polanyi wskazuje na wymiar *sacrum*, jaki w historii człowieka miała natura i ludzkie życie, których nie można traktować jak towar – co według niego musiałyby się stać, gdyby ludzie mieli stworzyć wymianę gospodarczą w pełni zgodną z klasyczną ekonomią. Wszystko bowiem musiałyby być sprowadzone do kategorii „towaru” (*commodity*) (Polanyi, 1957, s. 41–45).

Podobnie, jak Schumpeter (1943), również Polanyi uważa, że konkurencja doskonała, czyli samoregulujący się system rynków nie tylko nie pomaga, ale wręcz szkodzi człowiekowi (Polanyi, 1957, s. 45, 134). Próby zaprowadzenia w Wielkiej Brytanii gospodarki rynkowej w erze rewolucji przemysłowej Polanyi opisuje jako społeczną katastrofę, siejącą spustoszenie w miejscach, gdzie żyli „zwykli ludzie”. Jego zdaniem przemiany te sprawiły, że wieśniacy przenoszący się do miast za pracą zostali odczłowieczonymi mieszkańcami slumsów, a rodzina jako instytucja zmierzała ku zagładzie. Zdaniem Polanyi'ego ówcześni pisarze, niezależnie od proveniencji i poglądów politycznych, odnosili się do warunków socjalnych rewolucji przemysłowej jako istnej czeluści ludzkiej degradacji (Polanyi, 1957).

Jak pisze dalej Polanyi, nie powstało w tamtym czasie żadne satysfakcjonujące wytłumaczenie takiego stanu społecznego oraz ubóstwa i bogactwa. Nie dostarczyły go ani żelazne prawo płac, ani też teoria demograficzna Malthusa. Wszystkie te teorie zrewidował wzrost płac, który trwał jeszcze przez cały wiek. Przekonaniu, że wszystkie ludzkie problemy można rozwiązać dostarczając nieskończoną ilość towarów materialnych, towarzyszyła jednak postępująca dyslokacja ludności napędzana jeszcze szybszym rozwojem przemysłu wyposażonego w coraz lepsze maszyny. Taki rozwój przyczyniał się do produkcji przemysłowej na niespotykaną wcześniej skalę i transformacji społeczeństwa w komercyjne – a idea samoregulującego się rynku nabrała szansy na realizację. Dyslokacja i jednocześnie koncentracja ludności doprowadziły, z jednej strony do zerwania więzi międzyludzkich, a z drugiej do realnego, fizycznego zagrożenia zagładą miejsc bytowania ludzi (Polanyi, 1957, s. 44).

Żadne społeczeństwo nie byłoby w stanie przetrwać dłuższego czasu bez gospodarki, niezależnie od formy, w jakiej by ona była. Jak jednak twierdzi Polanyi, przed czasami jemu współczesnymi nie istniała gospodarka, która choćby z zasady miała być kontrolowana przez rynki. Wbrew zaklinaniom upartych – jak nazywa ich Polanyi - XIX-wiecznych akademików, nigdy wcześniej przyrost i zysk nie odgrywały tak znaczącej roli. Wprawdzie od późnej epoki kamienia instytucja rynku była względnie powszechna, ale jej rola – co najwyżej incydentalna (Polanyi, 1957, s. 45). Do czasów Adama Smitha (koniec XVIII w.), uważa Polanyi, nie ujawniła się ludzka „skłonność do targowania się i wymiany jednej rzeczy na drugą” – o której pisze szkocki filozof, a skłonność ta miała leżeć u podstaw istnienia rynku, w odniesieniu do którego kształtował się podział pracy w społeczeństwie (Polanyi, 1957; Smith, 2012, s. 19).

O negatywnych skutkach systemu wolnorynkowego dla ludzkości Polanyi pisze również w kontekście opinii Roberta Owena, brytyjskiego socjalisty, który w 1817 r. w Raporcie do Komisji Izby Gmin opisał „kurs, na jakim znalazł się zachodni świat i potężne konsekwencje pozostawienia manufaktur ich naturalnemu progresowi”. Polanyi powtarza za Owenem, że najbardziej oczywistym skutkiem urynkowania gospodarki jest kres osiadłych społeczności. Rynek, zdaniem Owena, stworzył nowy typ ludzi – nieokrzęsanych nomadów, migrujących bez dyscypliny i bez poczucia własnej wartości (Polanyi, 1957).

Polanyi podtrzymywał swoje zdanie o osadzeniu systemów ekonomicznych w relacjach społecznych, cytując również Bronisława Malinowskiego, antropologa, który badał gospodarki ludów pierwotnych. Ten twierdził, że dystrybucja dóbr materialnych jest zapewniona przez motywy nie-ekonomiczne (Gifford i Malinowski, 1923; Polanyi, 1957).

Granovetter dokonujący wskrzeszenia (Gemici, 2008) pojęcia osadzenia odwołuje się wprost do Polanyi'ego, jego rozważań o społeczeństwach ery przed-rynkowej i jego dychotomicznego ujęcia. Opisuje je obrazowo, pisząc, że argument osadzenia leży na przeciwległym krańcu kontinuum, którego początek wyznacza podejście do podejmowania decyzji przez jednostki zgodne z ekonomią klasyczną i neoklasyczną. Zwraca przy tym uwagę już na samym wstępie, że pomijanie ich w analizie, zgodnie z myślą utylitarystyczną, jest tylko eksperymentem myślowym, porównywalnym z hobbesowskim „stanem natury” lub „pozycją oryginalną” Johna Rawlsa, ponieważ nie można ich wyłączyć. Są stale obecne w rzeczywistości. Ich brak można sobie jedynie wyobrazić (Granovetter, 1985, s. 481).

W przeciwieństwie do Polanyi'ego i innych antropologów nurtu substancywistycznego, Granovetter twierdzi jednak, że dychotomia nie jest tak głęboka. Poziom osadzenia ekonomicznej aktywności jednostek w nie-rynkowych społeczeństwach nie jest bowiem tak wysoki, jak twierdzą substancywiści, ale też nie zmienił się tak mocno wraz z modernizacją, jak głosili. Jednocześnie, z drugiej strony, poziom osadzenia jest większy niż dopuszczają to do myśli antropologów nurtu formalistycznego i ekonomiści szkoły klasycznej (Granovetter, 1985, s. 482–483).

Granovetter w swoich rozważaniach abstrahuje jednak od problemów gospodarki nie-rynkowej i przedstawia teoretycznie koncept osadzenia z punktu widzenia szczególnie ważnego dla nurtu instytucjonalistycznego w ekonomii, w odniesieniu do społeczeństwa nowoczesnego. Rozpoczyna od rozważań związanych z zaufaniem i podstępem w życiu ekonomicznym. Potem odnosi się on do pytania o to, które transakcje we współczesnym, kapitalistycznym społeczeństwie zachodzą na otwartym rynku, a które są zamknięte w ramach organizacji o hierarchicznej strukturze. Nawiązuje w ten sposób do nurtu badawczego nazwanego „rynki i hierarchie” (*markets and hierarchies*) zapoczątkowanego książką Olivera Williamsona o tym samym tytule (Williamson, 1975).

Termin „przespołeczniony” (tłum. autora, ang. *oversocialised*) pochodzi z książki Dennisa H. Wronga (1961), na którą powołuje się Granovetter wyjaśniając koncepcję

osadzenia w odniesieniu do obu, jego zdaniem, zbyt radykalnych postaw wśród naukowców. Z podejściem „przespołecznionym” mamy do czynienia w tych teoriach lub koncepcjach, w których założeniem jest nadmierna wrażliwość ludzi na opinie innych i wynikająca z tego podległość systemom, normom i wartościom wypracowanym w drodze konsensusu, a następnie przyswojone w procesie socjalizacji, w taki sposób, że posłuszeństwo nie jest postrzegane jako brzemię (Granovetter, 1985, s. 483). Termin „niedospołeczniony” powstał jako antonim „przespołecznionego” i pochodzi już od Granovettera, który opisuje nim koncepcje wyjaśniające motywy ludzkich zachowań ekonomicznych wywodzące się z nurtu formalistycznego w antropologii i z ekonomii klasycznej. Takie ujęcie teoretyczne nie dopuszcza wpływu struktury społecznej ani relacji społecznych na produkcję, dystrybucję czy konsumpcję. W warunkach konkurencyjnego rynku ani producent, ani konsument nie wpływają znacząco na zagregowane wielkości podaży i popytu, a co za tym idzie – również nie mają wpływu na ceny. Podobnie, jak Schumpeter, Granovetter również zwraca uwagę na wyidealizowanie rynku konkurencji doskonałej. Cytuje w tym celu Hirschmana (Hirschman, 1982), który wskazuje, że w warunkach rynku doskonałego, gdzie w transakcjach uczestniczy ogromna liczba anonimowych kupujących i sprzedających, wyposażonych w pełną informację, nie ma miejsca na targowanie się, negocjacje, kontrofertowanie czy wzajemne dostosowania. Co więcej, zróżnicowani uczestnicy rynku nie muszą wchodzić w długotrwałe relacje, a zatem nie poznają się nawzajem zbyt dobrze (Granovetter, 1985, s. 483–484).

Zdaniem Granovettera, wyidealizowana koncepcja konkurencji doskonałej przetrwała intelektualne ataki, częściowo z tego względu, że idea samoregulujących się struktur jest dla wielu politycznie atrakcyjna. Innym argumentem, który wspiera to przetrwanie, jest eliminacja społecznych relacji z analizy ekonomicznej, co sprawia, że mogą one być usunięte z agendy naukowej – przynajmniej w zakresie nauk ekonomicznych. Dlatego też w ekonomii klasycznej i neoklasycznej, fakt posiadania przez aktorów jakichkolwiek relacji społecznych był pomijany lub traktowany co najwyżej jako przeszkoda w sprawnym funkcjonowaniu konkurencyjnych rynków (Granovetter, 1985).

Po przeciwległej stronie areny dyskusji o wpływie, jaki mają relacje społeczne na zachowania gospodarcze jednostek stoją ekonomiści, którzy uważają, że istnieją procesy, w których aktorzy nabierają nawyków, zwyczajów i norm, za którymi następnie podążają

wręcz mechanicznie czy automatycznie, zupełnie wyłączając możliwość racjonalnego wyboru.

Wbrew widocznemu kontrastowi między prze- i niedospołeczniwym podejściem Granovetter zauważa element, który w ironiczny sposób łączy je ze sobą. Jest nim założenie, że jednostka działa w pewnej izolacji od najbliższego otoczenia – decyzje są podejmowane przez zatimizowanych aktorów. Z jednej strony, tylko i wyłącznie na podstawie kalkulacji zysku, a z drugiej – w oparciu o normy i zasady. Tą ironiczną fuzję widać – jak zwraca uwagę Granovetter – już u Hobbesa. Opisane w Lewiatanie społeczeństwo nieszczęsnych, zatimizowanych i ogarniętych chaosem uczestników stanu natury, w momencie pojawienia się autokraty, który obejmuje władzę, natychmiast zmienia się w łagodnych, honorowych, spokojnych obywateli, którzy z chęcią akceptują i przestrzegają umowy społecznej. Umowa społeczna przechyla szalę stanu społecznego z niedospołeczniwego w przespołeczniwy (Granovetter, 1985).

Przykładem koncepcji wyjaśniającej zachowania gospodarcze jednostek z pominięciem racjonalnej analizy korzyści jest argumentacja Michaela Piore, który twierdzi, że różni uczestnicy rynku pracy charakteryzują się różnymi stylami podejmowania decyzji, które zależą od proveniencji pracowników (Piore, 1975). W podobny sposób, Bowles i Gintis argumentują, jakoby różne klasy społeczne dysponowały innymi procesami kognitywnymi, co miałyby wynikać z różnic w ścieżce edukacji. Wprowadzają oni wręcz determinizm edukacyjny: ci, którzy są przeznaczeni na elitę, uczęszczają do elitarnego 4-letniego college'u, który ma podkreślać relacje społeczne zgodne z rolami w wyższych strukturach hierarchii produkcyjnej (Bowles i Gintis, 1975). Podobną mechaniczną wizję zachowań wynikających z ról społecznych prezentowali również Leibenstein (1976) oraz Becker (1976).

Granovetter zwraca także uwagę na to, że istnieje tendencja do wyjaśniania motywów zachowań poprzez role społeczne, nawet gdy w decyzje zaangażowanych jest więcej jednostek. Gdy analizuje się zbiór jednostek (zwykle diadę) abstrahuje się go spoza kontekstu społecznego, relacji z innymi grupami, a także poza historię dotychczasowych relacji w danym zbiorze (Granovetter, 1985, s. 487). Jak wynika z przykładów, na które powołuje się Granovetter, wcale nie jest tak, że jednostki o tym samym społecznym tle, albo działające w takim samym otoczeniu gospodarczym, zawsze będą dokonywać decyzji

o podobnym charakterze. Szczególnie wydatnie demonstrują to przypadki wręcz przeciwstawnych działań realizowanych przez różne jednostki należące do tej samej grupy o dość ścisłej charakterystyce.

Jako znaczące uchybienie teorii wywodzących się z ekonomii klasycznej należy wskazać założenie o uczciwym postępowaniu wszystkich uczestników rynku. Oprócz etycznego poszukiwania sposobów maksymalizacji zysków przez podmioty gospodarcze czasem podejmują one zachowania oportunistyczne, które Williamson (1975, s. 255) definiuje jako „postępowanie z myślą o własnym interesie z wykorzystaniem podstępów”. Co zatem w sytuacji, gdy oportunizm opłaca się bardziej niż postępowanie uczciwe? Jak więc na gruncie teorii ekonomicznych wyjaśnić, że rzeczywistość gospodarcza nie jest uwikłana w piętrzące się nadużycia i powszechny brak zaufania?

Jedno z wyjaśnień podsuwa nurt nowej ekonomii instytucjonalnej. W myśl zasad tej szkoły, każdy problem ekonomiczny znajduje rozwinięte ewolucyjnie rozwiązanie w postaci odpowiedniej instytucji (Schotter, 1981). Nadużycia są więc neutralizowane poprzez takie zaaranżowanie obrotu gospodarczego, aby nadużycia nie były opłacalne. W ten sposób jednak nie jest budowane zaufanie, tylko jego funkcjonalny substytut. To podejście jest niedospołeczne w takim sensie, że nie zakłada istnienia personalnych relacji i wzajemnych zobowiązań z nich wynikających, zniechęcających do nadużyć. Tymczasem substytucja zaufania rozwiązaniami instytucjonalnymi doprowadzi raczej do sytuacji hobbesowskiej, w której każda racjonalna jednostka będzie zmotywowana do ich omijania. Nietrudno sobie wyobrazić, że w takich okolicznościach życie gospodarcze byłoby przepełnione coraz bardziej pomysłowymi sposobami na oszustwa (Granovetter, 1985).

Próba wyjaśnienia, dlaczego jednak tak nie jest była koncepcja uogólnionej moralności Kennetha Arrowa (1974), zgodnie z którą społeczeństwa w swojej ewolucji rozwinęły domniemane porozumienie dotyczące szacunku dla innych, koniecznych dla przetrwania społeczeństwa, a przynajmniej do zapewnienia wydajności pracy. Argument osadzenia jest jednak lepszym wyjaśnieniem, podkreślając rolę konkretnych relacji i struktur tych relacji w tworzeniu zaufania i zniechęcania do nieuczciwości. Poprzez struktury relacji, Granovetter ma na myśli sieci społeczne (Granovetter, 1985, s. 490).

Jeśli decydent nie ma do dyspozycji innych informacji, wówczas uogólniona reputacja jest lepsza niż brak jakiegokolwiek informacji. Natomiast dużo bardziej przydatne od

ogólnego stwierdzenia, że na kimś można polegać, jest przekazanie wiadomości przez zaufanego informatora, że wcześniej współpracował z danym podmiotem i uznaje go na tej podstawie, że jest wiarygodny. Jeszcze bardziej przydatne i pewne będą własne doświadczenia związane z wcześniejszymi przypadkami współpracy z ocenianym podmiotem. Informacja wywnioskowana z własnych doświadczeń jest (1) tańsza; (2) najpewniejsza – zawiera najwięcej szczegółowych treści; (3) podmioty, z którymi wcześniej oceniający współpracował mają ekonomiczną motywację do utrzymywania dalszej relacji, spodziewając się kolejnych transakcji w przyszłości; (4) abstrahując do czysto ekonomicznych motywów – na długotrwałą współpracę ekonomiczną nałożona zostaje jeszcze warstwa treści społecznych, które tworzą wysokie oczekiwania, a co za tym idzie – również zaufanie i odstąpienie od oportunistów (Granovetter, 1985, s. 490).

Granovetter podaje trzy przykłady, w których w bardzo zbliżonych okolicznościach, jednostki zachowują się w zupełnie inny sposób. Pierwszym przykładem jest sytuacja płonącego budynku. W jednym przypadku płonie teatr, a widzowie uciekają z niego w chaosie, tratując się nawzajem. W drugim przypadku z płonącego domu wychodzi rodzina. W takich sytuacjach nie słyszymy o stratowanych uciekinierach.

Pierwszy przypadek, na co zwraca uwagę Roger Brown (1965), to sytuacja Dylematu Więźnia o n liczbie graczy. Każdy z uciekających w tym kontekście zachowuje się racjonalnie (badacze psychologii tłumu długo uznawali to za zachowanie nieracjonalne) biorąc pod uwagę brak gwarancji, że ktokolwiek będzie współpracował i wyjdzie w spokoju i powoli.

Natomiast w drugim przypadku nie ma Dylematu Więźnia, bo każdy z uciekających wie, że może polegać na wszystkich pozostałych osobach. W drugim przykładzie Granovetter przytacza badania Geertza (1979), który stwierdził, że handlarze na marokańskim bazarze chętniej wybierają tych kontrahentów, z którymi mają wspólną historię wcześniejszych relacji, co może wydawać się nieprawdopodobne, biorąc pod uwagę, jak bardzo bazar przypomina model konkurencji doskonałej. Trzeci przykład to z kolei zachowanie kupców na giełdzie diamentów, które pokazuje, że w indywidualnej, diadycznej relacji, zaufanie może wspierać współpracę, ale może też otwierać drogę do oszustwa – dopiero obecność większej liczby zaangażowanych, którzy „monitorują” wszystkie transakcje toczące się w środowisku daje bezpieczeństwo obrotu pomiędzy jego uczestnikami. Z jednej strony

bowiem kontrakty między takimi kupcami mogą być pieczętowane jedynie uściśnięciem dłoni – wspomniany wyżej monitoring sprawia, że nikt nie łamie standardów zachowania. Z drugiej strony znane były przypadki takie, jak opisany przez Shenona (1984), w którym dostawca diamentów korzystając w wcześniej wypracowanej relacji wyłudził od swojego dużego odbiorcy znaczącą sumę pieniędzy wystawiając fikcyjne faktury.

Odnosząc się kolei do rozważań Williamsona, dotyczących miejsca przeprowadzenia transakcji, tj. na rynku lub w obrębie hierarchicznie zintegrowanych organizacji, Granovetter zauważył, że autor ten, de facto „otwiera furtkę” dla analizy społecznych struktur w zachowaniach rynkowych. Pisze on bowiem o tym, że nie zawsze rynek w jego rozumieniu musi przypominać „stan natury” wg Hobbesa. Czasem bowiem normy zachowania rozszerzają się na rynki i są egzekwowane poprzez presję środowiska. Powtarzające się transakcje między dwiema stronami tworzą wzajemną kurtuazję i oczekiwanie dalszych transakcji, co z kolei zniechęca do nadużyć, które jednorazowo mogłyby przynieść większy zysk, ale odcięłyby możliwość dalszego dyskutowania relacji handlowej w przyszłości. Williamson traktuje takie sytuacje jednak jako wyjątki, natomiast Granovetter wyraźnie stwierdza, że anonimowe rynki zgodne z modelami neoklasycznymi w praktyce gospodarczej nie istnieją, gdyż transakcjom ekonomicznym pomiędzy różnymi podmiotami gospodarczymi zawsze towarzyszy nadbudowa społeczna (Granovetter, 1985, s. 495).

Wbrew temu, co pisze Williamson, Granovetter wskazuje, że skomplikowane transakcje o niepewnych rezultatach, wcale nie muszą być każdorazowo przeprowadzane w ramach wewnętrznej hierarchii, lecz można je także przeprowadzać na rynku. Wewnętrzna hierarchia nie zapewnia uczciwości i nie zniechęca do nadużyć. W uzasadnieniu Granovetter przytacza interesujące dwa przykłady. Pierwszy dotyczy projektów budowlanych. Według wyników badań Ecclesa (1981), o ile kontrakt nie jest zawierany w formie zamówienia publicznego, zwykle relacje między generalnym wykonawcą a jego podwykonawcami są stabilne i długotrwałe. Drugi przykład dotyczy sytuacji w dużej hierarchicznej organizacji, opisanej przez Daltona (1959), gdzie nie ustrzeżono się nadużyć, polegających na tym, że wewnątrzni audytorzy zamiast przeprowadzać niezapowiedziane kontrole, każdorazowo ostrzegali działu, które miały być poddane badaniu. W efekcie

obciążające materiały albo były przenoszone do innych działów, gdzie kontrolę już przeprowadzono, albo chowane w trudno dostępnych miejscach.

Koncepcja osadzenia rozwijana była w kolejnych latach przez licznych autorów. Zukin i DiMaggio (1990) poszerzyli kontekst, wskazując cztery rodzaje osadzenia: poznawcze, kulturowe, polityczne i strukturalne. (1) Osadzenie poznawcze odnosi się do sposobów, w jakie ustrukturyzowane regularności procesów mentalnych ograniczają ekonomiczne rozumowanie. Oznacza ono ograniczone możliwości zarówno ludzi, jak i podmiotów zbiorowych, wykorzystania racjonalności w rozumieniu ekonomii neoklasycznej. Nietrudno odnaleźć tu inspirację koncepcją ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*), stworzonej przez Herberta Simona, który z kolei inspirował się myślą Polanyi'ego. (2) Osadzenie kulturowe odnosi się z kolei do roli upowszechnionego, zbiorowego rozumienia pojęć i zjawisk w kształtowaniu celów i strategii gospodarczych. (3) Osadzeniem politycznym są natomiast warunki, w jakich instytucje ekonomiczne i decyzje są kształtowane walką o władzę, angażującą aktorów gospodarczych i instytucje nierynkowe. Mowa przykładowo o systemach prawnych państw. (4) Osadzenie strukturalne opisane przez Zukin i DiMaggio jest zgodne z myślą Granovettera i oznacza kontekstualizację wymiany ekonomicznej w schematach relacji międzyludzkich trwających w sposób ciągły (Zukin i DiMaggio, 1990).

Koncepcję osadzenia na poziom międzyorganizacyjny wynosi Brian Uzzi, definiując takie osadzenie jako proces, w którym relacje społeczne kształtują aktywność gospodarczą według sposobów nie ujętych w modelach ekonomicznych głównego nurtu lub wręcz pomijanych jako peryferyjne lub ograniczające efektywność rynków (1996a, s. 674). Zaznacza przy tym, że według typologii Zukin i DiMaggio, przedmiotem jego rozważań jest osadzenie strukturalne jako skupiające się na jakości relacji między uczestnikami wymiany ekonomicznej, a także na architekturze ich powiązań z innymi podmiotami. Odnosi się on zatem wprost do sieci społecznych. Łącząc teorię organizacji z teorią sieci społecznych pokazuje on, że struktura i jakość więzi społecznych pomiędzy firmami kształtuje aktywność gospodarczą poprzez tworzenie unikalnych szans, a także dostępu do nich. Typ sieci, w jakiej organizacja jest osadzona implikuje potencjalnie dostępne okazje; natomiast pozycja w tej sieci oraz typ powiązań międzyorganizacyjnych, jakie w niej przeważają określa dostęp do tych okazji (Uzzi, 1996a).

Kluczową ideą podejścia prezentowanego przez Uzziego jest to, że sieci międzyorganizacyjne funkcjonują w oparciu o logikę wymiany, która różni się od logiki rynku w rozumieniu ekonomii neoklasycznej. Uzzi nazywa ją logiką osadzenia, ponieważ występujące w sieciach powiązania o ciągłym charakterze, kształtują oczekiwania aktorów oraz tworzące się okazje i jednocześnie ograniczenia w sposób specyficzny dla poszczególnych sieci międzyorganizacyjnych. Rezultaty działań podjętych w odniesieniu do tych okazji są niemożliwe do przewidzenia i wyjaśnienia na gruncie klasycznych i neoklasycznych teorii ekonomicznych (Uzzi, 1996a).

Warto zauważyć, że koncepcje ekonomiczne rewidujące założenia ekonomii neoklasycznej, wprowadziły uwzględnienie ograniczonej racjonalności, hierarchie oraz hybrydowe typy organizacji, ale tylko jako ograniczające efektywność rynku i mechanizmu cenowego, przypisując im zaledwie marginalne znaczenie. W dalszym ciągu w centrum zainteresowania ekonomistów była motywacja związana z maksymalizacją zysku, zachęty zewnętrzne, zabezpieczanie zapisów umownych i ich egzekucja, a także relacje bezosobowe. Na przykład, teoretycy kosztów transakcyjnych uważali, że zaufanie i wzajemność jedynie „mącą przejrzyste wody analizy ekonomicznej”, nie doceniając kluczowych kategorii socjologicznych. Apologeci teorii agencji również mieli trudność z wyjaśnieniem sieci międzyorganizacyjnych, ponieważ w sieci bogatej w powiązania, trudno jednoznacznie wyznaczyć rolę pryncypała i agenta (Larson, 1992).

W przeciwieństwie do opisanych teorii wywodzących się z klasycznej ekonomii, w podejściu sieciowym osadzenie zmienia motywacje aktorów – odsuwa od pogoni za natychmiastowym zyskiem na rzecz wzbogacenia relacji poprzez zaufanie i wzajemność (W. W. Powell, 1990). Zaufanie redukuje niepewność transakcji i tworzy okazje do transakcji, które trudno jest wycenić lub wyegzekwować na podstawie kontraktu. Według badań Uzziego w relacjach charakteryzujących się osadzeniem znaczenie ma tożsamość. To ona przypisuje wartość transakcjom i buduje kapitał społeczny zaangażowanych w nią stron (Portes i Sensenbrenner, 1993).

Poprzez osadzone powiązania transferowana jest bardziej treściwa informacja o strategiach, know-how dotyczącym produkcji, a także o marzach. Dzięki takiemu transferowi wspierane są wzajemne uczenie się oraz zintegrowana produkcja, do jakich

nigdy nie dojdzie, jeśli wymieniana będzie wyłącznie informacja o cenach (Helper, 1990; Larson, 1992).

Dzięki swoim badaniom etnograficznym na przedstawicielach branży odzieżowej z obszaru Nowego Jorku, Uzzi uznaje i demonstruje – przenosząc rozważania o osadzeniu sieciowym na jeszcze wyższy poziom – że uczestnicy sieci międzyorganizacyjnej mogą korzystać z różnych rodzajów transakcji, zarówno takich, w których osadzenie nie odgrywa żadnej roli, ale też i takich, które są prowadzone tylko w mocno osadzonych relacjach w ramach stabilnych sieci stałych dostawców (Uzzi, 1997).

Dzięki tym badaniom Uzzi zdefiniował charakterystyczne cechy wymiany handlowej zachodzącej w warunkach osadzenia sieciowego. Według niego są to (1) zaufanie, (2) transfer bardzo szczegółowych informacji między aktorami oraz (3) wspólne rozwiązywanie problemów (Uzzi, 1997).

Ważnym wkładem Uzziego względem wcześniejszego piśmiennictwa jest uznanie, że we współczesnej gospodarce transakcje mogą przebiegać zarówno według modelu rynkowego, jak i osadzonego, a do samych decydentów należy wybór, w jakim stopniu będą chcieli skorzystać ze swoich osadzonych sieciowo relacji, a w jakim – z relacji bezosobowych, pozbawionych osadzenia. O ile Uzzi (1997) stwierdza, że w osadzonych relacjach to zaufanie jest podstawową strukturą zarządczą, to nie wyłącza on możliwości zawierania transakcji na zasadach rynkowych, w których używane są kalkulacja ryzyka i monitoring przebiegu transakcji, przy czym mają one znaczenie drugorzędne w stosunku do transakcji w relacjach osadzonych sieciowo.

Uzzi identyfikuje także trzy elementy wpływu na wyniki i efektywność biznesową uczestników sieci, którzy funkcjonują w osadzonych relacjach. To (1) ekonomika czasu i wydajność alokacyjna, (2) wyszukiwanie partnerów i porozumienia integrujące produkcję i/lub dostawy oraz (3) skomplikowane procesy dostosowawcze i usprawnienia w sensie Pareto. Zostaną one omówione dokładnie w pkt. 1.3 niniejszej pracy – jako efekty sieciowe.

Dalszy rozwój koncepcji osadzenia sieciowego należy przypisać Gulatiemu i Gargiulo (Gulati, 1998; Gulati i Gargiulo, 1999). Definiują oni trzy szerokie podejścia analityczne do wpływu sieci społecznych na ich uczestników w kontekście dwóch rodzajów korzyści. Pierwsza grupa korzyści obejmuje przewagi informacyjne, druga natomiast – korzyści z kontroli nad siecią, możliwe dzięki pozycji w sieci. Natomiast podejścia analityczne, o

których mowa wyżej dotyczy trzech rodzajów osadzenia, z których każde wynika z innych przesłanek dotyczących parametrów struktury sieci i właściwości powiązań, jakie występują pomiędzy aktorami. Mowa o osadzeniu: (1) relacyjnym, (2) strukturalnym oraz (3) pozycyjnym.

Dodatkowym wkładem Gulatiego i Gargiulo w rozwój teorii osadzenia jest sformułowanie dwóch terminów istotnych w kontekście badań nad wpływem sieci na ich uczestników. Pierwszym z nich jest strukturalna homofilia (ang. *structural homophily*) (Gulati i Gargiulo, 1999, s. 1449), związana z pozycją w sieci i strukturą powiązań danego aktora w porównaniu do innych uczestników sieci. Oznacza ona, że aktorzy chętniej wchodzi w relacje z innymi aktorami nie tylko o podobnej charakterystyce wewnętrznej, ale również o podobnym profilu z punktu widzenia powiązań w danej sieci. Z nim bezpośrednio wiąże się drugie ważne pojęcie - strukturalna dyferencjacja (ang. *structural differentiation*) (Gulati i Gargiulo, 1999, s. 1450).

Rodzaje osadzenia zdefiniowane przez Gulatiego i Gargiulo odnoszą się bezpośrednio do generowanych przez nie efektów i które będą przedmiotem rozważań w pkt. 1.3. niniejszej pracy. W kontekście efektów sieciowych należy również dodać argumenty przemawiające za istnieniem jeszcze jednej grupy efektów sieciowych, mianowicie – efektów z tytułu reputacji i regulacji zobowiązań, które odnoszą się w dużej mierze do osadzenia pozycyjnego (Polidoro i in., 2011; Światowiec-Szczepeńska, 2016).

Podsumowując, na potrzeby dalszych rozważań w niniejszej pracy autor przyjmuje następujące założenia dotyczące koncepcji osadzenia sieciowego wynikające z dotychczasowego dorobku wiedzy naukowej (Gulati i Gargiulo, 1999; Polidoro i in., 2011; Światowiec-Szczepeńska, 2016; Uzzi, 1997):

- 1) Osadzenie jest unikalną logiką wymiany zasobów, która wynika z określonej struktury społecznej sieci organizacyjnych i mikrobehawioralnych procesów decyzyjnych, które są wspierane tą strukturą.
- 2) Racjonalność decyzji podejmowanych w warunkach osadzenia sieciowego nie ma znamion czystej racjonalności, ani też ograniczonej racjonalności; w sieciach charakteryzujących się osadzeniem – racjonalność ma wymiar ekspercki. Osadzenie rodzi też nowy rodzaj motywacji. To motywacja emergentna,

wyłaniająca się tylko w określonych warunkach określonych strukturą sieci, w jakiej znajduje się dany aktor.

- 3) Jednostką analizy ekonomicznej nie jest transakcja zawierana pomiędzy aktorami, tylko relacja, jaka ich łączy.
- 4) Aktorzy w sieci mają świadomość istnienia dwóch typów powiązań i wynikających z nich typów transakcji; istnieją powiązania rynkowe (*arm's-length ties*) oraz powiązania osadzone – sami aktorzy decydują w jakich powiązaniach chcą zawierać transakcje w świetle określonych potrzeb.
- 5) Istnieją trzy rodzaje osadzenia, z których każdy generuje inne efekty sieciowe; są to: osadzenie relacyjne, osadzenie strukturalne, osadzenie pozycyjne.

1.2. Typologia sieci przedsiębiorstw

Zgodnie z podejściem analizy sieci społecznych wyznacznikiem sieci jest system powiązań między aktorami, zwanymi również węzłami (Borgatti i Foster, 2003). Pojemność znaczeniowa terminu sieci w zarządzaniu praktycznie wyklucza możliwość stworzenia systematyki czy klasyfikacji w odniesieniu do wszystkich znaczeń. Jak zauważają Światowiec-Szczepańska, Zdziarski i Małys (2018), w naukach o zarządzaniu rozpatrywać można sieci interpersonalne – istniejące między określonymi jednostkami wewnątrzorganizacyjnymi, ale także na poziomie międzyorganizacyjnym, a zawartość badanych relacji jest ograniczona w zasadzie tylko wyobraźnią badaczy. Szeroka definicja sieci może więc w konsekwencji oznaczać, że różni badacze będą odnosić się do tego samego pojęcia, natomiast przedmiot poznania będzie różny (Światowiec-Szczepańska i in., 2018).

Należy mieć świadomość, że w literaturze dotyczącej zarządzania istnieją dwa wyraźnie rysujące się, niezależne sposoby ujmowania sieci. W pierwszym ujęciu sieci są formą organizacyjnej koordynacji, stanowiącej alternatywny mechanizm wymiany w stosunku do rynku i hierarchii. Natomiast drugie ujęcie przedstawia sieci jako odrębną kategorię pojęciową – fenomen sam w sobie (Światowiec-Szczepańska i in., 2018).

Grupy posiadające mniej lub bardziej konkretne mechanizmy koordynacji, rozpatrywane jako sieci w zarządzaniu, literatura określa jako sieci strategiczne. Więzy w

tych sieciach istnieją na poziomie międzyorganizacyjnym, są trwałe, a oprócz tego mają znaczenie strategiczne dla firm wchodzących w ich skład (Gulati i in., 2000).

Drugie podejście opisuje sieci jako zbiorowość węzłów niemającą naturalnych granic, ani podmiotu koordynującego ją od wewnątrz i jest alternatywnym sposobem postrzegania rzeczywistości złożonej z aktorów i istniejących pomiędzy nimi powiązań. Koresponduje ono z podejściem sieci społecznych wynikającym z socjologicznej koncepcji osadzenia oraz z tradycją szkoły IMP, w ramach której rozwinęło się pojęcie sieci przemysłowych. Przy tym należy zwrócić uwagę, że obydwa nurty (umownie przyjmijmy podział na sieci strategiczne i biznesowe, choć nie ma pełnej zgody wśród autorów, co do takiego podziału, a spotykane jest nawet łączenie ze sobą obu pojęć (Möller i in., 2005)) mimo widocznych różnic nie mogą być rozpatrywane jako całkowicie odrębne. Mimo, że w każdym z nich kładziony jest nacisk na inne problemy badawcze, to razem tworzą dorobek naukowy teorii sieci (Światowiec-Szczepańska i in., 2018).

W kontekście niniejszej pracy, pisanej na gruncie zarządzania strategicznego, przedmiotem rozważań są sieci przedsiębiorstw, co nakłada istotne ograniczenie na zakres przedmiotowy rozważań, ale jednocześnie ułatwia przedstawienie typologii, które w odniesieniu do tych sieci zostały stworzone przez badaczy i zaprezentowane w literaturze przedmiotu. Zwykle stosuje się jedno kryterium porządkowania typów sieci – jak widać w obszernym zestawieniu opracowanym przez Czakona (2012b), natomiast wybrani autorzy przedstawiają w swoich pracach bardziej złożone typologie, opierające się na dwóch kryteriach porządkowania (Cravens i in., 1996; Gulati i in., 2012; Inkpen i Tsang, 2005; Möller i in., 2005).

Najstarszym kryterium porządkowania sieci, wywodzącym się z obserwacji i badań sieci tworzonych przez jednostki i działy wewnątrz jednej organizacji, jest usytuowanie w łańcuchu wartości (Möller i in., 2005; Snow i in., 1992). Poszczególne typy sieci w tym kontekście opisywane były początkowo z perspektywy ewolucji przedsiębiorstw, jaka nastąpiła po rewolucji przemysłowej z potrzeby zwiększania efektywności i wydajności w działaniu przedsiębiorstw. Autorzy przedstawiali je w odniesieniu do kontinuum, które z jednej strony można opisać jako „wewnętrzność” (powiązania w obrębie właśnie jednego przedsiębiorstwa z wieloma działami lub nawet oddziałami i jednostkami wewnątrz nich), a jego przeciwległy koniec – jako „zewnętrzność” (Achrol, 1997; Snow i in., 1992). Achrol

(1997, s. 59) stwierdza wręcz, że przesuwanie się po tym kontinuum w stronę „zewnątrżności” pokazuje coraz czystsze (ang. *purser*) formy sieciowe, w pewien sposób antycypując kierunek rozwoju badań sieci. Wyszczególnione przez niego typy sieci to:

- sieci wewnętrznego (ang. *internal*) rynku,
- sieci rynku pionowego (ang. *vertical*),
- sieci międzyrynkowe (ang. *intermarket*),
- sieci możliwości (ang. *opportunity networks*).

Do tego dochodzi jeszcze jeden poziom podziału sieci – który oddziela formy skoordynowane (z przypisanymi i regulowanymi w jakiś sposób rolami poszczególnych członków lub grup członków) od luźno powiązanych ze sobą grup podmiotów (z nietrwałymi relacjami, bez ustalonych zasad ich funkcjonowania). Typ skoordynowany to organizacje sieciowe, a nieskoordynowany to prosta sieć powiązań (Achrol, 1997).

Można stwierdzić, że nomenklatura form sieciowych nazwanych przez Achrola (1997) jako sieci międzyrynkowe i sieci możliwości wyewoluowała i kolejni badacze nazywali je już sieciami poziomymi, odnosząc się już wprost do pozycji, jaką w łańcuchu wartości zajmowały względem siebie podmioty tworzące sieć (Gulati, 1998; Möller i in., 2005).

Jak wyjaśnia Czakon (2012b), sieci poziome odpowiadają kooperacji podmiotów, które równie dobrze mogłyby być konkurentami lub nawet w innych okolicznościach nimi są. Natomiast sieci pionowe – aktualizując wyjaśnienie Achrola – opisuje jako odpowiadające sekwencji działań w łańcuchu wartości, a zatem – będące powiązaniem podmiotów będących kolejnymi punktami na ścieżce ekonomicznej wytwarzania lub też kolejnymi podmiotami łańcucha dostaw (Czakon, 2012b)

Kolejnym relatywnie prostym kryterium będącym podstawą typologii jest stopień uporządkowania lub charakter porozumienia między partnerami, dzielący sieci na ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane (Czakon, 2012b; Möller i in., 2005; Światowicz-Szczepańska i in., 2018), co łączy się z dominującym sposobem koordynacji – który również może dzielić sieci na typy. To kryterium odnosi się do sposobu i zakresu kontroli uczestników sieci. Sieci bez formalnego porozumienia, opierające się na osobistych kontaktach międzyludzkich, to sieci społeczne. Sieci biurokratyczne to te, w których powiązania istnieją wyłącznie dzięki formalnemu porozumieniu zawartemu między uczestnikami (np. sieci franczyzowe, sieci licencyjne). Sieci rynkowe (lub własne) to takie,

w których koordynacja i kontrola wynikają ze struktury własnościowej uczestników – w których udziały lub akcje posiada podmiot dominujący w sieci (Czakon, 2012b).

W odniesieniu do podmiotu dominującego (główna firma, centrum) można dzielić sieci również pod względem sposobu, w jaki wykorzystuje on sieć. Ponownie mamy tu wówczas do czynienia z siecią wewnętrzną – gdy wszystkie operacje odbywają się pomiędzy jednostkami czy działami jednej firmy głównej. Dwa pozostałe typy to sieć stabilna oraz dynamiczna. W sieci stabilnej zachodzi sytuacja, w której dostawcy i dystrybutorzy są uzależnieni od lidera sieci. W przypadku sieci dynamicznej mowa o tzw. pustej (lub wydrążonej) korporacji (ang. *hollow corporation*), czyli centrum, które wykorzystuje przede wszystkim zasoby aktorów powiązanych, a nie swoje własne, do realizacji swoich celów (Schary i Skjøtt-Larsen, 1995; Światowiec-Szczepańska i in., 2018).

Podmiot koordynujący również może być kryterium różnicującym typy sieci. Pod tym względem należy wyróżnić:

- sieci koordynowane przez uczestników, gdzie nie ma wyspecjalizowanej czy dedykowanej jednostki koordynującej;
- sieci koordynowane przez główną organizację – jeden z uczestników podejmuje kluczowe dla sieci decyzje,
- koordynowane przez jednostkę administrującą – odrębna jednostka jest całkowicie odpowiedzialna za koordynację aktywności w sieci (Provan i Kenis, 2008; Światowiec-Szczepańska i in., 2018).

Typologie sieci można zestawiać również w odniesieniu do celu tworzenia sieci (Möller i in., 2005). Jak jednak zwraca uwagę Czakon (2012b), to kryterium jest tylko pozornie proste, bowiem liczba typów sieci powinna w tym przypadku być równa liczbie celów. Proponuje on więc dodatkowy podział według najczęściej występujących powodów tworzenia sieci. Te obejmują: dystrybucję produktów, tworzenie lub wzmacnianie marki, opracowanie innowacji technologicznych, zwalczanie konkurencji. Przy tym należy podkreślić, że literatura wyróżnia także typ sieci o niejawnym celu. Biorąc pod uwagę możliwą sprzeczność z zasadami etyki, a nawet prawa, nazywa się je sieciami ciemnymi (Milward i Raab, 2006).

Z celem tworzenia sieci wiąże się kolejny parametr, który może stanowić kryterium porządkowania sieci, mianowicie – zmienność sieci (Möller i in., 2005), a dokładnie rzecz

biorąc – zamierzone nastawienie wobec zmian istniejącego w sieci systemu wytwarzania wartości. Pierwsza z trzech wyróżnionych postaw jest zorientowana na wzrost systemowej wydajności, której implikacją jest większa efektywność systemu. To wymaga stabilności – stąd w literaturze mowa o typie sieci, którą w odniesieniu do zmienności charakteryzuje stabilizacja lub – inaczej – petryfikacja. Sieci mogą być także nastawione na innowacje produktowe lub procesowe, a wspierają to stopniowe zmiany. Stąd drugi typ sieci w tej typologii nazywa się sieciami innowacji lub zmian ciągłych. Zmiana może jednak także mieć charakter nieciągły, a dostosowanie – charakter superelastyczny i hiperkonkurencyjny. W takich warunkach mówimy o sieci zmiany radykalnej (Möller i in., 2005).

Bardzo prostym kryterium podziału jest natomiast terytorium występowania, czyli zasięg sieci. Ten może być lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy lub lokalny.

Nieco bardziej skomplikowane kryteria są związane ze strukturą sieci. Jednym z nich jest gęstość. To cecha ściśle związana ze strukturą sieci i opisywana jest za pomocą stosunku liczby rzeczywiście istniejących powiązań do maksymalnej liczby możliwych powiązań. Wobec tego, że gęstość jest wielkością ciągłą, w jej przypadku możemy mówić o kontinuum, na którym wyznaczone są umowie przedziały opisujące odpowiednie typy sieci. Na samym początku kontinuum znajdzie się sieć liniowa, to znaczy taka, w której każdy z podmiotów ma powiązania maksymalnie z dwoma innymi. Koniec kontinuum stanowi sieć całkowicie połączoną. Czakon (2012b) podkreśla w tym zakresie szczególny typ sieci z punktu widzenia gęstości, a mianowicie – klastry, które są o tyle osobliwe, że cechują się lokalnie wyższą gęstością niż średnia w sieci.

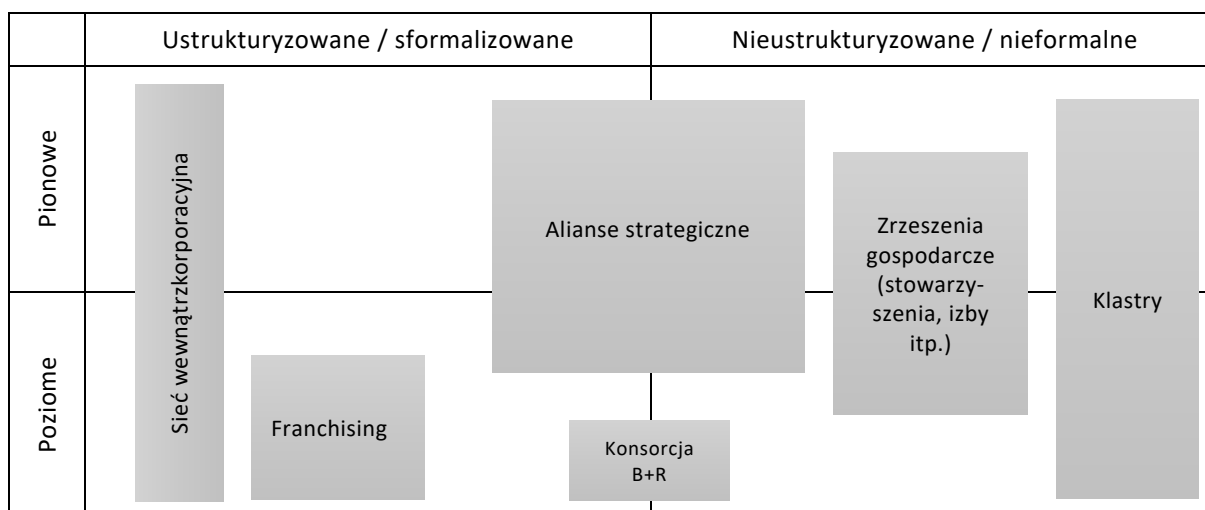
Drugą wartością związaną ściśle ze strukturą sieci jest centralność. Centralność również może posłużyć za kryterium podziału typów sieci. W zależności od liczby podmiotów, wokół których skupiona jest największa liczba powiązań, można mówić o sieci scentralizowanej (jeden taki podmiot), sieci policentrycznej (kilka takich podmiotów) oraz sieci losowej (brak wyraźnego schematu powiązań wokół jakiegokolwiek węzła sieci).

Warto podkreślić w tym miejscu, aby nie mylić centralności sieci z władzą. Obie wielkości odnoszą się bowiem do innych obszarów opisywania sieci. Władzę można zaliczyć do treści powiązań między uczestnikami sieci, natomiast centralność (jako miara koncentracji więzi wokół danego węzła/aktora) jest ściśle związana z opisem struktury danej sieci. Władza w tym rozumieniu to istnienie wśród uczestników jednego lub kilku

podmiotów wpływających na innych (wówczas mowa o sieci niesymetrycznej). Z kolei, gdy nie występują podmioty o większej sile oddziaływania na innych mowa o sieci symetrycznej (Czakon, 2012b).

Władzę i centralność można połączyć, tworząc jedną z możliwych typologii dwuwymiarowych. Wówczas mając do czynienia z siecią, gdzie występuje jeden dominujący podmiot, czyli powiązany z dużą liczbą innych aktorów, a jednocześnie mający na nich wpływ, będziemy mówić o sieci niesymetrycznej scentralizowanej. Gdy negocjuje między sobą kilka wyraźnych liderów, połączonych w dalszej kolejności z licznymi mniejszymi partnerami, dostawcami czy dystrybutorami – każdy ze swoimi, to mowa o sieci niesymetrycznej policentrycznej. Z kolei, gdy w sieci nie występują silniejsze podmioty, możemy mówić o sieci symetrycznej partnerskiej (Czakon, 2012b).

Inną typologią dwuwymiarową, uznawaną przez badaczy za klasyczną (Światowicz-Szczyńska i in., 2018, s. 28) jest przedstawiona w szeroko cytowanym artykule Inkpena i Tsanga (2005) typologia sieci strategicznych (zob. rys. 1). Podzielili oni poszczególne rodzaje sieci według poziomu ustrukturyzowania oraz pozycji w łańcuchu wartości, zaliczając do poszczególnych obszarów bardzo konkretne rodzaje organizacji, które opisują.



Rysunek 1. Klasyczna typologia sieci strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Inkpen i Tsang, 2005).

Sieci ustrukturyzowane (lub sformalizowane) to takie, w których powiązania między aktorami wynikają z formalnych kontraktów zawartych między nimi. Z kolei znajdujące się na przeciwległym końcu kontinuum sieci nieustrukturyzowane (lub nieformalne) opierają się na powiązaniach będących efektem międzyludzkich interakcji, często spontanicznych, opartych na zasadzie wzajemności (Inkpen i Tsang, 2005; Światowiec-Szczepańska i in., 2018).

Jeszcze inny podział dwuwymiarowy zaproponowali Gulati, Puranam i Tushman (2012). Jednym z wymiarów jest tutaj przepuszczalność granic sieci, a drugim – wewnętrzna stratyfikacja uczestników sieci, odnosząca się również do sposobu podejmowania decyzji istotnych dla sieci. Jak zwrócili uwagę, mimo ogromnego znaczenia, jakie mają dla współczesnego obrotu gospodarczego, sieci będące wyrazem idei bezgranicznej organizacji, międzyorganizacyjne kolektywy wcale nie są pozbawione granic. Wręcz odwrotnie. Strategiczna rozważa w zakresie stawiania ograniczeń kształtuje atrakcyjność, selektywność, a także – w dużym stopniu – długotrwałość przynależności do danej sieci. Granice pozwalają na zachowanie tożsamości grupowej, wzajemną identyfikację i odróżnienie od innych tego typu meta-organizacji.

W szczególności granice polegają np. na ustaleniu kto udziela prawa członkostwa, jakie są kryteria przystąpienia do sieci, a także czas obowiązywania członkostwa i jego ekskluzywność (czy członkowie danej sieci mogą być jednocześnie członkami innej) (Gulati i in., 2012).

Biorąc pod uwagę przytoczone przykłady typologii, daje się zauważyć możliwość sporządzenia dodatkowej klasyfikacji na poziomie grup kryteriów porządkowania sieci, co z kolei pozwala zrozumieć szerokie spektrum dla tworzenia typologii – dwu, a nawet trzywymiarowych w sytuacji, gdy dobierane są kryteria z trzech różnych grup. W świetle dalszej treści niniejszej rozprawy, ta dodatkowa warstwa analizy typów sieci będzie ułatwiała zrozumienie determinant powstawania sieci, w dalszej kolejności – efektów sieciowych, będących głównym przedmiotem rozważań. Kryteria wraz z typologią sieci przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Grupy kryteriów i typologie sieci

Grupa kryteriów	Kryterium	Typy sieci	Opis w literaturze
Formy organizacji sieci	Usytuowanie w łańcuchu wartości	poziome pionowe wielowymiarowe	(Achrol, 1997; Inkpen i Tsang, 2005; Möller i in., 2005)
	Władza w sieci	symetryczne niesymetryczne	(Czakon, 2012b)
	Stopień uporządkowania	ustrukturyzowane nieustrukturyzowane	(Inkpen i Tsang, 2005)
	Przepuszczalność granic sieci	otwartego członkostwa zamkniętego członkostwa	(Gulati i in., 2012)
Struktura powiązań	Gęstość sieci	gęste liniowe klastry	(Czakon, 2012b)
	Centralizacja sieci	monocentryczne policentryczne niescentralizowane	(Möller i in., 2005)
Treść powiązań	Dominujący sposób koordynacji	społeczne biurokratyczne rynkowe	(Grandori i Giuseppe, 1995)
	Cel tworzenia sieci	kanałów dystrybucji budowania marki innowacji technologicznych koalicji konkurencyjnych	(Loeser, 1999; Möller i in., 2005)
	Zmienność	stabilizacji relacji biznesowych zmiany stopniowej zmiany radykalnej	(Cravens i in., 1996; Möller i in., 2005)
	Stratyfikacja wewnętrzna	hierarchiczne heterarchiczne	(Gulati i in., 2012; Światowiec-Szczepeńska i in., 2018)
Uwarunkowania zewnętrzne	Zmienność otoczenia centrum (sposób wykorzystania sieci przez centrum)	stabilna wewnętrzna dynamiczna / wydrążona korporacja	(Schary i Skjøtt-Larsen, 1995; Snow i in., 1992)
	Zasięg geograficzny	lokalne regionalne krajowe międzynarodowe globalne	(Czakon, 2012b)

Źródło: opracowanie własne.

Można zatem wyróżnić cztery główne grupy kryteriów porządkowania sieci:

- związane z formami organizacji sieci – czyli odnoszące się do administracyjnego i technicznego aspektu zarządzania siecią;
- związane ze strukturą powiązań – będące wyrazem znormalizowanych wskaźników opisujących poszczególne sieci w nurcie badawczym analizy sieci społecznych;
- związane z treścią powiązań – różnicujące typy sieci w odniesieniu do podobieństwa charakteru powiązań występujących między aktorami;
- związane z uwarunkowaniami zewnętrznymi – ilustrujące wpływ otoczenia na kształtowanie się sieci.

1.3. Identyfikacja i analiza efektów sieciowych

Jak zauważył Czakon (2012b), wszelkiego rodzaju sieci (nie tylko te rozumiane jako układy powiązań między jednostkami lub organizacjami, ale również sieci w rozumieniu narzędziowym lub technologicznym) zwielokrotniają możliwości jednostki i dają jej przewagę w otoczeniu (ekosystemie, życiu społecznym lub gospodarczym). Sposób, w jaki uczestnicy sieci gospodarczej osiągają przewagę, jest z kolei przedmiotem rozważania badaczy zajmujących się zarządzaniem strategicznym, w tym również myśleniem sieciowym (Czakon, 2012b).

Autorzy opracowań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych wykazali, że już samo uczestnictwo podmiotu lub jednostki w sieci może generować korzyści lub ograniczenia wynikające ze struktury powiązań oraz innych zmiennych sieciowych (Gulati i Gargiulo, 1999; Uzzi, 1996b). Te zbiorczo nazywa się efektami sieciowymi, a – jak wskazano już w pkt. 1.1. niniejszej rozprawy, identyfikację i analizę efektów sieciowych z perspektywy pojedynczego uczestnika sieci umożliwia koncepcja osadzenia sieciowego (*network embeddedness*) (Granovetter, 1985).

Niezbędne dla wyjaśnienia istoty osadzenia sieciowego jest przedstawienie teorii kapitału społecznego, która ściśle się z nim łączy. Kapitał społeczny należy rozumieć, zgodnie z tym, jak zdefiniował go Coleman (1988), czyli jako dostęp do zasobów sprzyjających pewnemu specyficznemu działaniu (lub ograniczających jakieś konkretne działanie) w kontekście racjonalnego podejmowania decyzji, w którym każdy z aktorów ma

kontrolę nad pewnymi zasobami, a przy tym wykazuje zainteresowanie dla pewnych innych zasobów – nie będących w jego dyspozycji - i wydarzeniami, na których zaistnienie ma co najwyżej ograniczony wpływ. Kapitał społeczny, podobnie jak inne formy kapitału, może być produktywny i pozwalać na osiągnięcie pewnych rezultatów, które nie byłyby możliwe do osiągnięcia bez jego obecności. Tak, jak kapitał fizyczny i kapitał ludzki, również kapitał społeczny nie jest całkowicie zamienny, ale może być w odniesieniu do specyficznych działań. Dana forma kapitału społecznego, która dla jednych działań będzie wspierająca, dla innych może być bezużyteczna lub nawet szkodliwa (Coleman, 1988).

Coleman opisuje trzy formy kapitału społecznego: zobowiązania i oczekiwania (łącznie), kanały informacyjne, a także normy społeczne. Odwołując się do konceptu osadzenia, podkreśla, że struktury społeczne i relacje społeczne nie biorą się z konieczności spełnienia konkretnej funkcji ekonomicznej (wbrew wskazaniom nowej ekonomii instytucjonalnej), ale mają swoją genezę, historię oraz ciągłość, przez które w zupełnie niezależny sposób wpływają na funkcjonowanie systemów ekonomicznych, a przez to również należy rozumieć generowanie konkretnych efektów. Te efekty to korzyści osiągane na poziomie jednostek należących do sieci, w której istnieje kapitał społeczny. Jego zdaniem kapitał społeczny może zaistnieć w sytuacji, gdy cechą sieci jest zamkniętość, którą definiuje istnieniem powiązań między wszystkimi aktorami, co ułatwia sankcjonowanie wzajemności i ogranicza zachowania szkodliwe poprzez zagrożenie wykluczeniem z grona powiązanych aktorów (z czego dana jednostka czerpie ewidentne dla niej korzyści). Istotne jest także, że kapitał społeczny, o jakim pisze Coleman jest mocniejszy w sytuacji, gdy między aktorami istnieją wielokrotne powiązania – tzn. są oni powiązani w więcej niż jednym kontekście. Jako przykład podaje on nowojorską giełdę diamentów, której uczestnicy są powiązani nie tylko biznesowo, ale także etnicznie i religijnie (wszyscy handlarze to Żydzi), wszyscy mieszkają w tej samej społeczności na Brooklynie, a do tego wielu z nich ma wspólnych powinowatych (więzi małżeńskie pomiędzy członkami dwóch lub więcej rodzin handlarzy).

Początkowo utożsamiano to rozumienie z utrzymywaniem bliskich więzi, które umożliwiały aktorom budowę wzajemnego zaufania, prowadzenia komunikacji, a w rezultacie wpływały na obniżenie kosztów transakcyjnych i większą skłonność do specyficznych inwestycji we wzajemne relacje (Dyer i Singh, 1998; Fukuyama, 1997;

Heydebrand, 1989; Velez, 1989). Po wielokroć powtórzona informacja w myśl tego rozumowania musi być pewna – nie niesie ze sobą ryzyka przy podejmowaniu działania na jej podstawie.

Alternatywne podejście do relacji sieciowych nawiązywało do koncepcji „siły słabych więzi” (*the strength of weak ties*), zapoczątkowanej w latach 70. XX w., przez Granovettera (Granovetter, 1973). Powrót do rozważań nad strukturą sieci i dalszymi powiązaniem niż te najbliższe, będące przedmiotem artykułu Colemana (1988), odnotowujemy w pracy Burta (1992).

Podobnie jak Coleman (1988), również i Burt (1992) przyrównuje kapitał społeczny do kapitału fizycznego i ludzkiego, jako nie całkowicie wymienialny, ale podkreśla przy tym, że nie może być on własnością prywatną konkretnej osoby. Jest on współdzielony przez strony relacji, niezależnie od tego, ile ich jest. Dopiero na bazie kapitału społecznego można wypracować efekty sieciowe – rozumiane jako korzyści z uczestnictwa w sieci. Potrzebne są zatem szanse biznesowe (*opportunities*), które poprzedzają działanie prowadzące do uzyskania korzyści. Burt wspomina w tym kontekście o proaktywnym poszukiwaniu właściwych kontaktów, które powinno doprowadzić do ukształtowania sieci bogatej w korzyści z punktu widzenia tworzącego powiązania. To oznacza, że sieć można optymalizować, a zdaniem Burta kryterium optymalizacji struktury powinna być redundancja kontaktów (Burt, 1992, s. 64). Redundancję należy w tym przypadku rozumieć jako powtarzających się aktorów w porównywanym ze sobą zbiorach powiązań dwóch rozpatrywanych jednostek. W sieci o optymalnej strukturze – zdaniem Burta – tworzonych jest więcej szans biznesowych, a te wynikają natomiast z korzyści – dostępności do aktualnej informacji oraz referencji dla potencjalnych partnerów do współpracy przy tych szansach. W tym kontekście rozmiar sieci ma znaczenie, a efekty sieciowe nie rosną liniowo wraz z liczbą uczestników sieci. Jest przeciwnie – korzyści marginalne z powiększania liczebności sieci są malejące (Aral i van Alstyne, 2008), co sprawia, że przy nadmiernej liczbie kontaktów redundantnych w sieci, zaczynają pojawiać się efekty negatywne związane z kosztem energii relacyjnej i innych zasobów, które trzeba zużywać dla utrzymywania tych wszystkich kontaktów (Afuah, 2013; Burt, 1992; Sytch i Tatarynowicz, 2014; Uzzi, 1996b). W tym kontekście problemem są też powielające się informacje, niedające przewagi w kontekście dostępu do szans biznesowych. O ile sieć

gospodarcza jest medium dla dyfuzji informacji, rozprzestrzeniania, dystrybucji i transferu wiedzy między jej uczestnikami (Gulati i in., 2000; Huggins i Johnston, 2010; Owen-Smith i Powell, 2004; Wang, 2013), o tyle nadmiar powtarzających się treści nie będzie dostarczał nowej wiedzy, a może jednocześnie sprawić, że wartościowa, nieredundantna informacja generująca szanse biznesowe przepadnie w tym nadmiarze (Afuah, 2013; Burt, 1992; Granovetter, 1973; Sytch i Tatarynowicz, 2014). Tymczasem na gruncie koncepcji opartej na wiedzy (*KBV – knowledge-based view*), należącej do nurtu zasobowego – to wiedza jest najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa (J. C. Spender i Grant, 1996; Teece, 1998).

Jak przekonuje Burt (1992), w kontekście informacji jako zasobu istniejącego w sieci, dzięki wytworzeniu się między jej uczestnikami kapitału społecznego, nie tylko dostęp jest istotny, który może przekładać się na pozytywne wyniki przedsiębiorstwa będącego uczestnikiem. Dodatkową korzyścią jest również możliwość kontroli nad przepływem informacji, jaki może zyskać podmiot zajmujący odpowiednią pozycję w sieci względem swoich kontaktów. Mowa o pozycji charakteryzującej się otoczeniem luk strukturalnych (Burt, 1992, s. 65), które definiuje on jako połączenia między nieredundantnymi kontaktami. Dla dwóch kontaktów połączonych między sobą luką strukturalną będzie ona źródłem addytywnych korzyści, a nie nakładających się, jak by było w przypadku kontaktów redundantnych. Wkładem Burta ponad teorię zapoczątkowaną przez Granovettera (1973) jest wykazanie, że mostem pomiędzy klastrami sieci – czyli luką strukturalną nie musi być wyłącznie słaba więź. Dotyczy to w równym stopniu zarówno więzi słabych, jak i mocnych (Burt, 1992, s. 74).

Należy zatem zwrócić uwagę, że kontakty o mocnych powiązaniach dają nie tylko pewną, ale i bardzo dokładną informację, redundancję można przekuć w podstawę do współdziałania, co przenosi ciężar rozważań od konkurencji do współpracy lub - pośrednio – do kooperacji. Jak udowodnił w badaniu empirycznym Uzzi (1996a), zaufanie będące źródłem postaw kooperacyjnych wiąże się z inną korzyścią, mianowicie – poczuciem tożsamości, które generuje z czasem współdziałanie w grupie o mocnych powiązaniach. Współdziałanie, którego fundamentem jest zaufanie, a nie oportunizm, prowadzi do kreatywnego rozwiązywania wspólnych dla uczestników sieci problemów – a zatem do innowacyjności (Dhanaraj i Parkhe, 2006). W ten sposób zasób wiedzy w sieci jest wzbogacany nowymi rozwiązaniami i kombinacjami pomysłów (Uzzi, 1996a, s. 679). Istotę

kooperacji jako podejścia alternatywnego do dominującego wcześniej paradygmatu konkurencji opisuje Światowiec-Szczepańska (2018).

W paradygmacie kooperacji relacja jest traktowana jako gra o sumie niezerowej, co oznacza, że korzyści jednej strony nie muszą wiązać się ze stratami drugiej. Współdziałanie może dawać dostęp do zaawansowanych technologii, oszczędności dzięki podziałowi kosztów rozwoju nowych kompetencji, mobilizację wspólnych komplementarnych sił i osiągnięcie kreatywnej synergii (Światowiec-Szczepańska i in., 2018).

O ile jednak działania czysto oportunistyczne lub opierające się całkowicie na logice rynkowej nie generują pozytywnych efektów, podobnie dzieje się, gdy sieć składa się wyłącznie z aktorów połączonych między sobą mocnymi więziami, gdzie treścią relacji jest zaufanie i bezpośrednia, częsta komunikacja. Ani jedno, ani drugie ekstremum nie jest korzystne z punktu widzenia wyników przedsiębiorstwa będącego uczestnikiem takiej sieci (Gulati i Gargiulo, 1999; Uzzi, 1996a, 1997).

Szczególnego podkreślenia wymaga właśnie ukierunkowanie rozważań na więzi międzyorganizacyjne, które analizują Gulati i Gargiulo (1999) i uwidaczniają mechanizmy sieciowe, które tworzą powiązania generujące efekty – nazywają je odpowiednio osadzeniem relacyjnym, strukturalnym i pozycyjnym, jak już wspomniano w pkt. 1.1. Przedstawiona przez nich koncepcja porządkuje myślenie o efektach sieciowych. Oprócz opisanych wcześniej efektów sieciowych związanych z informacją i ograniczaniem niepewności dotyczącej realizacji wspólnych przedsięwzięć – mających swoje źródło w osadzeniu relacyjnym - zidentyfikowali oni również efekty reputacyjne, wynikające przede wszystkim z kooperacji z partnerami pochodzącymi z danej sieci.

Do grupy efektów reputacyjnych zaliczamy przede wszystkim referencje bezpośrednich partnerów dotychczasowej współpracy – wyraźnie podkreślane przez managerów badanych przez Gulatiego i Gargiulo (1999) jako narzędzie weryfikacji partnerów (Ahuja i in., 2009; Gulati, 1995; Provan i Kenis, 2008; Uzzi, 1997), tworzenia nowych klastrów w obrębie sieci lub zupełnie nowych sieci (Dagnino i in., 2016). Referencje od współdzielonych kontaktów mogą stanowić swoiste sieciowe *due diligence* ograniczające koszty transakcji (Gulati i in., 2000).

Dalszym efektem referencji jest wytworzenie opinii na temat danego uczestnika sieci wśród podmiotów trzecich, nie będących do tej pory bezpośrednimi partnerami w

przedsięwzięciach (Dyer i Singh, 1998; Provan i Kenis, 2008; Zhang i Guler, 2019). Efekt wytwarzania opinii, która odpowiednio wiele razy powielona stanowi reputację, można porównać do znanego z analizy relacji diadycznych „cienia przyszłości” (*shadow of the future*), czyli perspektywy utraty korzyści z kontynuacji współpracy w przypadku nadużycia zaufania drugiej strony (Heide i Miner, 1992). Ahuja (2009) mówi w tym kontekście o „cieniu innych” (*shadow of others*). Taki mechanizm wynika z osadzenia strukturalnego i wiąże się z motywacją członków sieci, nawet nie znających się bezpośrednio, do określonych zachowań zgodnych z oczekiwaniami (Granovetter, 1985; C. Jones i in., 1997). Motywację stanowi zagrożenie społeczną sankcją utraty dobrego imienia (reputacji) wyznaczającego atrakcyjność podmiotu jako partnera potencjalnych przedsięwzięć.

Obok współdzielonych opinii o poszczególnych aktorach, uczestnicy sieci mogą rozwinąć także system norm społecznych przez nich akceptowanych i przestrzeganych, mimo że nie są one sankcjonowane formalnie, a jedynie społecznie. Można wówczas mówić o makrokulturze⁴, która stanowi społeczny substytut dla formalnej kontroli zachowań uczestników w sieci (C. Jones i Lichtenstein, 2008). Takie normy społeczne, które ewoluują wraz z rozwojem sieci, jeśli będą nadużywane, mogą doprowadzić do nadmiernych oczekiwań związanych z zachowaniami członków z jednej strony, a z drugiej – do „jazdy na gapę” (*freeriding*) przez tych uczestników, którzy nie będą chcieli się podporządkować zasadom makrokultury, jednocześnie będą chcieli pozostawać w sieci (Inkpen i Tsang, 2005). Uczestnicy sieci, którym będzie zależało na reputacji uczciwych i niezawodnych partnerów we współpracy będą jednak powstrzymywali się od zachowań oportunistycznych i przy odpowiedniej większości takich właśnie członków, pozostali muszą odstępować od postępowania wbrew współdzielonym zasadom lub stopniowo zostają wykluczani z sieci (Afuah, 2013)

Na podstawie przeglądu literatury można zatem wyszczególnić dwie grupy efektów sieciowych. Pierwsza z nich to sieciowe efekty informacyjne. Druga grupa to sieciowe efekty reputacyjne i regulacyjne. Syntetycznie przedstawiono je w tabeli 2.

⁴ Makrokulturę należy interpretować jako zinstytucjonalizowaną formę wzajemnego zrozumienia, ewoluującą wraz z interakcjami między niezależnymi organizacjami, która z czasem tworzy wspólne wzorce zachowań (C. Jones i Lichtenstein, 2008).

Tabela 2. Dwie grupy efektów sieciowych

Typ efektu	Korzyści
Sieciowe efekty informacyjne	Dostęp do wiarygodnej i redundantnej informacji
	Dostęp do nowej i nieredundantnej informacji
	Możliwość kontroli przepływu informacji
Sieciowe efekty reputacyjne i regulacyjne	Referencje bezpośrednich partnerów
	Opinia wśród potencjalnych partnerów w sieci (podmiotów trzecich)
	Normy społeczne (makrokultura) przestrzegane w obawie przed utratą dobrej reputacji.

Źródło: opracowanie własne.

1.4. Metody pomiaru sieci i efektów sieciowych w ujęciu dyscyplinarnym

Przedstawienie metod pomiaru sieci i efektów sieciowych powinno zostać poprzedzone analizą różnych ujęć wymiarów sieci. Metody pomiaru są bowiem drogą do osiągnięcia pewnego rezultatu, którym w przypadku badań sieci jest ich dokładne opisanie i scharakteryzowanie, umożliwiające w dalszej kolejności analizy i wyciąganie wniosków z badań.

W literaturze, sieci opisywane są zwykle w kontekście czterech makro-miar, w ramach których przypisywać można w następnej kolejności mniej lub bardziej specyficzne miary odnoszące się już do bardzo konkretnych cech danej sieci będącej przedmiotem badania. Na najwyższym poziomie ogólności można więc stwierdzić, że każdą lub prawie każdą sieć da się scharakteryzować w odniesieniu do czterech miar głównych, czasem nazywanych również wymiennymi cechami (Czakon, 2012b):

- wielkości, czy też precyzyjniej – rozmiaru;
- zróżnicowania (heterogeniczności);
- gęstości;
- pozycji aktorów (węzłów) w strukturze.

Na te cechy dodatkowo nakładają się różne koncepcje ujmowania kapitału społecznego, które miały wpływ na projektowanie badań sieciowych związanych z tym zagadnieniem, będącym wspólną częścią ekonomii i socjologii. Jak zwrócili uwagę Borgatti, Jones i Everett (1998), istnieją przynajmniej dwa główne podejścia do używania terminu „kapitał

społeczny”. Pierwsze z nich jest reprezentowane przez Putnama (1995) i badaczy bazujących na podobnych założeniach i koncepcjach (m.in. Fukuyama (1997)). Kapitał społeczny jest tu postrzegany jako właściwość grup, a nawet całych społeczeństw, obejmująca rzędy prawa, integrację społeczną oraz zaufanie. Odnosi się do kapitału społecznego jako swoistego dobra publicznego. Częściowo jest to koncepcja kulturowa, częściowo socjologiczno-strukturalistyczna (Borgatti i in., 1998; Bourdieu, 1986). Drugie podejście związane jest z Burtem (1992) i jego ujęciem kapitału społecznego jako wartości z osobistych relacji danej jednostki z innymi osobami. W tym ujęciu konkretne konfiguracje powiązań z innymi mogą tworzyć – jak wspomniano wyżej w pkt. 1.3 - dodatkowe korzyści polegające na kontroli przepływu informacji i dodatkowych możliwościach pozyskiwania nieredundantnej informacji. Istotne jest podkreślenie, że w tym ujęciu kapitał społeczny ma charakter dobra prywatnego – podkreślone jest znaczenie własnych powiązań danej rozpatrywanej jednostki.

Ten podział ujawnia jeszcze jedną dodatkową warstwę analizy. Chodzi o rozpatrywanie kapitału społecznego, a zatem i tworzącej go sieci, z perspektywy jednostki lub podmiotu zbiorowego – pewnej konkretnej grupy osób, czy wręcz organizacji. Należy przy tym podkreślić, że pewne reguły dotyczą w równym stopniu aktorów indywidualnych (osoby), jak i podmiotów zbiorowych (np. całe firmy lub działy w firmie), natomiast niezależnie od tego, należy zauważyć, iż oba podejścia różnią się też koncentracją uwagi z jednej strony na wewnętrznych mechanizmach grup, a z drugiej – na powiązaniach aktora grupowego z otoczeniem zewnętrznym i mechanizmach je kształtujących (Borgatti i in., 1998).

Synteza tych ujęć pozwala stworzyć dwuwymiarową macierz wyznaczającą ramy dla dalszej analizy miar sieci z punktu widzenia kapitału społecznego jako nośnika efektów sieciowych (zob. tabela 3). Pierwszy wymiar macierzy to rodzaj aktorów poddawanych analizie – indywidualny lub grupowy. Drugi wymiar to ukierunkowanie analizy: wewnętrzne lub zewnętrzne, co oznacza, że przedmiotem analizy będą powiązania w obrębie danej grupy lub odnoszące się do powiązań spoza niej (Borgatti i in., 1998).

Tabela 3. Różne ujęcia kapitału społecznego jako nośnika efektów sieciowych

Rodzaj aktorów	Ukierunkowanie analizy	
	Wewnętrzne	Zewnętrzne
Indywidualni	A	B
Zbiorowi	C	D

Źródło: opracowanie własne na podstawie Borgatti, Jones, Everett (1998).

Należy przy tym zaznaczyć, że obszar analizy oznaczony w Tabeli 3 jako A, w zasadzie nie odnosi się *de facto* do sieci ani kapitału społecznego i nie należy do obszaru zainteresowania badań ekonomiczno-socjologicznych lub ewentualnie mógłby zostać skategoryzowany jako kapitał ludzki - odnoszący się do konkretnych cech danej jednostki w bardzo wąskim ujęciu, a macierz należałoby wówczas zatytułować „Różne formy kapitału nie-finansowego” (Borgatti i in., 1998).

Tymczasem przecięcie wymiarów indywidualnego i zewnętrznego (komórka B w tabeli) wyznacza kierunek nazywany w teorii „indywidualistycznym”, odnoszący się do kapitału społecznego jak do dobra prywatnego jednostki, której sieć jest analizowana. Gdy dokonuje się analizy sieci z punktu widzenia pojedynczego, konkretnego aktora, mówi się wówczas o „sieci *ego*”, a jego samego nazywa się w takiej analizie „aktorem *ego*” (Burt, 1992; Gulati, 1999).

Przecięcie wymiaru grupowego i wewnętrznego dotyczy postrzegania kapitału społecznego jako dobra wspólnego i wyznacza kierunek nazwany w teorii sieci „grupowym”. To podejście wywodzi się z klasycznej ekonomii i piśmiennictwa takich autorów jak Adam Smith czy Alexis de Tocqueville, którzy wprawdzie nie używali sformułowania „kapitał społeczny”, ale jak przekonuje Borgatti (1998), tworząc dzisiaj swoje dzieła z pewnością by się nimi posłużyli. Podejście grupowe znajdujemy natomiast we współczesnych pracach Bourdieu (1986), Coleman (1988) i Putnama (1995).

Z kolei w ujęciu zawartym w komórce D powyższej tabeli (analiza zewnętrznych oddziaływań na zbiorowość aktorów) zainteresowanie badaczy przenosi się na zagadnienia związane z tym, jak poszczególne zwarte podsieci wchodzą w interakcje między sobą w granicach większej sieci lub jakie są – najogólniej rzecz biorąc – przepływy między

członkami sieci z aktorami spoza niej (Cohen i Levinthal, 1990; M. G. Everett i Borgatti, 1999).

Mając opisane powyższe warstwy analizy można przystąpić do rozważań dotyczących każdego ze wspomnianych makro-miar, oraz składających się na nie miar specyficznych. Należy przy tym zwrócić uwagę, że w zbiorach miar specyficznych również da się wyróżnić przynajmniej dwa osobne zbiory. Jeden z nich to miary, które odnoszą się wyłącznie do struktury powiązań, na które kompletnie nie mają wpływu treści relacji pomiędzy powiązаныmi węzłami i jako takie nazywane będą miarami strukturalnymi. Druga grupa miar, obejmująca treści lub jakość relacji, jest znacznie trudniej mierzalną kategorią, nie zawsze dającą się ująć liczbowo. W literaturze bywa nazywana miarami standardowymi (Borgatti i in., 1998).

Pierwszą z makro-miar wyszczególnionych wyżej jest wielkość, czy precyzyjniej rzecz biorąc, rozmiar sieci. W ujęciu statycznym oddaje ona konkretną, skończoną liczbę członków działających w obrębie sieci w skoordynowany sposób – czy też posługując się terminologią strukturalną (w ujęciu komórki B w Tabeli 3), odnosi się do liczby aktorów, z którymi bezpośrednio połączone jest ego. Może być natomiast ujmowana również dynamicznie, stając się wówczas zmienną charakteryzującą rozwój sieci w najprostszy sposób. W odniesieniu do kapitału społecznego i efektów sieciowych, które mogą wynikać z niego dla poszczególnych członków sieci, przyjmuje się, że im większy rozmiar sieci, tym również i większy kapitał społeczny do dyspozycji członków sieci (Aral i van Alstyn, 2008; Borgatti i in., 1998; Czakon, 2012b). Jednak rozmiar sieci może wiązać się również z negatywnymi konsekwencjami dla sprawności działania sieci i możliwości pozyskiwania korzyści z przynależności (Afuah, 2013; Burt, 1992).

Możemy mówić więc dodatkowo o efektywnym rozmiarze sieci, co z kolei odnosi się do teorii luk strukturalnych, w myśl której jest nim liczba aktorów ważona siłą powiązań bezpośrednich *ego* po odjęciu powiązań redundantnych (Burt, 1992). Powiązanie z efektami sieciowymi tej miary jest zazwyczaj pozytywne. Im więcej kontaktów w sieci jest nieredundantnych, tym potencjalnie więcej informacji sływa do *ego* i ma on możliwość większego wpływu na przepływy tych informacji do kolejnych jego powiązań (Borgatti i in., 1998).

Szczególnym rodzajem zasobu w tym kontekście jest miara standardowa, o której piszą Gulati i Gargiulo (1999), a mianowicie zasób wiedzy w sieci. Im więcej aktorów w sieci, tym większy – choćby potencjalnie – zasób wiedzy zgromadzonej w sieci, co sprawia automatycznie, że jest to atrakcyjna sieć dla potencjalnych nowych członków. Należy bowiem zakładać, że z każdym nowym członkiem zasób wiedzy wśród powiązanych aktorów będzie większy.

Nie zawsze jednak musi tak być, biorąc pod uwagę możliwą redundancję powiązań (redundantne kontakty dołączające do sieci nie będą powiększać jej zasobu wiedzy (Burt, 1992)), a także heterogeniczność sieci – kolejną z marko-miar, jakimi można opisywać sieci. Poziom zróżnicowania powiązanych członków ujmuje się bowiem zwykle w odniesieniu do bardzo konkretnego kryterium lub jeszcze ściślej – parametru – pod względem którego badana jest sieć (Czakon, 2012b). Takim właśnie kryterium może być zasób, w tym również wspomniany wyżej zasób wiedzy (Gulati i Gargiulo, 1999; Lee, 2010). Innym częstym kryterium stosowanym do oceny zróżnicowania sieci może być pewna cecha podmiotów będących jej członkami (np. doświadczenie w realizowaniu konkretnych projektów biznesowych, takich jak przejęcia spółek) (Beckman i Haunschild, 2002). Przyjmuje się przy tym, że różnorodność sieci wpływa pozytywnie na jej efektywność poprzez zwiększenie elastyczności – szczególnie przy różnorodności zasobowej. Dostęp do różnorodnych zasobów w sieci pozwala na zastosowanie najlepszej możliwej strategii działania wobec aktualnych uwarunkowań. Natomiast z drugiej strony różnorodność będzie też ograniczać konwergencję w sieci – czyli upowszechnienie strategii. Uogólniając, można stwierdzić, że różnorodność przyczynia się do kreowania wiedzy, natomiast eksploatacji wiedzy sprzyja homogeniczność aktorów (Czakon, 2012b).

Do zjawisk mających negatywny wpływ na efektywność sieci w kontekście zróżnicowania należy zaliczyć również sprzeczności kulturowe wynikające ze skłonności kolektywistycznych lub indywidualistycznych, różnice poznawcze przekładające się na komunikację i wzajemne zrozumienie. Te ostatnie powodują niejednoznaczność interpretacji zjawisk, a także ograniczenia związane ze stopniem transferowalności poszczególnych zasobów pomiędzy członkami w sieci – co ponownie w szczególności dotyczy wiedzy i doświadczenia (Beckman i Haunschild, 2002; Czakon, 2012b).

Różnorodność może być rozpatrywana również w dynamicznym ujęciu. Mowa o rotacji członków sieci, na której istotność wskazują Sytch i Tatarynowicz (2014), podkreślając przy tym jej wpływ na inne charakterystyki sieci. Przykładowo – poprzez ekspozycję dotychczasowych członków na wiedzę nowo przyłączonych rośnie ogólny zasób wiedzy w sieci. Zwracają oni przy tym uwagę na konieczność rozróżnienia zasobów od przepływów wiedzy.

Kolejną makro-miarą sieci jest gęstość. Jest to miara strukturalna, co oznacza, jak już wcześniej podkreślono, że można ją opisać bez konieczności poznawania treści relacji, opierając się wyłącznie na strukturze powiązań. Matematycznie wraza się ją za pomocą stosunku faktycznie występujących powiązań między aktorami do potencjalnej liczby powiązań pomiędzy wszystkimi węzłami sieci. Gęstość sieci wiąże się z procesem dyfuzji informacji, o której mowa wyżej w kontekście przepływu wiedzy. Dyfuzja informacji zachodzi dzięki strukturze sieciowej – powiązania są w tym kontekście kanałami przepływu. Transfer wiedzy może być zarówno kontrolowany, jak i niekontrolowany, a gęstość przyczynia się do jednego i drugiego (Czakon, 2012b). Nie jest natomiast jego gwarantem. Dostęp do informacji w gęstej sieci potencjalnie daje lepszą ekspozycję na nowe informacje, jednak nie przesądza ona o tym, że dotrą one do wszystkich uczestników (Gulati i Gargiulo, 1999). W kontekście gęstości mowa jest też o średnicy sieci, która wyraża liczbę stopni oddalenia w najkrótszej ścieżce (odległość geodezyjna) między dwoma najbardziej odległymi węzłami w sieci (Hasan i Koning, 2020).

Czwartą z wymienionych wyżej makro-miar jest pozycja aktorów (węzłów) w strukturze sieci (Czakon, 2012b). To druga z makro-miar strukturalnych. Związana z nią jest obecność luk strukturalnych (Burt, 1992, 2015) i wynikające z niej ograniczenie sieciowe (*network constraint*). Jest ono czasem nazywane również zamkniętością (*network closure*) (Burt, 2015; M. Everett i Valente, 2016) – a oznacza brak dostępu do luk strukturalnych. Z pozycją aktorów w sieci związane są także profile relacyjne – opisujące podobieństwo aktorów pod względem rodzaju powiązań, biorąc pod uwagę miary strukturalne. Aktorzy o podobnym położeniu, tzn. charakteryzujący się powiązaniem o zbliżonych parametrach będą mieli podobne profile relacyjne i taka sytuacja jest nazywana strukturalną ekwiwalencją, a jej przeciwieństwem jest strukturalna dyferencjacja (Gulati i Gargiulo, 1999). Pozycję aktorów w sieci można również opisywać stwierdzeniem, że sieć jest spójna lub niespójna w

zależności od tego, czy dystans pomiędzy nimi jest ogólnie rzecz biorąc niewielki czy duży (M. Everett i Valente, 2016).

Pozycja poszczególnych aktorów w sieci może sprawiać, że sieć jest heterarchiczna lub hierarchiczna (scentralizowana). Z tą drugą sytuacją mamy do czynienia, gdy większość powiązań prowadzi do relatywnie niedużej liczby aktorów. Ci wówczas są nazywani aktorami centralnymi lub krócej – centrum (szczególnie, gdy jest ich kilku). Centralna pozycja daje aktorowi władzę nad pozostałymi, nawet jeśli nie jest to formalnie usankcjonowana władza. Taki aktor może mieć większy udział w procesach komunikacji niż ktokolwiek inny w sieci. Jego przeciwieństwem są aktorzy peryferyjnie, nieposiadający dostatecznej liczby powiązań, pozwalającej na wywieranie wpływu na zachowania pozostałych członków (Czakon, 2012b).

Dla określenia mocy związanej z centralną pozycją w sieci stosuje się miary centralności, opierające się wyłącznie na parametrach strukturalnych sieci. Przez to, że nie wymagają prowadzenia badań bezpośrednich, niezbędnych do odkrycia cech samych aktorów, znalazły one duże uznanie wśród badaczy (Gulati, 1999). Najczęściej korzysta się z relatywnie prostych miar: stopnia centralności, bliskości oraz pośredniości (Czakon, 2012b).

Stopień centralności jest najprostszą z tych miar. Odnosi się do otoczenia – najczęściej w ujęciu indywidualnym (komórka B w Tabeli 3). Wyraża go liczba bezpośrednich powiązań *ego* z otoczeniem. Bliskość to z kolei łączna odległość na grafie od *ego* do wszystkich innych węzłów sieci. Natomiast pośredniość to liczba wystąpień *ego* na najkrótszej ścieżce (odległość geodezyjna (Agneessens i in., 2017) między parami wszystkich pozostałych aktorów) (Freeman, 1979). W literaturze spotykana jest również miara centralności wektora własnego (ang. *eigenvector centrality score*) wyliczona na podstawie macierzy adjacencji zgodnie z zasadami rachunku macierzy (Iacobucci i in., 2017). Istnieją także miary grupowej centralności (Borgatti i in., 1998), wyrażające podobne wielkości, tylko że w odniesieniu do grupy istniejącej w sieci (komórka D w Tabeli 3). Stopień centralności grupowej odnosi się do liczby outsiderów powiązanych z przynajmniej jednym członkiem grupy. Grupowa bliskość to łączna odległość od grupy do wszystkich nie-członków (suma odległości geodezyjnych do wszystkich outsiderów powiązanych z przynajmniej jednym członkiem grupy). Pośredniość grupowa wyraża liczbę przypadków, w jakich najkrótsza

ścieżka między dwójką outsiderów przebiega przez co najmniej jednego członka grupy (M. G. Everett i Borgatti, 1999). Inną odmianą centralności grupowej jest zagregowana pośredniość wyliczana jako suma wyników centralności dla każdego z węzłów sieci (M. Everett i Valente, 2016). Natomiast jeśli mamy do czynienia z analizą relacji między dwiema (lub więcej) grupami, posłużyć się można miarami centralności dwumodalnej (Borgatti i in., 1998).

Opisane wyżej miary sieci przedstawiono syntetycznie w Tabeli 4.

Tabela 4. Miary i metody pomiaru sieci w ujęciu syntetycznym i interdyscyplinarnym

Makro-miara sieci	Miary specyficzne	Metody pomiaru
Rozmiar – łączna liczba kontaktów (powiązań) między aktorami w sieci	Rozmiar efektywny (w odniesieniu do ego) - liczba nieredundantnych kontaktów danego aktora (Burt, 1992).	– Wizualizacja i analiza powiązań między aktorami (analiza sieci społecznych – SNA).
	Zasób wiedzy – informacje zdadne do wykorzystania w aktywności gospodarczej dla wygenerowania wartości dodanej; informacje o kompetencjach, potrzebach i niezawodności potencjalnych partnerów (Gulati i Gargiulo, 1999), o nowych okazjach biznesowych (Achrol, 1997; Aral i van Alstyne, 2008; Bang i in., 2010; Burt, 1992; Perry, 2009).	– Analiza treści korespondencji służbowej (Aral i van Alstyne, 2008); – Pogłębiony wywiad z kadrą kierowniczą odpowiedzialną za nawiązywanie aliansów (Gulati i Gargiulo, 1999).
Zróżnicowanie (heterogeniczność) – poziom nasycenia daną cechą w poszczególnych grupach sieci		– Analiza cech aktorów; – Współczynnik heterogeniczności Blau’a (Agneessens i in., 2017; Blau i in., 1982) – odnosi się do liczby grup wyróżnionych na podstawie danego parametru (cechy) i rozmiaru tych grup; wyliczany jest jako prawdopodobieństwo wylosowania dwóch osób z dwóch różnych grup;
Gęstość - Proporcja faktycznych powiązań do potencjalnej liczby powiązań między		– Wizualizacja i analiza powiązań między aktorami (analiza sieci społecznych – SNA).
	Średnica sieci – liczba kroków w najkrótszej ścieżce (odległość	

Makro-miara sieci	Miary specyficzne	Metody pomiaru
wszystkimi węzłami w sieci.	geodezyjna) między dwoma najbardziej odległymi węzłami w sieci (Hasan i Koning, 2020).	– Wizualizacja i analiza powiązań między aktorami (analiza sieci społecznych – SNA).
Pozycja aktorów w sieci	Występowanie luk strukturalnych (Burt, 1992, 2015).	– Wizualizacja i analiza powiązań między aktorami (analiza sieci społecznych – SNA).
	Ograniczenie sieciowe (<i>network constraint</i>) lub zamkniętość sieci (<i>network closure</i>) – brak dostępu do luk strukturalnych (Burt, 1992, 2015).	– Współczynnik ograniczenia ego e przez kontakt k wyrażony jako suma proporcji, w jakiej aktorzy $j \neq k$ są powiązani bezpośrednio z k z uwzględnieniem siły tej relacji do powiązań bezpośrednich. Współczynnik mieści się w przedziale $[0;1]$, gdzie 1 oznacza pełną koncentrację na jednym kontakcie, co oznacza zupełny brak dostępu do luk strukturalnych (Burt, 2015).
	Hierarchia lub koncentracja sieci (Burt, 2015).	– Miara dezorganizacji Colemana-Theila wyrażający ograniczenie wywierane przez poszczególne kontakty w sieci na ego; jest sumą wyników relatywnego ograniczenia w odniesieniu do średniego współczynnika ograniczenia sieciowego (j/w) (Burt, 2015).
	Profile relacyjne (Gulati i Gargiulo, 1999).	– Wizualizacja i analiza powiązań między aktorami (analiza sieci społecznych – SNA) – porównanie dwóch aktorów pod kątem pozycji zajmowanych w sieci przez ich powiązania (strukturalna ekwiwalencja – porównywani aktorzy są powiązani z podmiotami o zbliżonej charakterystyce sieciowej – mają podobne profile relacyjne; w odniesieniu do całej sieci – można mówić o strukturalnej ekwiwalencji jeśli nie ma w niej członków o wyraźnie mocniejszej pozycji; strukturalna dyferencjacja – porównywani aktorzy mają powiązania z podmiotami o różnym charakterze; profile relacyjne porównywalnych są różne; można mówić o strukturalnej dyferencji w odniesieniu do całej sieci, gdy występuje w niej centrum lub podsieci o mocniejszej pozycji od pozostałych.
	Centralność – centralny aktor to taki, który zaangażowany jest (czynnie lub biernie) w wiele więzi, a przez to może uczestniczyć w większej liczbie procesów komunikacji czy transmisji zasobów; taka pozycja może sprzyjać wywieraniu wpływu na decyzje i zachowania	– Wizualizacja i analiza powiązań między aktorami (analiza sieci społecznych – SNA): – Stopień centralności – liczba powiązań aktora ego z innymi aktorami (Agneessens i in., 2017; Freeman, 1979; Światowiec-Szczepańska i in., 2018); – Bliskość centralności – łączna odległość na grafie od ego do wszystkich innych aktorów w sieci (Agneessens i in., 2017; Czakon, 2012b) wyrażana również jako średnia odległość od ego do jego kontaktów (Światowiec-Szczepańska i in., 2018);

Makro-miara sieci	Miary specyficzne	Metody pomiaru
	całej sieci (Czakon, 2012b)	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="815 259 1434 394">– Pośredniość centralności – liczba wystąpień ego na najkrótszych ścieżkach pomiędzy wszystkimi parami aktorów w sieci (Agneessens i in., 2017; Freeman, 1979); <li data-bbox="815 394 1434 530">– Miary centralności oparte na rachunku wektorów (Borgatti i Everett, 2006), p.. miara centralności wektora własnego (<i>eigenvector centrality score</i>).

Źródło: opracowanie własne.

W podobny sposób można przedstawiać miary efektów sieciowych, które syntetycznie opisano w pkt. 1.3 niniejszej pracy i podsumowano w Tabeli 5. Do pierwszej grupy, obejmującej sieciowe efekty informacyjne zalicza się zatem dostęp do różnych informacji, dających się podzielić na typy, podobnie jak kontakty – według kryterium redundancji. W tej grupie znajdują się także możliwości wpływania na przepływ tych informacji, wynikający ze specyficznej pozycji aktorów w sieci. Druga dotyczy reputacji i częściowo powiązanych z nią regulacji służących ograniczeniu oportunistów, a przez to pośrednio przyczyniających się do zachowywania dobrego imienia, które aktorzy mogliby utracić nie respektując współdzielonych zasad.

Zdaniem Burta (1992) korzyści informacyjne objawiają się w trzech formach – dostępu, czasu dostępu oraz referencji. Dostęp odnosi się do możliwości otrzymania wartościowej informacji w sytuacji, gdy wiadomo, w jaki sposób wykorzystać ją dla osiągnięcia korzyści (niezależnie, czy ten, kto ją wykorzystuje będzie beneficjentem tego działania). Nawet jeśli aktorzy nie powstrzymują się rozmyślnie przed ujawnianiem informacji, to i tak dyfuzja informacji w sieci nie zachodzi w sposób symetryczny i w związku z tym gracze nastawieni na wsłuchiwanie się w nowe informacje przepływające przez sieć będą nimi przytłoczeni przy dużej liczbie powiązań. Trudno jest w takich warunkach wychwycić nowe i unikalne informacje dające się wykorzystać w kontekście konkretnego działania. Redundancja kontaktów i związana z tym powtarzalność będzie jednak wiązać się bezsprzecznie z wiarygodnością i potwierdzonymi informacjami (Coleman, 1988). Natomiast częsty i wsparty emocjonalną bliskością kontakt będzie sprzyjał wiarygodności, ale kosztem redundancji, która sprawi, że wszyscy gracze jednocześnie będą mogli wykorzystać informację (Burt, 1992).

Biorąc pod uwagę zjawisko homofilii, występujące w sieciach (aktorzy o podobnych cechach i profilach strukturalnych łączą się w kliki), dołączanie kolejnych nowych aktorów nie zawsze musi sprzyjać dostępowi do nowej i nieredundantnej informacji, choć jest to możliwe przy świadomym formowaniu sieci (Aral i van Alstyne, 2008). O optymalizacji sieci z punktu widzenia *ego* mówi też Burt (1992), wspominając o tym o energii relacyjnej, którą jednostka musi przeznaczać na kultywowanie powiązań, co z punktu widzenia efektywności funkcjonowania sieci *ego* nie ma uzasadnienia. W tym kontekście aktor *ego* powinien utrzymywać powiązania nieredundantne i maksymalizować powiązania o charakterze luki strukturalnej.

Jeśli chodzi o efekty reputacyjne, to przyjmując szerszą perspektywę sieci, należy zwrócić uwagę na „cień innych” (*shadow of others*) wyłaniający się z osadzenia relacyjnego jako społeczny mechanizm egzekucji właściwych zachowań przy współpracy partnerów działających wspólnie w sieci (Polidoro i in., 2011). W grę wchodzi także wspólne rozumienie zasad współpracy pomiędzy osobnymi, niezależnymi organizacjami, które redukuje niepewność transakcji i wspiera koordynację działań (C. Jones i Lichtenstein, 2008).

Kwantyfikacja wymienionych tu efektów sieciowych nie jest jednak zwykle możliwa, biorąc pod uwagę mały dostęp lub brak dostępu do danych o kontaktach między aktorami w sieciach międzyorganizacyjnych. Stąd widoczna dysproporcja między liczbą wykorzystywanych w literaturze miar dotyczących li tylko struktury powiązań a tych miar, które uwzględniają również cechy aktorów lub treść powiązań. Ważnym wyjątkiem jest praca Arala i Van Alstyne’a (2008), opierająca się na badaniach przeprowadzonych z wykorzystaniem faktycznej treści wymiany informacji w firmie rekruterskiej. Jak zauważają autorzy w części metodologicznej artykułu, wykorzystanie danych o treści i kierunkach rzeczywistej wymiany informacji w ramach wewnątrz-firmowej poczty email z pewnością daje lepsze rezultaty niż poleganie na pamięci i ocenie samych respondentów (Aral i van Alstyne, 2008). Dlatego w odniesieniu do miar efektów sieciowych często mamy do czynienia z ich oceną w różnej formie – od zapytań wprost w badaniu ilościowym skierowanym bezpośrednio do respondentów (Hasan i Koning, 2020), do badań jakościowych związanych z wywiadami bezpośrednimi (Uzzi, 1996b, 1997). Wybrane miary i metody pomiaru efektów sieciowych przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Wybrane miary i metody pomiaru efektów sieciowych

Efekty sieciowe		Miary efektów	Metody pomiaru
Efekty informacyjne	Dostęp do wiarygodnej i redundantnej informacji	Konwergencja lub dywergencja wektorów tematyki (Aral i van Alstyne, 2008)	Analiza treści informacji wymienianych w sieci (tematy wiadomości e-mail w wewnętrznej korespondencji firmowej) w zestawieniu z analizą powiązań oraz przedstawienie tematyki za pomocą wektorów i następnie analiza modelu przestrzeni wektorowej, gdzie odpowiednie słowa-klucze z tematu wiadomości są zakodowane i przedstawione za pomocą wektora; suma odległości cosinusowych od przeciętnego wektora tematyki dla danego aktora (Aral i van Alstyne, 2008).
	lub		Wskaźnik Herfindahla zróżnicowania wiedzy w sieci – wyrażony jako suma kwadratów stosunku doświadczenia poszczególnych aktorów k w projektach klasy i i przez siłą powiązania z aktorem j (Aral i van Alstyne, 2008).
	dostęp do nowej i nieredundantnej informacji		Badanie ilościowe lub jakościowe respondentów będących aktorami w sieci – kwantyfikacja cech i parametrów poprzez zastosowanie skali Likerta (Reagans i Mcevily, 2003).
	(wyniki pomiaru wskazują z jakim efektem sieciowym mamy do czynienia)		Wizualizacja i analiza powiązań aktora w sieci (Burt, 1992, 2015).
	Możliwość kontroli przepływu informacji	Zajmowanie pozycji luki strukturalnej (Burt, 1992)	Badanie ilościowe respondentów będących aktorami w sieci – kwantyfikacja cech i parametrów poprzez zastosowanie skali Likerta (Reagans i Mcevily, 2003).
		Centralność (Freeman, 1979)	patrz: Tabela 4.
Efekty reputacyjne i regulacyjne	Referencje bezpośrednich partnerów	Liczone wprost	Analiza danych z baz gospodarczych o kontraktach i danych finansowych (Gulati i Gargiulo, 1999; Polidoro i in., 2011); Analiza danych o kontraktach i aliansach w prasie ogólnobiznesowej oraz branżowej (Ahuja i in., 2009; Polidoro i in., 2011).
		Wyznaczane relatywnie do otoczenia lub nie-wprost	Badanie ilościowe respondentów będących aktorami w sieci – kwantyfikacja cech i parametrów poprzez zastosowanie skali Likerta (Reagans i Mcevily, 2003).
	Opinia wśród potencjalnych partnerów w sieci	Wyznaczane relatywnie do otoczenia lub nie-wprost	Analiza danych o kontraktach i aliansach w prasie ogólnobiznesowej oraz

Efekty sieciowe		Miary efektów	Metody pomiaru
			branżowej (Ahuja i in., 2009; Polidoro i in., 2011; Zhang i Guler, 2019).
	Normy społeczne - makrokultura	Istnienie wspólnie wyznawanego zestawu przekonań przez grupę aktorów w sieci	Analiza materiału zgromadzonego w badaniach jakościowych – bezpośrednie wywiady nieustrukturyzowane (J.-C. Spender, 1989).

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 2. Rozwój zrzeszeń gospodarczych w Polsce

2.1. Geneza, historia i rola zrzeszeń gospodarczych

Wiele ze współczesnych instytucji rynkowych bierze swój początek w średniowieczu, co jest związane z wczesnym okresem w rozwoju kupiectwa oraz rzemiosła. Należą do nich m.in. rozmaite formy zrzeszeń podmiotów gospodarczych – zarówno jednostek, jak i podmiotów złożonych. Spośród przedsiębiorców, prawdopodobnie najwcześniej to kupcy nadali swoim działaniom zbiorowym na rzecz ładu rynkowego formę prawną. Były to izby gospodarcze (Wykrętowicz, 2005, s. 11). Pierwsza udokumentowana wzmianka o tego typu organizacji pochodzi z IX w. n.e. i dotyczy związku kupieckiego *Consulado del Mar* mającego siedzibę w Barcelonie. Skupiał on kupców trudniących się handlem morskim w basenie Morza Śródziemnego (Wykrętowicz, 2005, s. 12). Poza sformalizowanymi zrzeszeniami istniały natomiast na przestrzeni wieków zrzeszenia nieformalne. Wśród nich najbardziej powszechne i prawdopodobnie najstarsze były organizacje cechowe skupiające przedstawicieli konkretnych profesji. Były one obecne już w czasach antycznych: w starożytnym Egipcie, Grecji, a także w Rzymie (Ogilvie, 2014). Po upadku Rzymu odrodziły się one w średniowieczu równolegle ze zrzeszeniami o innym charakterze – głównie kupieckim, o których mowa wyżej. Błędem jest jednak sądzić, że są one zjawiskiem swoistym dla gospodarek europejskich. Funkcjonowały one bowiem także w innych regionach geograficznych, m.in. w Indiach, Chinach czy Japonii (Lucassen, De Moor i van Zanden, 2008).

Basen Morza Śródziemnego był tym miejscem w średniowiecznej Europie, gdzie najwcześniej pojawiły się oznaki ożywienia gospodarczego po recesji ekonomicznej spowodowanej upadkiem Imperium Rzymskiego w 476 r. Możemy mówić o transformacji ustrojowej tamtego okresu, związanej z upadkiem niewolnictwa i początkami ustroju feudalnego. Należy jednak zauważyć, że wymiana handlowa początków feudalizmu była raczej niewielka, obejmująca rynki lokalne, skupiona wokół nielicznych jeszcze wówczas miast. Ponadlokalny charakter wymiany towarowo-pieniężnej miały jedynie ośrodki handlowe zlokalizowane w miastach portowych, szczególnie północnego wybrzeża Morza Śródziemnego (Wykrętowicz, 2005, s. 12). A zatem rozwój kupiectwa, a co za tym również

idzie - rozwój zrzeszeń, wynikał z rozwoju miast w okresie wczesnego średniowiecza. Najbardziej rozwiniętymi ośrodkami handlowymi były wówczas duże miasta portowe, należące do największych miast poszczególnych państw, jak i Europy ogólnie (Wykrętowicz, 2005, ss. 11–12).

Odrodzenie miast trwało wiele lat, ponieważ spadek liczby ludności miejskiej rozpoczął się jeszcze przed upadkiem Imperium Rzymskiego, a w początkach średniowiecza wiele miast było zupełnie opustoszałych. Nie dotyczyło to jednak miast Italii, w których mimo wieków inwazji i grabieży utrzymała się tradycja życia miejskiego (Cameron i Neal, 2010, s. 69). Należy zwrócić uwagę, że od upadku Rzymu do XI w. kontakty polityczne, kulturalne i ekonomiczne Italii z cesarstwem bizantyjskim (od VII w. również z krajami islamskimi) były przynajmniej tak samo silne, jak z północną Europą. Włoskie miasta zostały pośrednikami między bogatszym i bardziej zaawansowanym Wschodem a ubogim i zacofanym Zachodem. To przyczyniło się zarówno do rozwoju materialnego, jak i cywilizacyjnego odrodzenia takich miast jak: Amalfi, Neapol i Gaeta – utrzymujących więzi polityczne z Konstantynopolem; Wenecja – która odcięta została od rolniczego zaplecza wskutek inwazji Lombardów w VI w. i została niejako zmuszona do skupienia się na handlu morskim; Piza i Genua – które w X w. skutecznie odparły najazd muzułmanów i objęły hegemonię nad zachodnią częścią basenu Morza Śródziemnego (Cameron i Neal, 2010, s. 69).

Choć odrodzenie i rozwój życia miejskiego rozpoczęły się od miast portowych, to wkrótce dotarły również do ośrodków w głębi lądu. Wiązało się to także z rosnącą produktywnością rolnictwa. Początek przemianom zmierzającym do odrodzenia gospodarczego miast dał właśnie rozwój wsi, a konkretnie przejawy postępu technicznego w rolnictwie. Miało wtedy miejsce stopniowe ulepszanie systemu uprawy roli, w tym zastępowanie prymitywnej gospodarki wypaleniskowej i odłogowej dwupolówką lub nawet – jeszcze wówczas bezładną – trójpolówką. Udoskonalono technikę karczunku, a także upowszechniono ciężki pług żelazny. Zaprzężony w kilka par wołów umożliwił głęboką orkę, a przez to lepsze wykorzystanie gleby. Taki postęp, choć początkowo mało powszechny, spowodował zwiększenie wydajności rolnictwa i uzyskiwanie nadwyżek ponad produkcję przeznaczoną na własne potrzeby (Manteuffel, 1965, s. 143). Nadwyżki można było sprzedać, niezależnie od tego, czy robił to chłop, aby z zarobionych pieniędzy spłacić rentę panu feudalnemu, czy też sam feudał, który spieniężał towar otrzymany od

chłopa w charakterze renty naturalnej. Przyczyniło się to do rozwoju handlu i rzemiosła. Dochody uzyskane z handlu produktami produkcji rolnej przeznaczono w części na wytwory produkcji rzemieślniczej, skoncentrowanej głównie w ośrodkach miejskich (Manteuffel, 1965, s. 143–144). Przybierająca na liczbie ludność wiejska, która nie mogła utrzymać się z pracy na wsi, migrowała do miast i podejmowała w nich pracę w handlu lub rzemiośle, tworząc w konsekwencji ogromne rynki zbytu dla produktów rolnych. Natomiast dochody ze sprzedaży płodów rolnych ponownie przyczyniały się do wzrostu popytu na produkty rzemiosła. W ten sposób zaczęła się rozwijać specjalizacja i wymiana rynkowa, a system lenny – odpowiedni dla gospodarki samowystarczalnej – zaczął się rozpadać. W niedługim czasie seniorzy feudalni rozpoczęli sprzedaż lub dzierżawę swych dóbr ziemskich rolnikom produkującym towary rolne na sprzedaż. To doprowadziło do powstania kategorii przedsiębiorcy rolnego. Wielu spośród nich było de facto mieszkańcami miast, którzy w swoich dobrach ziemskich – kupionych lub dzierżawionych – prowadzili taką samą kalkulację kosztów i dochodów, jakiej nauczyli się przy działalności handlowej w mieście (Cameron i Neal, 2010, ss. 70–71).

Rozwój gospodarczy i coraz większy wpływ przedsiębiorców przyczynił się do niewydolności systemu feudalnego, nieuwzględniającego znaczenia ludności miejskiej. Niektórzy królowie czy potężni panowie feudalni próbowali traktować miasta na takich samych zasadach, jak pojedynczych wasali. Zarządzanie miastem i związane z tym żądania bogatych przedsiębiorców dotyczące większych swobód, oznaczające brak podległości innym podmiotom feudalnym, nie dawały się jednak łatwo dostosować do systemu lennego. Począwszy od miast północnej Italii, przedsiębiorcy odnoszący największe sukcesy zaczęli się zrzeszać. Dołączali do nich czasem mniej znaczący arystokraci zajmujący się handlem lub pożyczaniem kupcom pieniędzy. Tworzono w ten sposób dobrowolne stowarzyszenia zajmujące się kwestiami miejskimi dla obrony wspólnych interesów i rozstrzygania spornych spraw, bez konieczności uciekania się do niewygodnych sądów feudalnych. Pod koniec XI w., niektóre z nich stały się władzami komun miejskich, mającymi w dyspozycji nawet siły zbrojne. Za pomocą takiej armii już w 1035 r. niezależność uzyskał Mediolan (Cameron i Neal, 2010, s. 71).

W XIII w. podobne organizacje działały w miastach portowych ówczesnej Hiszpanii. Nosiły one nazwę kolegów kupieckich. Najprawdopodobniej w tym samym czasie

funkcjonowały także we Francji, choć brak danych źródłowych na ten temat. Pierwsza wzmianka o *Conseil de Commerce*, czyli radzie handlu, pochodzi z 1599 roku. W miastach angielskich, niemieckich oraz w Niderlandach rozwijały się natomiast instytucje działania zbiorowego kupców nazwane gildiami (Manteuffel, 1965, s. 263; Wykrętowicz, 2005, s. 13). Na czele gildii stał tzw. starszy (*olderman*), któremu pomagało czterech asesorów (*wardens*). Czasem we władzach występowali również inni funkcjonariusze. Taki zarząd, wraz z wybieralną radą, kierował sprawami gildii i administrował jej majątkiem. Organizacja gildyjna miała charakter zawodowy i klubowy, a także spełniała funkcje samopomocowe. Gildia opiekowała się swymi członkami w czasie choroby lub nieszczęścia. We wczesnych gildiach obok kupców występowali również rzemieślnicy, którzy wówczas nie posiadali jeszcze własnych odrębnych organizacji. Jednak z czasem skład osobowy gildii został zawężony do samych kupców. W uprzywilejowanej pozycji wśród kandydatów ubiegających się o przyjęcie do organizacji znajdowali się synowie dotychczasowych członków (Manteuffel, 1965, s. 263).

Gildie były organizacjami kupiectwa funkcjonującymi w ramach określonego miasta. Niezależnie od nich powstawały także zrzeszenia kupieckie o znacznie szerszym charakterze, skupiające kupców z kilku lub nawet z kilkudziesięciu miast. Były one zwane hanzami. Prawdopodobnie najstarszą była Hanza Londyńska, zrzeszająca kupców-cudzoziemców utrzymujących stosunki handlowe z Londynem. Najbardziej jednak znaną hanzą, z racji największych wpływów, była Hanza Niemiecka. Powstała ona ze związku kupców Lubeki i Hamburga w połowie XIII w. Jej geneza również związana jest z ochroną wspólnych interesów kupieckich, które zaistniały w momencie, gdy między Hamburgiem a Lubeką zbudowano kanał, usprawniający transport towarów, w tym szczególnie soli wydobywanej w Kilonii (Kiel), służącej zabezpieczeniu ryb przed zepsuciem w transporcie. Śledź bałtycki był jednym z najważniejszych towarów Europy okresu średniowiecza, co wynikało z kościelnego zakazu spożywania mięsa zwierząt i drobiu podczas okresów postnych. Ryby były zatem jedynym źródłem białka, które można było spożywać przez cały rok. Hanza kontrolowała dostawy śledzia przyływające ze Szwecji do Lubeki. Tam były zabezpieczane solą i transportowane kanałem do Hamburga, a stamtąd dalej praktycznie do całej Europy. W ten sposób kupcy unikali zagrożenia ze strony piratów grasujących wówczas w cieśninie Sund (Halliday, 2009; Northrup, 2013).

Opisywana organizacja szybko została rozszerzona na inne miasta skolonizowane przez Niemców na wschodzie. Ośrodki handlu hanzeatyckiego założone zostały w Visby, na szwedzkim wybrzeżu Jutlandii, w Rydze, w Revel (obecnie Tallinn), w Gdańsku oraz Dorpat (obecnie Tartu). Obszarem jej zainteresowania był przede wszystkim handel we wschodniej części basenu Morza Bałtyckiego. Kolejne ośrodki handlowe zmierzały do stworzenia relacji handlowych z Nowogrodem Wielkim. Dostarczano tam przede wszystkim zboże, wymieniane na skóry, a w późniejszym okresie również na drewno, którego w Rosji było pod dostatkiem. W XV i XVI w. drewno stało się szczególnie atrakcyjnym towarem, dla planujących morską ekspansję Francji, Hiszpanii i Anglii (Northrup, 2013). Hanza wywierała naciski gospodarcze w celu utrzymania uprzywilejowanej pozycji na Bałtyku. Przykładem takich działań był bojkot wyrobów flandryjskich i zbożowe embargo nałożone na Flandrię w 1358 r., zakończone pełnym sukcesem hanzeatów w 1360 r. i utrzymaniem wpływów (Manteuffel, 1965, s. 334). Podobna sytuacja miała miejsce kilka lat później, w 1368 r., w odniesieniu do Norwegii, która odmówiła spełnienia żądań Hanzy godzących w przywileje kupców angielskich i holenderskich. Okręty hanzeatyckie zablokowały wówczas port w Bergen, uniemożliwiając dostawę zboża do Norwegii (Halliday, 2009).

Hanza posiadała swoje kantory handlowe (*Kontor*) w najważniejszych miastach handlowych obszaru północnej Europy. Były wśród nich: Brugia, Londyn, Bergen i wspomniany Nowogród Wielki (Fink, 2011, ss. 175–176; Manteuffel, 1965, s. 264). Każdy z nich był zbudowany, a także zarządzany, w identyczny sposób, co pozwalało na łatwy transfer dobrych praktyk pomiędzy poszczególnymi placówkami handlowymi. Przynależność do Hanzy dawała szereg przywilejów, wypracowanych przez zrzeszenie na przestrzeni lat utrzymywania relacji i prowadzenia negocjacji z władcami różnej rangi, począwszy od królów, a skończywszy na panach feudalnych kontrolujących mniejsze obszary, na których znajdowały się również miasta. Każdy przystępujący do zrzeszenia nabywał te same przywileje, którymi cieszyli się aktualni członkowie. Szczególnym beneficentem, który był odczuwalny przez kupców na poziomie indywidualnym, była możliwość rozdzielania transportowanych towarów pomiędzy kilka statków, co pozwalało w zasadniczy sposób ograniczyć ryzyko strat wynikających z napadu piratów lub rozbicia się statku. Do tego dochodziła również ochrona konwojów handlowych – będąca ogromną

korzyścią we wczesnym okresie rozwoju Hanzy, zanim jeszcze powstała instytucja ubezpieczenia (Northrup, 2013).

Hanza jako organizacja zrzeszająca, była fenomenem nie tylko swoich czasów. Nadal jest przedmiotem badań w takich obszarach, jak: normy społeczne (Fink, 2011), międzynarodowe stosunki handlowe (Liggio, 2007) czy samoregulacja (Fink, 2012), a także sieci społeczne i sieci międzyorganizacyjne (Harreld, 2010). Była to organizacja zrzeszająca dobrowolnie przystępujących członków, którzy deklarowali przestrzeganie wspólnych zasad i respektowanie sądu przewodniczącego (*olderman*) oraz rady, wybieranych na określoną z góry kadencję. Wewnętrzne regulacje przestrzegane były nie z przymusu (organy Hanzy nie posiadały mocy do egzekwowania prawa siłą), ale przez świadomość wspólnego interesu i wiążących członków norm społecznych, których złamanie implikowałoby wykluczenie z tworzonej przez nich sieci (Fink, 2012, s. 203; Liggio, 2007, s. 133; Northrup, 2013). Jej powstanie było ruchem oddolnym, wytworzonym w odpowiedzi na coraz dotkliwiej odczuwany przez przedsiębiorców brak zrozumienia warunków gospodarowania rynkowego ze strony władców feudalnych. Można zatem przypuszczać, że sieć kupców, pochodzących ze 170-200 miast średniowiecznej Europy (w szczytowym okresie), była postrzegana jako gwarant interesów członków, a korzyści wynikające z przynależności znacząco przewyższały koszty, które należało ponieść w związku z członkostwem. Istotne jest także dostrzeżenie roli Hanzy w dyspersji informacji, która biorąc pod uwagę właściwe dla okresu średniowiecza ograniczenia komunikacyjne, musiała mieć niebagatelne znaczenie dla członków. Kluczową rolę w tym obszarze odgrywała rada hanzeatycka, zbierająca się najczęściej w Lubece (choć nie było to zasadą), z racji geograficznej dostępności i centralnego położenia względem pozostałych miast hanzeatyckich. Przedmiotem obrad były najczęściej piractwo, partnerzy handlowi oraz ambicje suwerenów (Halliday, 2009; Northrup, 2013).

Hanza jako organizacja podejmowała również działania, które dziś nazwano by badawczo-rozwojowymi. Efektem jednej z takich inicjatyw był projekt i budowa okrętów typu koga, o płaskim dnie, dedykowanych płytkim przybrzeżnym wodom Morza Bałtyckiego. Statki, produkowane głównie w stoczniach w Lubece i w Gdańsku, kupowane były w całej Europie, również w krajach śródziemnomorskich. W późniejszych latach

projekt udoskonalono, tworząc konstrukcję statku typu holk. Jego ładowność przewyższała ładowność kogi o 50% (Halliday, 2009).

Choć ostatni z kantorów należących do Hanzy (zlokalizowany w Antwerpii) został sprzedany dopiero w 1863 r., to jej schyłek rozpoczął się wraz z wielkimi odkryciami geograficznymi już na przełomie XV i XVI w. Dodatkowo na terenie Hanzy zaczęły się rozwijać państwa narodowe, których przywódcy chcieli trzymać większą pieczę nad przepływem towarowo pieniężnym na kontrolowanym przez siebie terenie. Składały się na nie przede wszystkim unia polsko-litewska powołana w 1386 r., a także unia Danii, Szwecji i Norwegii zawarta w 1397 r. Sto lat później prawo Hanzy do prowadzenia działalności gospodarczej anulował w Nowogrodzie Wielkim car Iwan III. Zbiegło się to w czasie z odkryciem Ameryki i przesunięciem środka ciężkości europejskiego handlu z regionu bałtyckiego w kierunku portów atlantyckich (Lindberg, 2009; Northrup, 2013). Wobec słabnącej pozycji zrzeszenia, członkowie przestali angażować się we wspólne działania (trudno mówić o rezygnacji z członkostwem, bo to nie było formalnie sankcjonowane). Ostatni zjazd członków Hanzy, rozumianej jako federacja zrzeszeń kupców z poszczególnych miast hanzeatyckich, odbył się w 1669 r. (Northrup, 2013).

Równolegle do rozwoju Hanzy, charakteryzującej się dobrowolnością przystąpienia i odstąpienia od członkostwa, powstawały gildie rzemieślnicze, które z czasem przekształciły się w organizacje cechowe. Ich charakter, mimo pewnych podobieństw wynikających z podobnej genezy, był zgoła inny niż gildii kupieckich, takich jak Hanza. Podobnie, jak w przypadku organizacji kupieckich, do cechu należeli przedsiębiorcy (w tym przypadku rzemieślnicy, a nie kupcy) zarówno samodzielni, jak i niesamodzielni. Pierwsza grupa to właściciele warsztatów, zwani majstrami. Mogli nimi zostać tylko obywatele miasta, na którego terenie warsztat miał siedzibę. Druga grupa to nieposiadający warsztatów uczniowie, de facto pracownicy, którzy pracując pod okiem majstrów uczyli się rzemiosła. Nauka trwała zwykle od czterech do sześciu lat, w czasie których uczeń był zobowiązany wykonywać wszelką zleconą mu pracę, w tym często niezwiązaną bezpośrednio z jego przyszłym zawodem. Po ukończeniu nauki uczeń otrzymywał tytuł czeladnika i nadal pracował w tym samym warsztacie, przygotowując tzw. majstersztyk (*Meisterstück*), czyli dzieło potwierdzające opanowanie wyuczonej gałęzi rzemiosła. Dopiero po tym etapie

cech zezwalał rzemieślnikowi na wyruszenie w wędrowkę do innych miast, po której mógł osiąść w dogodnym dla siebie miejscu i założyć warsztat (Manteuffel, 1965).

Cechy tworzone z podobnych względów, dla jakich powoływano gildie kupieckie. Rzemieślnicy, tak jak pozostałe grupy społeczne funkcjonujące w średniowiecznych miastach, poszukiwali możliwości wywierania wpływu na swoje otoczenie społeczne i polityczne, w tym szczególnie na warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Z czasem wraz z walką gildii o władzę z miejskim patrycjatem, wykształcił się model cechu jako przymusowego stowarzyszenia przedstawicieli jednej specjalności rzemiosła (np. cech piekarzy czy cech szewców). Cechy pełniły funkcje regulacyjne w odniesieniu do produkcji rzemieślniczej oraz dostępności zawodu dla kandydatów na czeladników. Funkcja produkcyjna cechu polegała na określaniu rozmiarów produkcji, kontroli jakości wyrobów oraz pozyskiwaniu surowca do produkcji i jego rozdziale między warsztaty członków. Cech odpowiadał również za zbycie towarów. W obszarze szkoleniowym, kontrolowano kształcenie uczniów, a także organizowano egzaminy na czeladników. Dodatkowo cechy pełniły funkcję sądowniczą (regulowanie życia cechowego i sądenie za naruszenie jego reguł), religijną (uczestnictwo w nabożeństwach i procesjach, a także tworzenie fundacji na rzecz kościołów), militarną (m.in. obrona odcinków murów miejskich na określonych odcinkach oraz organizacja milicji miejskiej), towarzyską (organizacja uczt i zabaw) i samopomocową (pomoc dla wdów i sierot po mistrzach cechowych). Naczelną była funkcja produkcyjna, dzięki której eliminowano konkurencję między mistrzami, bowiem cenę wyrobów ustalała rada cechu. Zdecydowanie zwalczano także – podobnie jak w przypadku gildii handlowych – konkurencję ze strony rzemieślników niezrzeszonych w cechu, uważanych za partaczy, szturarzy, fuszerów lub przeszkodników. Organizacja cechów podobna była do tych znanych z gildii kupieckich. Charakteryzowała się płaską strukturą ze względu na stopień hierarchiczności i względną równością członków cechu, podlegających władzy jedynego organu kolegialnego, jakim była rada cechu (Szpak, 2007, s. 97)

Jak wspomniano wyżej, dezintegracja Hanzy jako wielkiej federacji gildii kupieckich z miast handlowych, postępowała po wielkich odkryciach geograficznych. Jednak w ramach poszczególnych miast organizacje zrzeszające kupców funkcjonowały dalej, często nadal określając się Hanzą. Równoległe z nimi, w miastach działały także inne zrzeszenia gospodarcze, funkcjonujące według specyficznych reguł.

Sposób funkcjonowania organizacji zrzeszających kupców podlegał alternatywnym nurtom rozwojowym miast handlowych, które można określić scenariuszem otwartym i zamkniętym. Przykładami odmiennych scenariuszy rozwoju miast są z jednej strony Gdańsk, Lubeka, Królewiec, a z drugiej Amsterdam, Antwerpia, Hamburg czy Londyn ((De Munck, 2011; Gelderblom, 2003; Lindberg, 2009, 2010; Mielants, 2017). Wynikało to ze sposobu prowadzenia polityki miejskiej wobec gildii, co z kolei miało związek z wcześniejszym umocowaniem ich przedstawicieli we władzach miejskich. Uogólniając, organizacje kupieckie o dużym udziale w radach miast podjęły obronę swoich interesów wobec zmieniającej się rzeczywistości, często jednak, jak oceniają badacze tamtego okresu, kosztem interesu społecznego i ekonomicznego pozostałych mieszczan (Lindberg, 2009, 2010; Ogilvie, 2014). Z drugiej strony, w takich znaczących ośrodkach jak Amsterdam czy Lejda, rozwój przemysłu na terenach wiejskich, a także nacisk władz na maksymalizację wpływów podatkowych z wymiany handlowej, doprowadziło do likwidacji gildii już około 1500 r., czemu towarzyszyło zezwolenie na działalność jak największej liczbie kupców. W miejsce gildii tworzone wiejskie obszary przemysłowe. Przykładem takiej strefy było Hondschoote, gdzie produkcję prowadziły dziesiątki tysięcy rzemieślników, nigdy nie zrzeszonych (Ogilvie, 2014).

W Anglii, mimo iż nastawienie władz miejskich do gildii nie było tak radykalne, korona także nie była zainteresowana wydawaniem przywilejów kupieckich dla zrzeszeń spoza samego Londynu. Mniejsze miasta, zachowujące ciągle jeszcze charakter grodów, mimo zdolności do udzielania przywilejów nie przynosiły tak dużych wpływów (ich lokalne prawodawstwo kończyło się zwykle na niewielkim obszarze wyznaczonym przez mury miejskie). Gildiom w Anglii nie sprzyjała również reformacja. W latach 30. i 40. XVI w. rozwiązano większość zrzeszeń o charakterze religijnym, a organizacjom rzemieślniczym odebrano majątek związany z kościołem. Zmiany te łącznie sprawiły, że z istniejących na początku XVI w. zrzeszeń, do końca stulecia dotrwała zaledwie czwarta część (Ogilvie, 2014, s. 171).

Podczas gdy miasta holenderskie i angielskie otwierały się na jak największą wymianę handlową przy ograniczeniu wpływów organizacji zrzeszających kupców, w miastach o dziedzictwie hanzeatyckim doszło do gospodarczego odizolowania – swoistego okopania się kupców na swoich pozycjach i obronie dotychczasowego stanu interesów. Jak wyżej

wspomniano, ogromną wagę w tej mierze należy przypisywać wpływom kupieckim w radach miast.

Najbardziej wyrazistym przykładem takiego postępowania było zachowanie gildii kupieckiej w Lubece w reakcji na marginalizację Hanzy i miast hanzeatyckich w obliczu nowego rozkładu sił związanego z tworzeniem się nowej „gospodarki atlantyckiej” (Lindberg, 2010, s. 33), w której centrum sieci handlowej stanowiła oś Amsterdam-Hamburg (Lindberg, 2009). Wiele miast kupieckich zachodniej Europy ustanowiło bezpośrednie powiązania z portami bałtyckimi, w wyniku czego spadła rola Lubeki jako ogniwa łączącego te dwa obszary handlowe. Sytuację tę szczególnie dobrze wykorzystali kupcy angielscy i niderlandzcy, penetrując obszar bałtycki po latach hanzeatyckiej hegemonii. Po zdobyciu Antwerpii przez Habsburgów, po długim oblężeniu będącym częścią wojny osiemdziesięcioletniej (wzniesionej przez pragnące wyzwolić się spod panowania hiszpańskiego Niderlandy), rolę głównego portu obsługującego ruch handlowy z obszaru atlantyckiego w północnej części kontynentu przejął Amsterdam (Lindberg, 2009).

W reakcji na opisane wydarzenia, w 1605 r. w Lubece zaczęto wprowadzać restrykcyjne zasady dotyczące handlu prowadzonego przez obcokrajowców oraz kupców spoza Hanzy. Początkiem zmian było ustanowienie prawa składu, typowego dla miast średniowiecza, a nie wczesnych czasów nowożytnych. Nakładało ono na kupców przewożących towar przez Lubekę konieczność rozładunku i sprzedaży go kupcom-rezydentom. To doprowadziło do omijania Lubeki szczególnie przez kupców handlujących ołowiem i żelazem (Lindberg, 2009).

Gildie w Lubece miały wpływ nie tylko na gospodarkę miasta, ale również politykę i trendy społeczne. Sukcesem tych organizacji było wprowadzenie regulacji, które nakazywały wybór większej części rady miejskiej spośród członków uznanych zrzeszeń kupieckich w 1669 r. To sprawiło, że kupcy uzyskali całkowitą kontrolę nad miastem, które w efekcie stało się zamknięte dla napływającej ludności. W większości miast okresu wczesno nowożytnego charakterystyczne były konflikty na linii rada miasta – gildie kupieckie. Magistratom zależało na możliwym zwiększaniu napływu ludności – jako źródła podatków, kluczowych dla finansowania obronności miasta. Gildiom natomiast zależało na ochronie interesów istniejących rzemieślników i kupców – czyli ograniczeniu napływu

obcych, którzy staliby się konkurencją dla dotychczasowych mieszkańców. Udało się to gildiom skutecznie utrzymać aż do Wiosny Ludów 1848 r. (Lindberg, 2009).

W Gdańsku, podobnie jak w przypadku Lubeki, pozycję gildii w początkach ery nowożytnej ukształtowały przywileje nadane kupcom. Konkretnie chodzi o prawa, nadane gdańskim kupcom przez Kazimierza Jagiellończyka w XV w., od imienia króla nazwane przywilejami kazimierzowskimi. Polska toczyła wówczas wojnę trzynastoletnią z Zakonem Krzyżackim i król zabiegał o wsparcie ze strony Gdańska jako największego i najważniejszego miasta tego regionu. Przywileje zmierzały do ograniczenia handlu holendrów na Bałtyku, co musiało de facto oznaczać monopol gdańszczan na pośrednictwo w handlu obcokrajowców z miastami polskimi i litewskimi w głębi lądu, na terenie całego państwa. To nie odpowiadało angielskim i holenderskim kupcom, którzy próbowali obchodzić regulacje poprzez organizowanie wypraw w górę biegu rzek, podczas których szukali okazji do handlowania bezpośrednio ze szlachcicami – producentami zboża. Sytuację na swoją korzyść chciał wykorzystać Elbląg. Zorganizował więc zasady handlu na swoim terenie wzorując się na leseferystycznych założeniach skopiowanych wprost z Hamburga (Lindberg, 2009).

Próbą osłabienia pozycji gdańskich zrzeszeń kupieckich i ich członków były naciski szlachty na nowo wybranego króla, Stefana Batorego, aby uchylił przywileje kazimierzowskie i zezwolił na bezpośrednie kontakty szlachty z handlującymi zbożem kupcami z Anglii i Niderlandów. Z drugiej strony Gdańsk nie chciał uznać króla, bez wcześniejszego potwierdzenia z jego strony, że przywileje w dalszym ciągu obowiązują. Wojska koronne pokonały zbrojnie gdańszczan, ale korona nie była w stanie przeciwstawić się politycznej potędze kupieckiej, nie było na to dostatecznego poparcia reszty szlachty (Lindberg, 2009).

W XVIII w. mimo chwilowego osłabienia pozycji kupców, zrzeszeniom kupieckim udało się rozszerzyć swoje wpływy, przywracając w mieście średniowieczne porządki. Wprowadzono protekcyjny, wyrażony wprost zakaz prowadzenia handlu na terenie Gdańska przez norymberczyków, lombardów, Anglików, Holendrów, Flamandów, Żydów i innych obcokrajowców, bez wyraźnego zezwolenia burmistrza, sędziów i pozostałych obywateli. Objęci zakazem kupcy i rzemieślnicy przenieśli się do Hamburga, Antwerpii i Amsterdamu, które w tym czasie kusily kupców swobodą handlu i bezpieczeństwem

prowadzenia działalności zagwarantowanym przez nowe instytucje, dające stałe miejsce wymiany dóbr – mianowicie giełdy towarowe (Gelderblom, 2003; Lindberg, 2009, 2010). Powrót do średniowiecznych zasad regulujących handel w Gdańsku ustawił życie gospodarcze i pozycję gildii na kolejne lata – aż do pruskiej aneksji miasta w 1793 r.

Znaczącym momentem w historii zrzeszeń gospodarczych była Rewolucja Francuska. Badacze podkreślają jej znaczenie jako punkt zwrotny, w którym swój początek biorą obecnie funkcjonujące modele zrzeszeń, w tym szczególnie izb gospodarczych, izb przemysłowo-handlowych oraz izb handlowych (Fedotov, 2004; Lemerrier, 2005; Ogilvie, 2010; Swan, 2013; Vardi, 1988; Volckart, 2002; Wykrętowicz, 2005).

Koniec francuskich organizacji zrzeszających, funkcjonujących zgodnie z zasadami „dawnego porządku” (fr. *Ancien Regime* – określenie używane w odniesieniu do przedrewolucyjnych rządów monarchii absolutnej), w tym najstarszej, działającej od ponad 200 lat marsylskiej izby handlu (Wykrętowicz, 2005), nastąpił 17 czerwca 1791 (Swan, 2013). Zmiana nie nastąpiła jednak nagle, bowiem od początku wzbierania społecznego niezadowolenia poprzedzającego wybuch rewolucji nasilała się krytyka organizacji cechowych jako reliktywów świata średniowiecznego, ograniczających postęp (Vardi, 1988). Wobec ogłoszonego hasła rewolucji „wolność, równość, braterstwo”, oficjalnym powodem dla delegalizacji gildii był fakt, że umyślnie wprowadzały one podział społeczny i – zdaniem autorów dekretu delegalizującego – kierowały przeciwko sobie obywateli i ograniczały dla nich równy dostęp do wszystkich zawodów (Vardi, 1988).

Wkrótce po przejściu władzy przez Napoleona w 1799 r. okazało się, że istnieje luka instytucjonalna w obszarze koordynacji polityki gospodarczej, szczególnie w regionach, gdzie istniały izby handlowe dawnego reżimu (w Paryżu nie było izby). Na mocy dekretu z 1802 r. powołano więc 22 nowe izby handlowe, z których największą była Izba Handlowa w Paryżu (*Chambre de commerce et d'industrie de Paris, CCIP*), nadal istniejąca i uznawana za pierwszą nowożytną izbę gospodarczą. Rola izby oficjalnie polegała przede wszystkim na prowadzeniu statystyk i doradztwie wobec organów samorządu terytorialnego, a w niektórych przypadkach również na uczestnictwie w procesie decyzyjnym dotyczącym lokalnych inwestycji infrastrukturalnych. W myśl oficjalnej retoryki równościowej, nie było mowy o reprezentowaniu interesów jakiegokolwiek grupy. Niemniej jednak, wobec braku innych podmiotów, które prowadziłyby statystykę gospodarczą i miały w posiadaniu dane

o działalności gospodarczej, szybko okazało się, że izby handlu mogą w dość łatwy sposób wpływać na decyzje podejmowane przez lokalny samorząd (Cyganek, 2004; Lemerrier, 2005).

To, co odróżniało nowe izby handlu od izb czasu *Ancien Regime*, to inny status prawny. Jak podkreśla Wykrętowicz (2005), po raz pierwszy w dziejach instytucji działania zbiorowego kupców i innych grup interesu, tego rodzaju podmioty otrzymały status publicznoprawny – a to oznacza, że miały moc sankcjonowania swoich postanowień. Z mocy dekretu nakazano również powszechne i obligatoryjne członkostwo przedsiębiorców i kupców w izbach. Takie działanie wynikało z potrzeby Napoleona, aby połączyć doktrynę liberalizmu gospodarczego – i naczelną jej zasadę leseferyzmu – z polityką interwencjonizmu państwowego. Miało to umocnić ład rynkowy, zmniejszać lukę dzielącą Francję od Anglii (z którą prowadzono wojnę handlową), poprawić ściągalność podatków, a także poprzez samokontrolę środowiska przedsiębiorców, zapobiegać patologiom gospodarczym, w tym szczególnie korupcji, oszustwom podatkowym oraz działalności w szarej strefie (Wykrętowicz, 2005).

Mimo doniosłego wkładu Rewolucji Francuskiej w rozwój zrzeszeń gospodarczych nie należy pomijać także innych uwarunkowań. Większy wpływ, biorąc pod uwagę nie tylko aspekt formy prawnej, ale także sposób funkcjonowania zrzeszeń z punktu widzenia sieci, miały industrializacja i wynikająca z niej zmiana charakteru pracy w wielu branżach. W Anglii, pierwszym uprzemysłowionym państwie, proces upadku gildii (zarówno kupieckich, jak i rzemieślniczych) rozpoczął się już w drugiej połowie XVII w. W momencie wybuchu Rewolucji Francuskiej praktycznie już nie istniały (Epstein i Prak, 2006). Ich formalna delegalizacja nastąpiła w 1799 r. Szczególne uwarunkowania branżowe sprawiły jednak, że nieformalne sieci przedsiębiorców, zbudowane w oparciu o wcześniejsze powiązania w obrębie gildii, przetrwały i w nieznacznie zmienionej formie funkcjonowały w XVIII i XIX w. (Hoogenboom, Kissane, Prak, Wallis i Minns, 2016, s. 7). Przykładem była sieć londyńskich rzeźników, nazwana *The Worshipful Company of Butchers of the City of London* (Czcigodne Towarzystwo Rzeźników Miasta Londynu). Począwszy od 1820 r. branża rzeźnicza przeżywała wzmożone ataki ze strony inżynierów, lekarzy, reformatorów i mieszczan, które miały doprowadzić do zamknięcia małych lokalnych rzeźni i przeniesienia produkcji mięsa do dużych państwowych ubojni zlokalizowanych poza obrębem metropolii. Zdaniem

adwersarzy prywatnych rzeźni przeganiając bydła ulicami miasta zaburzało porządek publiczny, a powstające przy uboju odpadki stanowiły zagrożenie dla zdrowia. Jak zauważa MacLachlan (2007), rzeźnicy londyńscy skutecznie odpierali te ataki odpowiednio rozgrywając opinię publiczną i lokalne władze. Z jednej strony odwrócili argumenty oponentów przeciwko im samym – przekonując, że zmniejszenie liczby rzeźni rozrzedzi sieć dystrybucji mięsa, co będzie niekorzystne dla odbiorców, ponieważ w dłuższym transporcie mięso będzie się częściej psuć. Trzeba bowiem pamiętać, że były to czasy przed wprowadzeniem chłodnictwa do przetwórstwa i transportu żywności. Z drugiej strony – przekonywali, że proponowany zakaz prowadzenia uboju w mieście doprowadzi do zamknięcia wielu przedsiębiorstw, co jest sprzeczne z duchem leseferystycznym (P. E. Jones, 1976; MacLachlan, 2007).

Przypadek Londynu nie był wyjątkowy. Z podobną sytuacją mierzyli się rzeźnicy berlińscy, choć tam władza publiczna miała nieco inne nastawienie do zrzeszeń – funkcjonujących często nadal w formie gildii - w których dostrzegała istotne narzędzie ograniczania radykalizmu społecznego i tworzenia się ruchów pracowniczych (Hoogenboom i in., 2016). Jak zwracają uwagę badacze zrzeszeń i rzemiosła, podobny scenariusz realizował się we wszystkich branżach, które podobnie jak rzeźnictwo opierały się uprzemysłowieniu, a większa część pracy była pracą ludzką, często wymagającą odpowiednich, wyspecjalizowanych umiejętności. Przykładem przedsiębiorców, którzy kontynuowali tradycje zrzeszeniowe gildii, niezależnie od ich formalnego umocowania, byli browarnicy, handlarze żywnością czy piekarze (przede wszystkim z obszaru Niderlandów i Anglii) (Van Zanden i Van Riela, 2004).

Inny scenariusz rysował się natomiast w branżach, które mimo konieczności zatrudniania wykwalifikowanych pracowników (rekrutowanych zazwyczaj spośród dotychczasowych czeladników) można było w dużym stopniu zautomatyzować. Dotyczyło to takich branż, jak drukarstwo, cięcie diamentów (Niderlandy) (Hofmeester, 2004), tkactwo jedwabiu (Anglia) (S. R. H. Jones, 1987), metalurgia, nożownictwo czy produkcja uzbrojenia (Niemcy). Przedsiębiorcy zastąpili tam dawnych mistrzów w charakterze pracodawców, a same zrzeszenia zaczęły przybierać formę związków zawodowych ze względu na znaczne dysproporcje społeczne pomiędzy właścicielami zakładów a ich pracownikami. Wraz z pierwszymi strajkami organizowanymi przez związkowców,

powstała również potrzeba zrzeszania się pracodawców, aby mogli oni wystawić swoją reprezentację do rozmów na poziomie organizacji związkowych (Crossick, 1997; Herrigel, 1993). Za sprawą takich właśnie organizacji, w 1900 r. w Niderlandach, doszło do podpisania pierwszych zbiorowych układów pracy w holenderskiej branży drukarskiej. Zrzeszeni po obu stronach – pracodawcy i pracownicy – doszli też do wniosku, że przynależność do związków będzie obowiązkowa (Hoogenboom i in., 2016), co miało ogromne znaczenie dla dalszego rozwoju zrzeszeń.

Z kolei w branżach, gdzie praca ludzka była podstawą, ale w dużej części nie wymagała wysokich kwalifikacji zrealizował się jeszcze inny scenariusz, nazwany w literaturze zliberalizowanym rzemieślnictwem. Typowym przykładem takiej ścieżki rozwoju była branża usług budowlanych w Anglii i Niderlandach. W obydwu państwach regulacja dostępu do pracy, kształcenie i kontrola umiejętności prowadzone były w podobny sposób, chociaż w sformalizowany sposób tylko w Niderlandach. Funkcje zrzeszeń były realizowane głównie przez nieformalne sieci przedsiębiorców wywodzących się ze zdelegalizowanych wcześniej gildii (Hoogenboom i in., 2016). Duża dynamika rozwoju, którą branża zawdzięczała znacznym publicznym inwestycjom infrastrukturalnym, spowodowała duży popyt na pracę i masowy napływ pracowników niewykwalifikowanych, pochodzących z terenów wiejskich. Zdelegalizowane gildie nie miały szans na kontrolę wchodzących do branży pracowników (Crossick, 1997). Nastąpiła także koncentracja branż, która doprowadziła do podziału przedsiębiorstw na dużych graczy, którzy otrzymywali zlecenia realizacji znaczących projektów, oraz małych, którzy stawali się podwykonawcami dla dużych podmiotów, co z kolei pociągało za sobą konieczność specjalizacji (C. G. Powell, 1996). Rosnący popyt zachęcał do wejścia do branży nowe podmioty, które nie posiadając wcześniejszych powiązań, nie odczuwały potrzeby i konieczności respektowania rozwiniętych w czasach gildii zasad branżowych. Inicjatywę zrzeszeń w zakresie kształcenia zawodowego przejęły powoływane szkoły zawodowe. Powstawały także związki zawodowe, a później związki pracodawców. Nieduża luka w statusie społecznym przedsiębiorców i pracowników budowlanych sprzyjała kompromisom i łagodzeniu konfliktów, co pozwoliło na powstanie w tej branży rad pracowniczych, które uznaje się za pierwsze formy sądów pracy (Hoogenboom i in., 2016).

Inwestycje budowlane XIX w. sprzyjały również rozwojowi branży inżynierskiej, która do tej pory wiązała się głównie z wojskowością – artylerią i gospodarką wodną. Duże projekty dodawały prestiżu zawodowi inżyniera, co z czasem doprowadziło do tego, że jego adeptami byli już nie tylko potomkowie rzemieślników, ale również urzędników, oficerów wojska i marynarki, a czasem nawet arystokratów (Hoogenboom i in., 2016). Do XIX w. nie istniały żadne zrzeszenia inżynierów. Począwszy jednak od 1842 r., kiedy powołano Królewską Akademię Inżynierii Cywilnej, nastąpiła seria zdarzeń, które doprowadziły do powstania w 1853 r. bardzo silnej organizacji zrzeszającej, Związku Inżynierów Cywilnych (*hol. Vereniging van Burgerlijke Ingenieurs, VBI*). Wkrótce po powstaniu, związek ograniczył członkostwo tylko do absolwentów królewskiej akademii. Nowatorskim podejściem w VBI było wydawanie od 1886 r. własnego czasopisma, którego celem było m.in. tworzenie właściwego wizerunku zawodu inżyniera (Hoogenboom i in., 2016).

Podczas gdy w państwach będących pod wpływem Francji dokonano oficjalnej delegalizacji zrzeszeń w formie gildii, niemieckie, angielskie i niderlandzkie gildie funkcjonowały z powodzeniem jeszcze długo po Rewolucji Francuskiej, choć nie zawsze w oparciu o formalne podstawy. Warto zwrócić uwagę na filozoficzno-społeczne podstawy współdziałania niemieckich przemysłowych i handlowych środowisk przedsiębiorczych. Państwa niemieckie, szczególnie Prusy (pod których przewodnictwem doszło do zjednoczenia Niemiec w 1871 r.), będąc członkiem koalicji wymierzonej przeciwko napoleońskiej Francji, odżegnywały się od idei rewolucyjnych: egalitaryzmu i indywidualizmu. Dążąc do zachowania niemieckiej odrębności kulturowej przeciwstawiano im korporacjonistyczną wizję państwa organicznego, zakładającą istnienie analogii politycznie zorganizowanej społeczności do funkcjonowania żywego organizmu. Podejście to uwypuklało znaczenie więzi społecznych w kontrze do atomistycznego indywidualizmu (Swan, 2013).

Twórca koncepcji państwa organicznego, Johann Gottlieb Fichte, opisywał je jako zorganizowany produkt natury. Jednostki miały w nim rację bytu tylko pod warunkiem uczestnictwa i zaangażowania w działanie całości (Swan, 2013). Inni myśliciele tego nurtu, zwanego politycznym romantyzmem lub (w polskiej literaturze) historyzmem, podkreślali znaczenie różnych aspektów współdziałania. Adam Müller wskazywał na konieczność poświęcenia się i poddania interesów jednostki wspólnym interesom społeczności, do

której jednostka należy. Z kolei Georg W.F. Hegel był orędownikiem powszechnej przynależności do zrzeczeń, które miały pełnić rolę pośrednika w komunikacji między jednostką a państwem jako ogółem. Jego zdaniem, tylko powszechność dawała szansę na zachowanie sprawiedliwości społecznej. Poglądy przeciwne do myśli Adama Smitha i Davida Ricardo prezentował także Friedrich List, zarzucając im tworzenie teorii ignorujących koncepcję konkretnej wspólnoty kulturowej i zastępujących ją kosmopolitycznymi, nieograniczonymi niczym atomistycznymi wymianami między indywidualnymi jednostkami. Zdaniem Lista interesy wspólnoty determinują interesy jednostek, czyli cele gminy lub zrzeczenia będą miały priorytet nad celami jednostek, a interes narodu będzie nadrzędny wobec interesu gminy. Ostatecznie – interes wszystkich ludzi powinien być ważniejszy niż interesy poszczególnych państw (Swan, 2013; Wykrętowicz, 2005).

Narodowy punkt widzenia przeciwstawiony kosmopolitycznemu podejściu rozwinął się w Niemczech również z powodu pragnień i aspiracji Niemców, by dogonić w rozwoju gospodarczym Anglię (Wykrętowicz, 2005). Niemieckie środowiska gospodarcze wyznające zasady politycznego romantyzmu, uważały interwencjonizm państwowy jako zasadniczy czynnik przyspieszenia gospodarczego i w tych okolicznościach - uzasadniony. W przypadku Niemiec i ich zapóźnienia cywilizacyjnego względem Anglii, a także Francji i Belgii, rozwój gospodarczy miał kluczowe znaczenie nie tylko dla przedsiębiorców, ale także dla polityków i całego społeczeństwa – był bowiem gwarantem możliwości zjednoczenia Niemiec. Tylko gospodarczo silne Niemcy miały szansę na znaczącą pozycję na arenie międzynarodowej (Swan, 2013; Wykrętowicz, 2005).

W nowym niemieckim systemie społecznym, z okresu przed drugim zjednoczeniem, poszukiwano zatem sposobu na sprawne współfunkcjonowanie różnych grup. Już na tym etapie zauważono rodzący się konflikt kapitału i pracy, a także potencjalne zagrożenie suboptymalnej dystrybucji wytwarzanych dóbr – nadwyżki po stronie nielicznych właścicieli środków pracy i niezaspokojonej konsumpcji po stronie mas pracujących. Nie negowano jednak roli żadnej z tych grup. Koncepcją, która miała pomóc w zachowaniu równowagi pomiędzy poszczególnymi stanami (jak nazywano je nadal w Niemczech, wbrew temu co mówiono w rewolucyjnej Francji) było stworzenie reprezentacji dla każdego z nich. W ten sposób miały powstać izby reprezentujące stany pracujące,

uzupełniająca parlament terytorialny (Swan, 2013). Aby możliwa była pełna reprezentacja konkretnej grupy społecznej, za konieczne uznano obligatoryjne członkostwo w izbach niemieckich. Pod tym względem zbliżyło to je do sposobu funkcjonowania izb francuskich powołanych w okresie napoleońskim.

W tabeli 6 przedstawiono chronologię, omawianego w tej części pracy, rozwoju zrzeszeń gospodarczych.

Podsumowując, w XIX w. wykształciły się w Europie dwa modele izb gospodarczych. Pierwszy z nich, nazywany kontynentalnym lub francuskim, opiera się na obligatoryjnym członkostwie, a same izby gospodarcze przyjmują formę korporacji publicznoprawnej dysponującej władztwem administracyjnym, niezależnym od rządu i innych organów administracji centralnej. Jest to model samorządu gospodarczego. W związku jednak z obligatoryjnym członkostwem traci on znamiona zrzeszenia (Wykrętowicz, 2005). Drugi model, anglosaksoński, funkcjonuje na podstawie izb będących korporacjami prywatnoprawnymi o dobrowolnym członkostwie, bez władztwa administracyjnego, a zatem bez możliwości prawnego sankcjonowania własnych postanowień i działań. W literaturze określa się tego typu izby gospodarcze izbami stowarzyszeniowymi (Wykrętowicz, 2005).

Drugi przedstawiony wyżej model dominuje współcześnie w Polsce i to izby gospodarcze właściwe dla niego, są przedmiotem rozważań oraz badań w tej rozprawie doktorskiej. Na potrzeby pracy przyjęto definicję zrzeszenia, zgodnie z którą, jest to organizacja o charakterze dobrowolnego związku podmiotów gospodarczych, powołana w celu artykułowania na zewnątrz wspólnych interesów, pośredniego lub bezpośredniego oddziaływania na organy państwa i inne podmioty mające wpływ na uczestniczących, a także koordynowania i jednoczenia ich interesów jednostkowych (Jagoda, 2010).

Tabela 6. Chronologia rozwoju zrzeszeń gospodarczych

Okres historyczny	Typ zrzeszenia gospodarczego	Zadania zrzeszeń danego typu	Potencjalni członkowie zrzeszenia	Organ sprawujący władzę w zrzeszeniu	Rodzaj uczestnictwa /członkostwa	W co się przekształciły?
Starożytność	Nieformalne organizacje cechowe	Nauczanie zawodu	Rękodzielnicy	bd*	Dobrowolne wstąpienie	Cechy
Wczesne średniowiecze	Nieformalne zrzeszenia handlowe	Ochrona interesów uczestników zrzeszenia i wywieranie wpływu na władze feudalne w celu uzyskania większych swobód; przejmowanie kompetencji władzy feudalnej.	Kupcy, rzemieślnicy	bd	Dobrowolne wstąpienie i wystąpienie	Gildie kupieckie lub gildie rzemieślnicze
Późne średniowiecze	Gildia, kolegium kupieckie	Ochrona interesów i wywieranie wpływu na władze.	Kupcy	Zarząd (w składzie: starszy i czterech asesorów) i rada gildii	Dobrowolne wstąpienie	Hanza lub trwałe w niezmienionej formie aż do delegalizacji;
	Hanza	Koordinacja i kontrola dostaw towarów; fizyczna ochrona towarów przed bandytami; ułatwienie członkom dostępu do nowych rynków (szczególnie na północnym wschodzie Europy); upowszechnianie ważnej informacji; działania badawczo-rozwojowe.	Kupcy	Rada hanzeatycka	Dobrowolne wstąpienie i wystąpienie	Zostały zdelegalizowane i rozwiązane lub przekształciły się w zrzeszenia nieformalne
	Cech	Ochrona interesów uczestników zrzeszenia; wywieranie nacisku na władze miast w zakresie kształtowania warunków prowadzenia działalności gospodarczej; kontrola wielkości produkcji i podaży towaru wytwarzanego rzemieślników; kontrola dostępu do zawodu w poszczególnych specjalnościach rzemiosła; sąd wewnętrzny; ochrona wybranych	Rzemieślnicy – właściciele warsztatów; rzemieślnicy oferujący pracę jako najemnicy; kandydaci do zawodu;	Formalnie - zgromadzenie mistrzów cechu; praktycznie – przewodniczący rady, występujący pod różnymi nazwami	Obowiązkowe uczestnictwo przedstawicieli poszczególnych specjalności rzemiosła w odpowiadających im cechach (np.	Pozostały bez zmian lub przekształciły się w związki zawodowe

Okres historyczny	Typ zrzeszenia gospodarczego	Zadania zrzeszeń danego typu	Potencjalni członkowie zrzeszenia	Organ sprawujący władzę w zrzeszeniu	Rodzaj uczestnictwa /członkostwa	W co się przekształciły?
		odcinków murów miejskich; służebność wobec hierarchii kościelnej; samopomoc.			piekarzy, szewców)	
Czasy nowożytne i współczesne	Izba gospodarcza typu kontynentalnego / francuskiego (samorządowa)	Uzupełnienie kompetencji administracji centralnej; oficjalna i sankcjonowana prawem reprezentacja przedsiębiorców z danego obszaru geograficznego wobec centralnej administracji państwowej; wyznaczanie standardów branżowych i kontrolowanie, czy na rynek nie są dostarczane produkty lub usługi substandardowe; koordynacja edukacji zawodowej w wybranych branżach; gromadzenie wiedzy branżowej.	Przedsiębiorcy – osoby fizyczne i prawne (za pośrednictwem przedstawicieli zgodnie z zasadami reprezentacji)	Organy wybierane na mocy aktu powołującego zrzeszenie	Członkostwo obowiązkowe, związane z przynależnością terytorialną	-
	Izba gospodarcza typu stowarzyszeniowego / anglosaskiego	Ochrona interesów zrzeszonych członków; wywieranie presji na administrację państwową; odpowiednie przygotowanie kadr dla branży, identyfikacja kluczowych umiejętności i koordynacja szkoleń, budowanie i doskonalenie branżowej bazy wiedzy, w tym zbieranie i upowszechnianie informacji o trendach rynkowych, technologii i możliwościach rozwoju.	Przedsiębiorcy – osoby fizyczne i prawne (za pośrednictwem przedstawicieli zgodnie z zasadami reprezentacji)	Organy wybierane na mocy aktu powołującego zrzeszenie	Dobrowolne przystąpienie i wystąpienie ze zrzeszenia	-

*bd - Brak danych.

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Analiza i typologia zrzeszeń gospodarczych w Polsce

W Polsce funkcjonuje kilka typów organizacji odpowiadających definicji, przywołanej w powyżej części pracy. Mowa o stowarzyszeniach, cechach, izbach rzemieślniczych, izbach gospodarczych oraz związkach pracodawców. Za zrzeszenia można uznać federacje i konfederacje powyższych, a także związków zawodowych. Zgodnie z treścią przepisów ustawy regulującej funkcjonowanie związków zawodowych (Kancelaria Sejmu, 2016), mogą one prowadzić działalność gospodarczą, co sprawia, że można je w określonych okolicznościach uznać za podmioty gospodarcze.

Głównym kryterium różnicującym przywołane wyżej typy zrzeszeń są akty prawne, na podstawie których mogą one zostać powołane, a 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*. O zrzeszeniowym charakterze tego typu organizacji mówi preambuła ustawy:

W celu stworzenia warunków do pełnej realizacji gwarantowanej przepisami Konstytucji wolności zrzeszania się zgodnie z Powszechną Deklaracją Praw Człowieka i Międzynarodowym Paktem Praw Obywatelskich i Politycznych, umożliwienia obywatelom równego, bez względu na przekonania, prawa czynnego uczestniczenia w życiu publicznym i wyrażania zróżnicowanych poglądów oraz realizacji indywidualnych zainteresowań, a także uwzględniając tradycje i powszechnie uznawany dorobek ruchu stowarzyszeniowego, stanowi się, co następuje (...)" (Kancelaria Sejmu, 2017).

Ponadto mowa jest o tym już bezpośrednio w art. 2. ust. 1. przedmiotowej ustawy: „Stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych” (Kancelaria Sejmu, 2017).

Do stowarzyszeń, w charakterze członków, mogą przystępować osoby fizyczne oraz osoby prawne. Szczegółowo sposób nabywania i utraty członkostwa, przyczyny i utraty członkostwa oraz prawa i obowiązki członków są określane statutami poszczególnych stowarzyszeń. Ogólnym zastrzeżeniem, na mocy przedmiotowej ustawy obowiązującym wszystkie stowarzyszenia jest ograniczenie praw członkowskich osób prawnych. Zgodnie z treścią art. 10 ust. 3 ustawy, osoba prawna może być jedynie wspierającym członkiem stowarzyszenia (Kancelaria Sejmu, 2017).

Drugą grupę zrzeszeń stanowią izby gospodarcze, których działalność reguluje Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych. O zrzeszeniowym charakterze organizacji, jakimi są izby gospodarcze informuje art. 1. przedmiotowej ustawy: „Przedsiębiorcy mogą zrzeszać się w izby gospodarcze działające na podstawie niniejszej ustawy i statutów” (*Ustawa z Dn. 30 Maja 1989 o Izbach Gospodarczych*, 2015).

Ten sam artykuł definiuje również charakter podmiotów, które mogą nabywać członkostwo w izbach gospodarczych, dokładnie wskazując na przedsiębiorców. Dotyczy to zarówno osób fizycznych, jak również osób prawnych – obie grupy podmiotów mają, co do członkostwa w izbie gospodarczej równe prawa. W myśl art. 7 ust. 5, członkowie izby niebędący osobami fizycznymi są reprezentowani na walnym zgromadzeniu przez swoich przedstawicieli. Walne zgromadzenie stanowi natomiast najwyższą władzę izby gospodarczej (*Ustawa z Dn. 30 Maja 1989 o Izbach Gospodarczych*, 2015).

Trzecia grupa zrzeszeń to związki pracodawców. Pracodawcy, w rozumieniu Ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców, to podmioty zatrudniające pracowników, w tym również osoby fizyczne i jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej. O zrzeszeniowym charakterze takich organizacji (a także ich federacji i konfederacji) mówi art. 5 przedmiotowej ustawy: "Podstawowym zadaniem związków pracodawców, ich federacji i konfederacji jest ochrona praw i reprezentowanie interesów, w tym gospodarczych, zrzeszonych członków wobec związków zawodowych, organów władzy i administracji rządowej oraz organów samorządu terytorialnego” (*Ustawa z Dn. 30 Maja 1989 o Izbach Gospodarczych*, 2015).

Czwarta grupa organizacji, które można zaliczyć do zrzeszeń, w myśl obowiązującej w niniejszej pracy definicji, są federacje i konfederacje związków zawodowych. O ile same związki zawodowe nie mieszczą się w definicji zrzeszenia, ponieważ ich członkowie nie prowadzą działalności gospodarczej, to związki - jak już wspomniano - w myśl Ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, mogą prowadzić działalność gospodarczą. Mówi o tym art. 24. ust. 1. Ustawy: „Dochód z działalności gospodarczej prowadzonej przez związki zawodowe służy realizacji ich zadań statutowych i nie może być przeznaczony do podziału pomiędzy ich członków” (Kancelaria Sejmu, 2016).

Piąta z wymienionych grup organizacji o charakterze zrzeszeniowym to izby rzemieślnicze i cechy. Cechy jako zrzeszenia osób fizycznych prowadzących działalność

gospodarczą na własny rachunek, spełniają warunki obowiązującej w pracy definicji zrzeszenia. Wobec tego, że cechy również mogą prowadzić działalność gospodarczą, w myśl art. 9 ust. 2 Ustawy z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle, także izby rzemieślnicze skupiające je jako swoich członków będą stanowiły zrzeszenia w myśl tej definicji (*Ustawa z Dnia 22 Marca 1989 r. o Rzemiośle*, 2017).

Szczególnym przypadkiem zrzeszeń są: Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP) oraz Krajowa Izba Gospodarcza (KIG). Ich członkami mogą zostać organizacje same będące zrzeszeniami. W przypadku ZRP są to izby rzemieślnicze. Z kolei KIG zrzesza izby gospodarcze. Warto podkreślić również, że ZRP jest na mocy Ustawy z dn. 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców oraz Ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, uznawany za reprezentatywną organizację pracodawców. To sprawia, że może korzystać z dodatkowych uprawnień, o których mowa w dalszej części tego punktu pracy.

Tabela 7 przedstawia powyższą typologię zrzeszeń w sposób syntetyczny.

Tabela 7. Typologia zrzeszeń w Polsce pod względem podstawy prawnej funkcjonowania

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
związek pracodawców	Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców	związki pracodawców, federacje pracodawców, konfederacje pracodawców	Osoby fizyczne, osoby prawne, jednostki nieposiadające osobowości prawnej
konfederacja związków zawodowych	Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych	związki zawodowe, federacje związków zawodowych	Osoby prawne

Typ zrzeszenia	Podstawa prawna powołania i funkcjonowania	Organizacje należące do tego typu zrzeszenia	Podmioty zrzeszone
cech	Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle	przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą w imieniu własnym i na własny rachunek, będący mikro-, małymi lub średnimi przedsiębiorcami w myśl ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej	Osoby fizyczne
izba rzemieślnicza	Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle	cechy	Osoby prawne

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście obowiązującego w niniejszej pracy paradygmatu sieciowego, a także przyjętej definicji zrzeszenia, przedmiotem zainteresowania autora są jednak takie organizacje, w których pełnoprawnymi członkami na najniższym poziomie hierarchii organizacyjnej mogą zostać podmioty gospodarcze, w tym szczególnie przedsiębiorstwa.

W takim rozumieniu, zrzeszenia będą obejmować izby gospodarcze powoływane na mocy ustawy z dn. 30 maja 1989 r., a także związki pracodawców, których powoływanie i funkcjonowanie regulują przepisy ustawy z dn. 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców. W tak przyjętą definicję wpisują się również stowarzyszenia zrzeszające, oprócz członków zwyczajnych (tylko osoby fizyczne), również członków wspierających (tu mogą być osoby prawne). Biorąc pod uwagę, że w polskim systemie prawnym można prowadzić przedsiębiorstwo będące działalnością gospodarczą osoby fizycznej, członkowie stowarzyszeń będący właśnie takimi przedsiębiorcami, także będą przedmiotem zainteresowań autora.

Wyjaśnić należy również pojęcie samorządu. Mimo tego, iż w ustawie z dn. 30 maja o izbach gospodarczych, a konkretnie w jej art. 2, znajduje się sformułowanie: „Izba gospodarcza jest organizacją samorządu gospodarczego (...)”, to jednak badacze samorządu nie uznają funkcjonujących w Polsce izb gospodarczych za instytucje samorządu gospodarczego. Zgodnie z definicją, którą podaje Cyganek (2004, p. 11), za samorząd możemy uznawać pewną formę decentralizacji administracji publicznej, polegającej na samodzielnym wykonywaniu zarządu w wybranych obszarach życia publicznego przez bezpośrednio zainteresowanych obywateli. A zatem, aby mówić o

samorządzie gospodarczym, musi on posiadać uprawnienia, wydelegowane przez centralną administrację publiczną, jej równoprawne i od niej niezawisłe. A zatem nie odpowiada to stowarzyszeniowemu modelowi izb gospodarczych, który panuje w Polsce. Jest to możliwe tylko w modelu izb jako korporacji publicznoprawnych o obligatoryjnym członkostwie (Wykrętowicz, 2005).

Wprawdzie art. 5 ust 3 ustawy o izbach gospodarczych przewiduje możliwość powierzenia przez radę ministrów, w drodze rozporządzenia, izbie gospodarczej określonych zadań, zastrzeżonych w przepisach prawa dla administracji państwowej (*Ustawa z Dn. 30 Maja 1989 o Izbach Gospodarczych*, 2015), to jednak w praktyce prawdopodobnie ani razu nie doszło do realizacji tego przepisu.

Warto natomiast odnotować, że istnieje w Polsce samorząd zawodowy. Organizacje posiadające kompetencje z tego obszaru również często nazywają się izbami. Są one jednak ustanawiane każda z osobna na podstawie innego aktu prawnego, regulującego funkcjonowanie określonych zawodów. Przykładowo, w taki sposób ustanowiona została Krajowa Izba Doradców Podatkowych (na mocy Ustawy z dn. 5 lipca 1996 r. o doradztwie podatkowym) oraz Krajowa Izba Radców Prawnych (na mocy ustawy z dn. 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych). Odpowiednie przepisy jasno wskazują tutaj funkcję izby jako samorządu. W przypadku Krajowej Izby Doradców Podatkowych, jest to art. 47 ust. 1 i 2 przedmiotowej ustawy, posiadające następujące brzmienie:

„1. Doradcy podatkowi tworzą samorząd doradców podatkowych, zwany Krajową Izbą Doradców Podatkowych.

2. Przynależność doradców podatkowych do Krajowej Izby Doradców Podatkowych jest obowiązkowa i powstaje z chwilą wpisu na listę.”

W przypadku Krajowej Izby Radców Prawnych kwestię tę regulują przepisy art. 40 ust. 1 i 2 przedmiotowej ustawy, które mają następujące brzmienie:

„1. Samorząd jest niezależny w wykonywaniu swych zadań i podlega tylko przepisom prawa.

2. Przynależność radców prawnych i aplikantów radcowskich do samorządu jest obowiązkowa.”

A zatem zrzeszenia nie są samorządem, ponieważ zgodnie z przyjętą definicją charakteryzują się one dobrowolnym członkostwem, a teoretycy prawa administracyjnego

podkreślają, że samorządem można nazwać jedynie organizacje o powszechnym, obligatoryjnym członkostwie. To oznacza również, że organizacje stanowiące samorzady zawodowe, mimo że mają w nazwie słowo „izba”, nie są zrzeszeniami i zostają wyłączone z dalszej analizy. Podobnie, autor wyłącza z dalszych rozważań również stowarzyszenia. Mimo, że są one organizacjami dobrowolnego członkostwa, to jednak nie wszystkie działają w obszarze gospodarczym.

2.3. Rola i funkcje zrzeszeń gospodarczych w Polsce

Mimo powszechnego używania terminu *rola* w piśmiennictwie naukowym, autor niniejszej rozprawy uznaje za słusne przytoczyć naukową definicję roli, która powstała w obrębie teorii ról, rozwiniętej w ramach nauk społecznych, a konkretnie – w psychologii. Teoria ról rozważa jedną z najważniejszych charakterystyk zachowań społecznych – mianowicie fakt, iż ludzie zachowują się w określony, inny dla każdego, a jednocześnie przewidywalny sposób, zależny od tego, jaką aktor ma tożsamość społeczną (lub tożsamości społeczne) oraz od sytuacji, w jakiej się znajduje (Biddle, 1986).

Nazwa teorii jest oczywiście teatralną metaforą odnoszącą się do ról odgrywanych przez artystów-aktorów na podstawie scenariuszy. W ten sam sposób należy na gruncie teorii ról odnieść się do zachowania aktorów społecznych, którzy będąc na różnych pozycjach społecznych mierzą się z ograniczeniami nakładanymi właśnie przez społeczne role. A zatem rola, to zbiór oczekiwań i idącej za nimi presji ze strony otoczenia na zachowanie zgodne z określonymi wzorcami zachowań (Biddle, 1986). O takich właśnie charakterystycznych zachowaniach mowa również w literaturze zaliczanej do nurtu sieciowego (Burt, 1982) w kontekście pozycji sieciowej (nie tylko zresztą pozycji strukturalnej, o której mowa w rozdziale 1 niniejszej rozprawy). Ta z kolei, w kontekście ról, oznacza schematy zachowań, wspólne dla więcej niż jednego aktora – czyli określone grupy aktorów, skierowane na inne określone grupy aktorów w sieci (Biddle, 1986).

Literatura naukowa, której przedmiotem są polskie zrzeszenia gospodarcze w tym kontekście, pozostawia istotną lukę. Autorzy skupiają się raczej na normatywnych rozważaniach przedstawiających jak należy na gruncie przepisów prawa umocować izby gospodarcze i inne organizacje członkowskie o podobnym charakterze, aby mogły

odgrywać w przyszłości rolę samorządu gospodarczego i pełnej formalnej reprezentacji przedsiębiorców, przyjmując za wzór model niemiecki (francuski) funkcjonowania systemu izb przemysłowo-handlowych (Cyganek, 2004; Kancelaria Senatu, 2013; Sikora, 2008; Wykrętowicz, 2005). Natomiast ich faktyczne, aktualne role, funkcje, możliwości i faktycznie realizowane działania, pozostają poza nawiasem naukowej dyskusji.

Tymczasem na podstawie analizy statutów lub innych dokumentów założycielskich, a także skierowanej do aktualnych i potencjalnych członków komunikacji o różnej formie, można odczytać wprost lub wywnioskować, jakie są faktyczne role, które starają się realizować zrzeszenia gospodarcze.

Należy przy tym zauważyć, biorąc pod uwagę możliwość zrzeszania się samych zrzeszeń, że ich rola może być rozpatrywana na kilku poziomach:

- (1) wobec swoich własnych członków;
- (2) wobec swojego bezpośredniego (lokalnego) otoczenia, szczególnie w przypadku zrzeszeń lub ich oddziałów o charakterze regionalnym;
- (3) na poziomie ogólnokrajowym wobec wszystkich przedstawicieli danej branży – głównie w przypadku zrzeszeń (szczególnie izb) o charakterze branżowym;
- (4) na poziomie ogólnopolskim jako federacje i konfederacje zrzeszające inne podmioty o charakterze regionalnym lub lokalnym;
- (5) wobec siebie nawzajem, zarówno na poziomie ogólnokrajowym, jak i regionalnym, a także międzynarodowym.

Analizie poddano treści statutów wybranych zrzeszeń gospodarczych, będących prominentnymi, pod różnymi względami, organizacjami tego typu. Mianowicie są to:

- największa izba gospodarcza w Polsce – Północna Izba Gospodarcza (PIG) w Szczecinie, zrzeszająca ponad 1500 firm (Północna Izba Gospodarcza, 2021b);
- najstarsza izba gospodarcza w Polsce – Warszawska Izba Gospodarcza (WIG), będąca członkiem założycielem Krajowej Izby Gospodarczej (KIG), zrzeszająca 157 członków (TTG Dziennik Turystyczny, 2021);
- największa federacja izb gospodarczych i innych organizacji otoczenia biznesu – Krajowa Izba Gospodarcza (KIG), zrzeszająca 70 izb i związków branżowych, 61 izb regionalnych, 21 izb bilateralnych oraz 8 organizacji o charakterze odmiennym od wyżej wymienionych (Krajowa Izba Gospodarcza, 2021);

- największa izba gospodarcza o charakterze bilateralnym – Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa (AHK Polska), zrzeszająca ponad 1000 członków (Rödl & Partner, 2021);
- największa izba gospodarcza w województwie lubuskim – Zachodnia Izba Przemysłowo Handlowa (ZIPH) w Gorzowie Wielkopolskim, zrzeszająca 340 członków, działająca od 2006 roku (Zachodnia Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021);
- największa i jednocześnie najstarsza izba gospodarcza w województwie dolnośląskim – Dolnośląska Izba Gospodarcza (DIG), zrzeszająca 300 członków, działająca od 1990 roku (Dolnośląska Izba Gospodarcza, 2021; Podatki, 2021);
- mająca ponad 160 lat tradycji, biorąc pod uwagę przedwojenne izby handlowe – Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa (RIPH) w Gliwicach, zrzeszająca 113 członków (Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Gliwicach, 2021);
- jedno z najdłużej funkcjonujących w Polsce stowarzyszeń społeczno-zawodowych – Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, liczące sobie 114 lat, zrzeszające podmioty gospodarcze jako członków wspierających w liczbie ponad 3700 podmiotów (Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, 2021c);
- Konfederacja Lewiatan – skupiająca ponad 4100 firm, których łączne zatrudnienie jest równe ponad 1 mln osób; będąca członkiem Rady Dialogu Społecznego; jedyna reprezentatywna organizacja polskich pracodawców z przedstawicielstwem w Brukseli i członkostwem BusinessEurope – największej europejskiej organizacji reprezentującej interesy przedsiębiorców i pracodawców wobec Komisji Europejskiej, Parlamentu Europejskiego i innych instytucji UE (Konfederacja Lewiatan, 2021).
- Polska Izba Firm Szkoleniowych (PIFS) zrzeszająca 400 firm z branży usług rozwojowych i doradczych (Polska Izba Firm Szkoleniowych, 2021), aktywna w zakresie zabiegania o wsparcie dla branży w czasie pandemii;
- Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza (RIGP) z siedzibą w Gdańsku aktywna pod względem inicjatyw klastrowych (Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, 2021b).

Analiza treści dokumentów pochodzących od powyższych zrzeszeń gospodarczych pozwala stwierdzić, że zrzeszenia gospodarcze odgrywają trzy role: (1) gospodarczą, (2) społeczną oraz (3) regulacyjną.

Rola gospodarcza związana jest przede wszystkim z postawą, którą można nazwać patriotyzmem gospodarczym. Wyraża się ona w zawartych w statutach przepisach dotyczących zwiększania potencjału, wzrostu innowacyjności i tworzenia dobrego otoczenia gospodarczego – zazwyczaj w odniesieniu do lokalnego terenu (w przypadku izb regionalnych związanych z konkretnym obszarem geograficznym) (Statut Północnej Izby Gospodarczej z Siedzibą w Szczecinie, 2019; Statut Regionalnej Izby Gospodarczej Pomorza, 2020; Statut Regionalnej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gliwicach, 2020; Statut Warszawskiej Izby Gospodarczej, 2013; Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach, 2018) lub całej Polski (Statut Krajowej Izby Gospodarczej, 2020; Statut, 2018; Statut Regionalnej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gliwicach, 2020).

Rola społeczna jest z kolei wyrażona bezpośrednio w Statucie Krajowej Izby Gospodarczej, w §4 ust. 1 pkt. 5 (Statut Krajowej Izby Gospodarczej, 2020), w którym mowa o promowaniu i wdrażaniu zasad odpowiedzialności społecznej przedsiębiorców oraz kształtowaniu akceptowanych przez społeczeństwo norm postępowania w relacjach gospodarczych oraz norm etycznych. O odpowiedzialności mowa również w przypadku dokumentów Północnej Izby Gospodarczej (Statut Północnej Izby Gospodarczej z Siedzibą w Szczecinie, 2019), które odnoszą się do działań na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn. Podobnie jest w przypadku aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy (Statut Północnej Izby Gospodarczej z Siedzibą w Szczecinie, 2019; Statut Regionalnej Izby Gospodarczej Pomorza, 2020; Statut Regionalnej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gliwicach, 2020), co również bezsprzecznie należy zaliczyć do roli społecznej zrzeszeń.

Wyznaczanie zasad etyki to jedna sprawa, natomiast czym innym jest egzekwowanie ich przestrzegania i dlatego należy mówić również o roli regulacyjnej zrzeszeń gospodarczych. Odniesienia do niej również można znaleźć w dokumentach założycielskich i informacjach o działalności poszczególnych zrzeszeń. Bezpośrednio mowa o nich, np. w Statucie Warszawskiej Izby Gospodarczej, §8 pkt. 4 (Statut Warszawskiej Izby Gospodarczej, 2013), a także Stowarzyszenia Księgowych w Polsce (Statut Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, 2018) i Konfederacji Lewiatan (Statut Konfederacji Lewiatan, 2021).

Na realizowanie się w poszczególnych rolach pozwalają zrzeszeniom konkretne funkcje, które pełnią zrzeszenia gospodarcze. Analiza dokumentów założycielskich i komunikacji

skierowanej do aktualnych i potencjalnych członków pozwala wyróżnić osiem funkcji wpisujących się w rolę gospodarczą:

- (1) funkcja reprezentacyjna (lobbingowa),
- (2) funkcja prorozwojowa,
- (3) funkcja prokooperacyjna,
- (4) funkcja proinnowacyjna,
- (5) funkcja sprawozdawcza,
- (6) funkcja uwiarygadniająca,
- (7) funkcja wizerunkowa.

W rolę społeczną z kolei wpisują się funkcje:

- (8) funkcja proobywatelska,
- (9) funkcja oświatowa.

Natomiast w rola regulacyjna obejmuje funkcje:

- (10) funkcja legislacyjna (prawotwórcza),
- (11) funkcja rozjemcza (pojednawcza).

Najpowszechniej wyrażana w treści dokumentów opisujących funkcjonowanie zrzeszeń gospodarczych jest funkcja reprezentacyjna (1). Obejmuje ona wszelkie działania związane z reprezentacją interesów członków zrzeszenia wobec – najogólniej rzecz biorąc – otoczenia gospodarczego i społecznego. Dotyczy to przede wszystkim nieformalnego wywierania presji na odpowiednie podmioty otoczenia w celu stworzenia pożądaných warunków prowadzenia działalności. Jeśli obiektem tego wpływu i wywieranej presji są organy państwa, podmioty państwowej administracji centralnej lub terytorialnej, albo – z drugiej strony – parlamentarzyści lub deputowani do sejmików lub rad związanych z samorządem terytorialnym, wówczas można mówić o funkcji reprezentacyjnej jako o funkcji lobbingowej (Statut Konfederacji Lewiatan, 2021; Statut Krajowej Izby Gospodarczej, 2020; Statut Północnej Izby Gospodarczej z Siedzibą w Szczecinie, 2019; STATUT Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, 2009; Statut Regionalnej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gliwicach, 2020; Statut Warszawskiej Izby Gospodarczej, 2013; Statut Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gorzowie Wielkopolskim, 2016).

Szczególnymi rodzajami aktywności, wykraczającymi poza powyższy opis pełnienia funkcji reprezentacyjnej, są także ochrona przed monopolami i dumpingiem, jak wynika z

treści Statutu Dolnośląskiej Izby Gospodarczej, § 8 ust. 2 (Statut Dolnośląskiej Izby Gospodarczej, 1990) oraz uczestniczenie w postępowaniach sądowych prowadzonych w związku z działalnością gospodarczą członków, na zasadach określonych w granicach prawa, o czym mowa w Statucie Regionalnej Izby Gospodarczej Pomorza w Gdańsku, Statut § 4 ust. 1 lit. e) (Statut Regionalnej Izby Gospodarczej Pomorza, 2020).

Działania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i szeroko pojętego rozwoju gospodarczego to, z kolei, obszar, który należy identyfikować z funkcją prorozwojową (2), co ilustruje przykładowo zapis §4 ust.1 lit i) Statutu Regionalnej Izby Gospodarczej Pomorza w Gdańsku (Statut Regionalnej Izby Gospodarczej Pomorza, 2020) lub §8 ust. 5 Statutu Dolnośląskiej Izby Gospodarczej: „przyczynianie się do tworzenia warunków rozwoju życia gospodarczego oraz wspieranie inicjatyw gospodarczych członków”.

Podobne zapisy znajdujemy zresztą również w treści statutów innych zrzeszeń (Statut Konfederacji Lewiatan, 2021; Statut Krajowej Izby Gospodarczej, 2020; Statut Północnej Izby Gospodarczej z Siedzibą w Szczecinie, 2019; Statut Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, 2020; Statut Regionalnej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gliwicach, 2020; Statut Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gorzowie Wielkopolskim, 2016). Szczególnym wyrazem tej funkcji są natomiast działania bilateralnych izb gospodarczych nastawionych na rozwój gospodarczy ich członków w kontekście ekspansji na rynkach dwóch konkretnych państw, będących obszarem działania danej izby. Przyznają to sami członkowie, co widać na przykład w odniesieniu do AHK Polska (Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021b).

Biorąc pod uwagę, że zrzeszenia są organizacjami sieciowymi, nastawionymi na współpracę w szerokim rozumieniu, funkcja prokooperacyjna (3) odnosi się nie tylko do współpracy między centralnym podmiotem zarządzającym zrzeszenia jako takiego i jego członkami, ani nawet między nim a członkami. Należy spojrzeć na tę funkcję szerzej – jako działania zmierzające do współdziałania między organizacjami członkowskimi, czyli na linii zrzeszenie-zrzeszenie, nie tylko w granicach państw, ale również na polu międzynarodowym (Statut Krajowej Izby Gospodarczej, 2020; STATUT Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, 2009; Statut Regionalnej Izby Gospodarczej Pomorza, 2020; Statut Regionalnej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gliwicach, 2020; Statut Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, 2018; Statut Warszawskiej Izby Gospodarczej, 2013; Statut

Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gorzowie Wielkopolskim, 2016). Obszar współpracy międzynarodowej w ramach funkcji prokooperacyjnej jest, z oczywistych względów, bardziej widoczny w przypadku izb bilateralnych niż pozostałych typów zrzeszeń. Mając spory dorobek na tym polu, bilateralne izby podkreślają tę funkcję w wyraźny sposób (Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021b).

Istotnym wyrazem funkcji prokooperacyjnej są także inicjatywy zawiązywania klastrów – jako wewnętrznych sieci powiązań, gdzie kryterium przynależności stanowią kompetencje w ścisłym zakresie merytorycznym związanym z celami postawionymi przez zawiązujących klastrów. Przykładami takiego powiązania są klastry zawiązane przez Regionalną Izbę Gospodarczą Pomorza. W przypadku klastra „Grupa Bezpieczny Bałtyk” takim kryterium było posiadanie przez przystępujące przedsiębiorstwa komplementarnych kompetencji, które służyłyby wspólnemu celowi nakreślonego jako działanie na rzecz ekologii Morza Bałtyckiego (biznes.trojmiasto.pl, 2020; Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, 2021a). Innym przykładem funkcji prokooperacyjnej zrzeszeń, również związanym z RIGP, jest Klaster Technologii Wodorowych i Czystych Technologii Węglowych (Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, 2019, 2021b; Wysokienapiecie.pl, 2021).

Z kooperacją wiąże się często również tworzenie innowacji, które dotyczy funkcji proinnowacyjnej (4) zrzeszeń gospodarczych. Bardzo wyraźnym przykładem tego typu działania, nastawionego w dodatku na współpracę międzysektorową, jest projekt COCO4CCI realizowany przez Północną Izbę Gospodarczą (PIG) (Północna Izba Gospodarcza, 2019). Innym przykładem godnym podkreślenia z uwagi na założenie dotyczące wytwarzania innowacji nie-technologicznych jest inny projekt PIG, a mianowicie Frugal Innovation (Północna Izba Gospodarcza, 2018a).

Kolejna z funkcji, czyli funkcja sprawozdawcza (5), obejmuje działania związane z informowaniem o funkcjonowaniu przedsiębiorstw oraz o stanie rozwoju gospodarczego na obszarze działania danego zrzeszenia. To funkcja, której wyrazem są wszelkiego rodzaju raporty, ujmujące w syntetyczny sposób, charakterystyczną dla założonego interwału czasowego, problematykę dotyczącą zwykle dużej liczby przedsiębiorstw. Przykładami takich działań są m.in. raport Stowarzyszenia Księgowych w Polsce Oddział Wielkopolski w Poznaniu o wyzwaniach po roku funkcjonowania elektronicznej sprawozdawczości finansowej w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski (Pb.pl, 2019;

Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, 2019) oraz raport o świadomości podatkowej przedsiębiorców, opracowany przez Konfederację Lewiatan (Konfederacja Lewiatan, 2020; Łagowski, 2020; rp.pl, 2020).

Wydawanie, na wniosek zrzeszonych członków, opinii i referencji dotyczących ich działalności (Statut Północnej Izby Gospodarczej z Siedzibą w Szczecinie, 2019; Statut Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, 2009) to działania wynikające z funkcji uwiarygadniającej (6). W obszarze tej funkcji mieści się również ochrona dobrego imienia członków – wyrażona w statucie Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej, Art. 4 ust. 3) (Statut Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gorzowie Wielkopolskim, 2016) oraz w Statucie Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Art. 5 ust. 2 pkt. 2 (Statut Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, 2018). Blisko powiązana z nią jest funkcja wizerunkowa (7), ale nie należy ich mylić ze sobą. Różnica polega na tym, że efekty działań wynikające z funkcji uwiarygadniającej są do wyłącznej dyspozycji wnioskujących o potwierdzenie wiarygodności. To oni decydują z kim podzielą się informacją na swój temat lub na temat innego członka, co do którego o wniosek wystąpili do zarządu zrzeszenia. Natomiast funkcja wizerunkowa zakłada, że z góry znana jest publiczność, do której komunikacja wizerunkowa będzie skierowana.

Do społecznej roli zrzeszeń gospodarczych zaliczymy natomiast funkcję proobywatelską (8), w tym m.in. działanie na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn, wyrażone w Statucie Północnej Izby Gospodarczej, Art. 5 pkt 2; ochronę wolności i praw człowieka, swobód obywatelskich i wspieranie rozwoju demokracji – pkt 8; a także ochronę praw konsumentów – pkt 9. (Statut Północnej Izby Gospodarczej z Siedzibą w Szczecinie, 2019).

Druga z funkcji przypisanych przez autora niniejszej rozprawy do społecznej roli zrzeszeń gospodarczych, to funkcja oświatowa (9), obejmująca działania zmierzające do zapewnienia rozwoju i wysokiej jakości kształcenia zawodowego, a zatem pośrednio nastawionego na stworzenie zbalansowanego rynku pracy, w którym z jednej strony przedsiębiorstwa mają dostęp do kadr o odpowiednich kwalifikacjach, a z drugiej – rozpoczynający karierę zawodową nie mają kłopotu ze znalezieniem pierwszego zatrudnienia (Statut Dolnośląskiej Izby Gospodarczej, 1990; Statut Konfederacji Lewiatan, 2021; Statut Krajowej Izby Gospodarczej, 2020; Statut Północnej Izby Gospodarczej z Siedzibą w Szczecinie, 2019; STATUT Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej,

2009; Statut Regionalnej Izby Gospodarczej Pomorza, 2020; Statut Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, 2018; Statut Warszawskiej Izby Gospodarczej, 2013). W związku z tym, że odpowiednie kadry przyczyniają się również do rozwoju przedsiębiorstw, można powiedzieć, że ta funkcja pozwala realizować również rolę gospodarczą zrzeszeń.

Bardzo wyrazistym przykładem tej funkcji jest bezpośrednio zaangażowanie się zrzeszeń w organizację kształcenia zawodowego. Mowa o tworzeniu lub współtworzeniu tzw. klas patronackich, nastawionych na potrzeby związane z konkretnymi kompetencjami po stronie przedsiębiorstw-członków zrzeszenia (Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021b). Innym sposobem na wypełnianie tej funkcji jest realizowanie projektów nastawionych na wsparcie przedsiębiorstw i kandydatów na pracowników, redukujących lub wręcz usuwających bariery wejścia na rynek pracy (jak w przypadku projektów RAISE i EAPPREN w Północnej Izbie Gospodarczej) (Północna Izba Gospodarcza, 2018d, 2018b).

Swoją rolę regulacyjną zrzeszenia gospodarcze mogą realizować w pierwszej kolejności poprzez funkcję legislacyjną (10). Ta obejmuje, z jednej strony działania w zakresie tworzenia i promowania zasad etyki biznesu w samym zrzeszeniu między poszczególnymi członkami wzajemnie, a z drugiej - działania wobec otoczenia, związane z udziałem w tworzeniu prawa na poziomie parlamentarnym, w tym opiniowanie projektów ustaw i innych dokumentów o kluczowej roli dla funkcjonowania gospodarki – zarówno w wymiarze branżowym, jak i powszechnym. Przykładem tych pierwszych konsultacji może być udział zrzeszeń w opiniowaniu ustaw i rozporządzeń związanych z pomocą dla branż poszkodowanych pandemią COVID-19 (Polska Izba Firm Szkoleniowych, bn.d.; Polska Izba Spedycji i Logistyki, 2021).

Z kolei funkcja rozjemcza (11) (można ją nazwać również pojednawczą), to wszelkie działania zmierzające do zorganizowania dogodnego gruntu do pozasądowego przeprowadzania sporów między członkami zrzeszeń. Odnosi się ona przede wszystkim do arbitrażu i mediacji (Statut Dolnośląskiej Izby Gospodarczej, 1990; Statut Krajowej Izby Gospodarczej, 2020; Statut Północnej Izby Gospodarczej z Siedzibą w Szczecinie, 2019; STATUT Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, 2009; Statut Regionalnej Izby Gospodarczej Pomorza, 2020; Statut Warszawskiej Izby Gospodarczej, 2013; Statut Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gorzowie Wielkopolskim, 2016).

2.4. Zasoby informacyjne i transfer wiedzy w zreszeniach gospodarczych

Dla pełnego zrozumienia istoty zasobów informacyjnych należy przedtem zdefiniować kluczowe, w kontekście niniejszego punktu rozprawy, pojęcia takie jak: *dane*, *informacje*, a także *wiedza*. Dane są odzwierciedleniem faktów i mogą być kodowane (a więc i prezentowane) za pośrednictwem odpowiednich symboli. Same dane nie mają celu, nie mają też znaczenia, ale dobór odpowiednich symboli (czyli sposobu prezentacji danych) może wpływać na określoną interpretację. Aby dane przeistoczyły się w informację, niezbędny jest ich odbiorca, decydujący czy chce podjąć się ich interpretacji i w jakim stopniu są one zrozumiałe. Wiedza natomiast powstaje z informacji, które są dla odbiorcy istotne i zostały zweryfikowane w praktyce (Grabowski i Zając, 2009). Element definicji wiedzy mówiący o weryfikacji w praktyce można wyrazić również sformułowaniem, że wiedza to informacje, które są powiązane w odpowiednim kontekście z działaniem (Lengrand i Chatric, 1999).

Zarządzanie wiedzą, w tym identyfikacja i gromadzenie wiedzy, dzielenie się wiedzą (rozpowszechnianie, zachęcanie do wykorzystania, motywowanie do zorganizowanego gromadzenia wiedzy), a także tworzenie nowej wiedzy, ma znaczenie w kontekście praktycznie wszystkich zidentyfikowanych funkcji zreszeń gospodarczych. Ma to swoje uzasadnienie w nurcie zasobowym zarządzania, a zwłaszcza w rozwiniętej na jego gruncie koncepcji opartej na wiedzy (KBV – *knowledge-based view*). W tym podejściu wiedza jest uznawana za najważniejszy zasób przedsiębiorstwa (J. C. Spender i Grant, 1996; Teece, 1998). Sieci gospodarcze, jakimi są zreszenia gospodarcze, są dobrym medium dla dyfuzji informacji, rozprzestrzeniania, dystrybucji oraz transferu wiedzy między ich uczestnikami (Gulati i in., 2000; Huggins i Johnston, 2010; Owen-Smith i Powell, 2004; Wang, 2013)

Realizując swoje role i funkcje, zreszenia świadomie i w sposób zaplanowany, a z drugiej strony także spontaniczny, zupełnie pozostający poza ich wpływem, zbierają informacje, czasem kumulują je, tworząc jednocześnie potencjał i możliwości, aby następnie dokonywać transferu wiedzy. Analiza działań prowadzonych przez zreszenia, przeprowadzona na podstawie przeglądu internetowych stron wybranych zreszeń, a także publikacji medialnych, pozwala na przedstawienie typologii zasobów informacyjnych, jakimi dysponują zreszenia. Są to:

(A) Dane i informacje pozyskiwane samodzielnie przez zrzeszenia, w tym:

- 1) dane ewidencyjne przystępujących członków (zebrane we wnioskach lub deklaracjach członkowskich);
- 2) informacje o potrzebach związanych z członkostwem przystępującego podmiotu (zebrane we wnioskach lub deklaracjach członkowskich);
- 3) informacje pozyskane z obserwacji otoczenia (np. monitoringu procesów legislacyjnych, wyniki badań opinii publicznej, analizy dokumentów i tzw. biały wywiad przeprowadzany na potrzeby tworzenia produktów informacyjnych);
- 4) informacje pozyskane w efekcie koordynowania inicjatyw klasteringowych;
- 5) informacje pozyskane w efekcie koordynowania projektów zrzeszeniowych – finansowanych z zewnątrz i wewnątrz.

(B) Dane i informacje dostarczone z otoczenia w tym:

- 1) informacje projektowe potrzebne do zorganizowania określonych działań, np. analizy przeprowadzone przez instytucje Unii Europejskiej poprzedzające organizację projektów finansowanych ze środków wspólnotowych, udostępniane organizacjom koordynującym projekty w dokumentach regulujących uruchomienie i następnie funkcjonowanie projektu;
- 2) informacje i wiedza wnoszona przez uczestników dołączających do klastrów koordynowanych przez dane zrzeszenie;
- 3) informacje dostarczane zrzeszeniom przez instytucje administracji państwowej w ramach procesu konsultacji społecznych.

Proces prowadzący do transferu wiedzy może być różny, w zależności od tego, z jakimi danymi czy informacjami mamy początkowo do czynienia, w jaki sposób zostały pozyskane, dla jak dużej liczby podmiotów mogą mieć znaczenie. Przykładowo, analizując krzyżowo informacje związane z potrzebami, jakie chcą zaspokajać poprzez członkostwo w zrzeszeniu poszczególne podmioty z ich danymi ewidencyjnymi, centralni aktorzy zrzeszeń (np. zarządy, przewodniczący etc.) mogą tworzyć nowe informacje pokazujące jakie potrzeby są dominujące w poszczególnych typach przedsiębiorstw pod względem zbieranych danych ewidencyjnych (takich, jak liczba pracowników, branża, region funkcjonowania).

Dane zbierane z otoczenia mogą być interpretowane i na podstawie powstałej w ten sposób informacji, zrzeszenia mogą podjąć odpowiednie działanie. Jeśli działanie przyniesie korzyść, a jego powtórzenie ponowi pozytywny efekt, można mówić o wiedzy. Tę można upowszechniać, dokonując transferu wiedzy. Przykładem takiego działania jest monitoring procesów legislacyjnych. W odniesieniu do publikowanych projektów ustaw (lub innych aktów normatywnych) można podejmować działania zmierzające do lepszego przygotowania się do zmiany, którą wywołają nowe przepisy (Polska Izba Firm Szkoleniowych, 2019) lub nastawione na inne ukierunkowanie tworzonych przepisów, aby zapobiec ewentualnym negatywnym efektom takiej zmiany (Konfederacja Lewiatan, 2021).

Dużo częściej jednak zrzeszenia tworzą potencjał do transferu wiedzy poprzez realizowane projekty, szczególnie finansowane ze środków zewnętrznych, np. grantów przyznawanych przez instytucje Unii Europejskiej. Najbardziej wyrazistym przykładem, nie tylko pozyskiwania nowych zasobów informacyjnych, ale przede wszystkim – transferu wiedzy, jest projekt COCO4CCI realizowany przez Północną Izbę Gospodarczą (PIG) w Szczecinie. Projekt zakładał współpracę branży CCI (ang. *cultural and creative industries*), czyli kulturalnej i kreatywnej, z producentami korzystającymi z zaawansowanych technologii. Przedstawiciele obu branż mieli pracować razem uzupełniając się wzajemnie doświadczeniami i wiedzą (Północna Izba Gospodarcza, 2019). Potencjał do transferu wiedzy tworzyły tutaj wizyty studyjne w firmach będących uczestnikami projektu (Akademia Sztuki w Szczecinie, 2021c), a także regularne video-konferencje z zagranicznymi partnerami konsorcjum, realizującymi projekt w innych państwach (Akademia Sztuki w Szczecinie, 2021d, 2021a). Wymiernym efektem projektu było wytworzenie nowego, innowacyjnego produktu dzięki międzysektorowej współpracy między projektantami stolarki budowlanej ze specjalistami obróbki metali z branży stoczniowej (Akademia Sztuki w Szczecinie, 2021b).

Transfer wiedzy w tym projekcie nastąpi na jeszcze jednym poziomie. Mianowicie na podstawie doświadczeń zebranych przez partnerów projektu spisany zostanie dokument *policy paper*, dający wskazówki dla decydentów na poziomie Unii Europejskiej w zakresie tworzenia trwałych i zrównoważonych modeli, powielających praktykę i informacje

(a zatem – wiedzę w rozumieniu przyjętym w niniejszej rozprawie) w przyszłości, na terenie europejskiej wspólnoty (Akademia Sztuki w Szczecinie, 2020).

Innym projektem realizowanym w PIG, nastawionym na transfer wiedzy, jest projekt *South Baltic Nature Guide*. Tu również zachodziła współpraca międzysektorowa, w której udział brali przedstawiciele przedsiębiorstw, instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych, związana ze wsparciem dla indywidualnych ofert przewodników przyrodniczych oraz wspólnej promocji na rzecz międzynarodowej rozpoznawalności (warto zwrócić uwagę, że projekt był wyrazem funkcji prorozwojowej i wizerunkowej zrzeszeń) (Północna Izba Gospodarcza, 2018c). Należy podkreślić przy tym, że był to projekt, w którym świadomie zakładano transfer wiedzy, bowiem mowa o tym *explicite* w materiałach dotyczących projektu publikowanych na dedykowanej mu stronie internetowej (Nature Guides Network, 2018).

Projektem podobnym w charakterystyce do opisywanego wyżej COCO4CCI był, realizowany przez Regionalną Izbę Przemysłowo-Handlową w Gliwicach, ECONWELD. W jego efekcie powstały cztery innowacje produktowe, a transfer wiedzy następował międzysektorowo w obrębie kilkunastu podmiotów z różnych państw europejskich (Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Gliwicach, 2009). Analogiczne scenariusze, związane z tworzeniem innowacji i transferem wiedzy, były realizowane w projekcie KIGNET Innowacje (Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Gliwicach, 2012), w ramach klastra wodorowego RIGP (Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, 2021b).

Masowa dystrybucja produktów informacyjnych, przy czym ograniczona do grona członków zrzeszenia, jest innym sposobem na transfer wiedzy. Taką praktykę stosuje, w odniesieniu do informacji o nowych, przyznawanych firmom grantach Unii Europejskiej, Dolnośląska Izba Gospodarcza (2021). Podobnym sposobem na transfer wiedzy jest szerokie dzielenie się efektami własnego monitoringu rynku – takiego, jaki realizuje AHK Polska, którego efektami dzieli się poprzez dedykowane strony internetowe, częściowo publiczne, ale w dużej części zarezerwowane tylko dla członków Izby. To portal Marktplatz z takimi zasobami, jak raporty, analizy oraz profile firm członkowskich (Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021c), internetowa giełda ofert sprzedaży i wynajmu nieruchomości (Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021f) oraz czytelnia

prawna (Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021a). W podobny sposób transfer wiedzy realizuje Stowarzyszenie Księgowych w Polsce (2021d).

Stowarzyszenie Księgowych w Polsce na poziomie swoich oddziałów regionalnych ma natomiast zupełnie unikalną formułę transferu wiedzy jaką są kluby tematyczne: Klub Biur Rachunkowych oraz Klub Dyplomowanych Księgowych. Poprzez odpowiednie ograniczenie jakościowe członków, którzy mogą przystąpić do danego klubu, tworzy się możliwość do wymiany wiedzy między bardzo zbliżonymi pod względem zainteresowań, ale i pozycji sieciowych osób (w tym również przedstawiciele członków wspierających). Na stronie internetowej wielkopolskiego oddziału Stowarzyszenia, mowa wprost o działaniach służących współpracy i utrzymaniu więzi (Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, 2021a, 2021b).

Rozdział 3. Efekty sieciowe zrzeszeń gospodarczych – budowa modelu koncepcyjnego

3.1. Korzyści informacyjne przedsiębiorstw członków zrzeszeń gospodarczych

Wiedząc, jakie zrzeszenia gospodarcze odpowiadają przyjętej definicji sieci (zob. pkt 2.2), oraz mając na uwadze to, że istnieją efekty sieciowe (opisane w rozdziale 1 niniejszej rozprawy, na podstawie teorii osadzenia sieciowego), należy zwrócić uwagę na strukturalne aspekty sieci tworzących zrzeszenia, w tym rozróżnienie więzi między członkami zrzeszeń-sieci na słabe i mocne, a także istnienie luk strukturalnych, które mają istotne znaczenie w kontekście rozważań o dostępie jednostki, czyli członka sieci, do informacji, będącej podstawą efektów sieciowych. W celu identyfikacji korzyści informacyjnych dla członków zrzeszeń, należy prześledzić potencjalne korzyści informacyjne w sieciach opisywane w literaturze oraz zidentyfikować ich źródła, na podstawie opublikowanych wyników badań. Powiązanie źródeł efektów, czyli ich determinant wraz z ich parametrami ujęte zostanie w formie modelu koncepcyjnego, który stanowić będzie rezultat rozważań w tym rozdziale rozprawy.

Przepływ informacji i transfer wiedzy w kierunku danej jednostki w sieci wynika z istnienia czterech mechanizmów sieciowych (Światowiec-Szczepańska, 2016):

- (1) mechanizmu transmisji,
- (2) mechanizmu luk strukturalnych,
- (3) mechanizmu dystansu i pośrednictwa,
- (4) mechanizmu jakości więzi w sieci.

Mechanizm transmisji opiera się na założeniu istnienia określonej interakcji między podmiotami, jeśli istnieje określony typ więzi pomiędzy nimi w sieci. Dzięki tej interakcji informacje są transmitowane od jednego aktora do drugiego. Mechanizm ten wskazuje na posiadanie licznych powiązań jako źródła pozyskiwania bogatszych informacji. Jeśli dany podmiot ma ustanowione więzi informacyjne z większością pozostałych uczestników sieci, wówczas część przepływającej do niego informacji jest redundantna (Światowiec-Szczepańska, 2016). Z tego względu, zgodnie z mechanizmem luk strukturalnych, konkretny podmiot powinien alokować energię relacyjną w powiązania z takimi aktorami,

którzy nie są powiązani z jego najbliższym otoczeniem i w ten sposób docierać do niezależnej, unikatowej (a zatem – nieredundantnej) informacji (Burt, 1992). Mechanizm transmisji jest rdzeniem ogólnej teorii o oddziaływaniu sieci na poszczególnych aktorów i jest kluczowy w kontekście znaczenia różnych parametrów sieci (Borgatti i Li, 2009a).

Mechanizm dystansu i pośrednictwa wyjaśnia natomiast jaki czas jest potrzebny na dotarcie informacji do konkretnego podmiotu. Ze względu na dystans dzielący podmioty, mocno scentralizowane sieci lepiej radzą sobie z realizacją zadań wymagających integracji informacji. To oznacza również, że kluczowe w takich strukturach stają się krótkie ścieżki. Z kolei pośrednictwo, to możliwość kontroli i filtrowania przepływającej informacji. Zajmowanie w sieci takiej pozycji, która na to pozwala, wiąże się jednak z ryzykiem, że zajmujący ją podmiot stanie się wąskim gardłem, spowalniającym działania innych podmiotów w sieci (Światowiec-Szczepańska, 2016).

Jakość więzi odwołuje się natomiast do relacyjnego wymiaru kapitału społecznego, zgodnie z którym normy relacyjne i zaufanie między podmiotami sieci mają pozytywne konsekwencje w postaci bardziej efektywnej wzajemnej komunikacji. Można zatem sądzić, że jakość więzi wpływa na poprawę przepływów zasobów informacyjnych, a tym samym i korzyści informacyjnych odnoszonych przez dane jednostki (Światowiec-Szczepańska, 2016).

Przy założeniu istnienia wyżej opisanych mechanizmów, w tym szczególnie mechanizmu transmisji, podstawową korzyścią wynikającą z przynależności do zrzeszenia gospodarczego jako sieci jest dostęp do wiarygodnej informacji, który wynika z osadzenia relacyjnego danego przedsiębiorstwa. Częste kontakty jako jeden z jego wyznaczników, (Burt, 1992, p. 66) w oczywisty sposób przekłada się na sposób postrzegania danej informacji jako wiarygodnej. Jeżeli dana informacja dociera do aktora kilkakrotnie, w dodatku z sieci, w której uczestnicy darzą się wzajemnie dużym zaufaniem, w oczywisty sposób będzie odbierana jako wiarygodna. Bezpośrednie powiązania dają partnerom doskonałą informację o sobie nawzajem, budują zaufanie bazujące na wiedzy (Polidoro i in., 2011). Osadzenie relacyjne w tym kontekście daje podstawy by sądzić, że aktorzy silnie powiązani między sobą potrafią wypracować wspólne rozumienie dla użyteczności określonych zachowań, będących z kolei efektem wymiany opinii w mocnych

uspołecznionych grupach. Takie wspólne rozumienie okoliczności może dalej przekładać się na konkretne działania (Gulati, 1998).

Jednak wartość takiej powtórzonej wielokrotnie informacji jako inspiracji do podjęcia działań, które mogą przynieść materialną korzyść w postaci zwrotu z inwestycji, zwykle jest niewielka. Takie same działania mogą bowiem podjąć również pozostali aktorzy, będący w posiadaniu tej samej informacji. Aktorzy w takich relacjach będą naśladować swoje zachowania – co Borgatti i Li (Borgatti i Li, 2009a) nazywają mechanizmem adaptacji – i w określonych okolicznościach może to przynosić korzyści, ale nie jest to w żaden sposób regułą. Należy zatem uznać, że zdecydowanie mało prawdopodobnym jest, by rozwijanie rozległej sieci, w której kontakty są powtarzalne, tworzyło dostęp do nowej, unikatowej – czyli nieredundantnej – informacji (Afuah, 2013; Aral i van Alstyne, 2008). Inaczej rzecz ujmując, dwa kontakty są redundantne, gdy prowadzą do tych samych osób, a zatem również dostarczają tych samych korzyści informacyjnych. Taką sytuację nazywamy strukturalną ekwiwalencją, bowiem strukturalny charakter powiązań dwóch aktorów jest wówczas ekwiwalentny (Burt, 1992).

Mając przy tym świadomość, że zarówno wiarygodność, jak i unikalność są dla przedsiębiorców pożądanymi cechami informacji, należy przyjmować, że uzasadnionym podejściem będzie poszukiwanie odpowiedniego kompromisu między nimi (Sytch i Tatarynowicz, 2014). W świetle powyższego, w odniesieniu do korzyści informacyjnej jaką jest dostęp do wiarygodnej redundantnej informacji, zależny od osadzenia relacyjnego, sformułować można pierwszą propozycję do modelu koncepcyjnego:

P1: Im przedsiębiorstwo mocniej osadzone relacyjnie w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym ma ono większy dostęp do wiarygodnej i redundantnej informacji.

Przez analogię do redundancji kontaktów w sieci, o której pisze Burt (1992) możliwe jest zdefiniowanie informacji nieredundantnej poprzez zaprzeczenie. Będzie to taka informacja, która nie powtarza się w strumieniu informacji płynących do danego aktora. Dostęp do takich informacji może zatem wykazywać odwrotną zależność w stosunku do ograniczenia sieciowego lub ograniczenia zróżnicowania (termin anglojęzyczny: *network*

constraint) aktora, które z kolei wyraża stopień w jakim powiązane są ze sobą wzajemnie kontakty danego jednego aktora (Aral i van Alstyne, 2008). W dość oczywisty sposób dostęp do nowej i nieredundantnej informacji będzie pojawiać się także wraz z dołączaniem do sieci nowych uczestników (Sytch i Tatarynowicz, 2014), czyli na gruncie zrzeszeń gospodarczych – wraz z dołączaniem nowych członków i również – czego nie można pomijać – rezygnacją z uczestnictwa niektórych dotychczasowych członków.

Opisany powyżej dostęp do informacji nieredundantnej ma szansę zaistnieć, pod warunkiem, że dany aktor jest osadzony strukturalnie w analizowanej sieci powiązań. Osadzenie strukturalne odnosi się do wpływu struktury relacji pośrednich wokół jednostki na jej funkcjonowanie (Polidoro i in., 2011). Technicznym parametrem, który może opisywać przynajmniej częściowo osadzenie strukturalne jest centralność, czyli łączna liczba niebezpośrednich powiązań danego aktora (Uzzi, 1996a). Istotne w tym kontekście mogą być wspólnie dzielone kontakty z podmiotami trzecimi (Polidoro i in., 2011), a także wspomniana już strukturalna ekwiwalencja (jako odwrotna zależność) (Polidoro i in., 2011). W pkt. 2.4 powyżej opisano inicjatywę Północnej Izby Gospodarczej pn. COCO4CCI, która właśnie tworzyła osadzenie strukturalne sieci jej członków – a działa się to poprzez zainicjowanie powiązań między dwiema grupami co do których istniało uzasadnione przypuszczenie o małym prawdopodobieństwie wystąpienia strukturalnej ekwiwalencji. Grupy pochodziły z odległych dla siebie na co dzień branż – kulturalno-kreatywnej oraz wysokich technologii, tj. grona producentów wykorzystujących zaawansowane technologie. Poprzez samo uczestnictwo w takiej inicjatywie przedsiębiorstwa z obu stron zwiększały swoje osadzenie strukturalne. Zróżnicowanie strukturalne partnerów ma zatem uzasadnienie z punktu widzenia poszukiwań komplementarnych zasobów (Polidoro i in., 2011). Z drugiej strony, schematy wynikające ze struktury społecznej relacji wymiany zasobów, następnie kształtują przepływ informacji (Gulati, 1998).

Znając powyższe zależności, opisane w literaturze, można sformułować drugą propozycję:

P2: Im przedsiębiorstwo mocniej osadzone strukturalnie w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym ma ono większy dostęp do nowej i nieredundantnej informacji.

Dla dostępu do nieredundantnej informacji podobne znaczenie będzie miała również strukturalna dyferencjacja wyrażająca poziom zróżnicowania pod względem profili relacyjnych powiązań danego aktora (Burt, 1992; Gulati, 1998; Gulati i Gargiulo, 1999). W świetle przytoczonego wyżej postulatu o koniecznym kompromisie między nowością i unikalnością informacji a ich wiarygodnością, należy przypisać strukturalnej dyferencjacji wpływ, zarówno na dostęp do wiarygodnych informacji, jak i do nowej, unikalnej, a zatem i nieredundantnej informacji – a to poprzez możliwość dyskryminacji partnerów ze względu na ich profile relacyjne i strukturalne. W miarę zwiększania osadzenia strukturalnego, aktorzy mogą polegać coraz bardziej na wiedzy będącej w sieci, bez konieczności sięgania do źródeł egzogenicznych. Firmy są oceniane przez otoczenie jako potencjalni partnerzy również pod kątem powiązań w sieci – tzn. ich osadzenia w relacjach. Cytowana przez Gulatiego (1998) wypowiedź osoby zarządzającej przedsiębiorstwem w kontekście osadzenia strukturalnego ukazuje, jak bardzo podkreśla ona bliską relację z partnerami, obejmującą wiedzę o ich specyficznych potrzebach i celach biznesowych, a jednocześnie zwraca uwagę na znaczenie i wartość firm powiązanych nie bezpośrednio, ale przez bliskość strukturalną. Możliwość dowiadywania się o sobie nawzajem poprzez wspólne kontakty daje również informacje o aliansach możliwych do nawiązania. Firmy dysponujące większym kapitałem społecznym, lepiej osadzone (zarówno relacyjnie, jak i strukturalnie), mają większy dostęp do informacji o aliansach, a także same bardziej przyciągają potencjalnych partnerów do aliansów (Gulati, 1998). Informacja o tym, kto jest potencjalnym partnerem (lub szerzej – czy partnerzy w ogóle istnieją) do realizowania danego projektu jest innym rodzajem informacji niż mówiąca o tym, kto jest dobrym partnerem do aliansu służącego zrealizowaniu tego projektu. To istotne rozróżnienie między osadzeniem strukturalnym i relacyjnym. Bez osadzenia relacyjnego uzyskanie informacji o wiarygodności danego partnera może być niemożliwe, a z drugiej strony, jeśli o dostępności i wiarygodności danego partnera dowie się jednocześnie kilku mocno powiązanych partnerów, każdy z nich może chcieć wejść z nim we współpracę. Wówczas nikt nie odniesie ponadprzeciętnych korzyści, ale równocześnie mogą je odnieść wszyscy. Taki scenariusz może być zrealizowany, o ile powiązani partnerzy będą wzajemnie koordynować między sobą działania i nie ulegną pokusie przyjęcia zachowań

oportunistycznych. Oznacza to również, że w odniesieniu do korzyści informacyjnych, możliwe do sformułowania, są kolejne dwie propozycje tworzące model koncepcyjny, a mianowicie:

P3: Im większa strukturalna dyferencjacja (różnorodność profili członków zrzeszenia) w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym większy dostęp do nowej i nieredundantnej informacji mają poszczególni członkowie.

P4: Im większa strukturalna dyferencjacja w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym mniejszy dostęp do wiarygodnej i redundantnej informacji mają poszczególni członkowie.

Istotną korzyścią informacyjną może być możliwość kontroli nad przepływem informacji w sieci, co łączy się z zajmowaniem pozycji przy luce strukturalnej, a zatem i z osadzeniem pozycyjnym. Organizacje zrzeszeniowe tworząc otwarte dla wszystkich swoich członków inicjatywy dają możliwość osadzenia relacji w takich projektach, jak opisywane w rozdziale 2., pkt. 2.4, co generuje mniejsze ryzyko po stronie firm niż zaangażowanie się we współpracę już bez pośrednika instytucjonalnego. Natomiast dla lidera takiego przedsięwzięcia – jeśli taką rolę miałoby przedsiębiorstwo – jest to możliwość do zajęcia uprzywilejowanej pozycji. Szczególnie korzystne mogą być w tym kontekście takie działania, jak wspomniany wcześniej projekt COCO4CCI, nastawiony na wymianę informacji i doświadczeń między środowiskami o komplementarnej wiedzy i kompetencjach. Również obecność w organach izb czy innych organizacji zrzeszeniowych może tworzyć osadzenie pozycyjne. Władze izb wybiera się najczęściej spośród kandydatów będących członkami zrzeszenia (Północna Izba Gospodarcza, 2021a; Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021e).

Przyjmując racjonalne założenie, iż o pewnych sprawach zarząd dowiadyuje się szybciej, należy również sądzić, że zasiadający w takich organach, będący jednocześnie zarządzającymi w przedsiębiorstwach, mogą w ten sposób uzyskać przewagę informacyjną. Zrzeszenia, w tym szczególnie izby gospodarcze, funkcjonują w taki sposób, że wybierają swoje kierownictwo jako organ kolegialny, więc nie ma sytuacji, w której pojedyncza osoba

z danej firmy wykorzystuje wpływające do zrzeszenia informacje wyłącznie na korzyść swojego przedsiębiorstwa. Nie należy jednak wykluczać, że mogą zaistnieć sytuacje, w których członkowie ścisłego kierownictwa izby i ich firmy, współdziałają w sposób skoordynowany, aby wykorzystać na swoją korzyść takie informacje docierające początkowo tylko do nich. Taka koordynacja może prowadzić do wcześniejszego dyskutowania informacji, które będą znali z wyprzedzeniem w stosunku do pozostałych członków zrzeszenia. To by oznaczało, że wykorzystują osadzenie pozycyjne właśnie do kontroli przepływu informacji, co podkreślają Schilling i Fang (2014).

W świetle tych rozważań, można przyjąć do modelu koncepcyjnego kolejną propozycję, o następującej treści:

P5: Im przedsiębiorstwo mocniej osadzone pozycyjnie w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym ma ono większe możliwości kontroli nad przepływem informacji.

3.2. Korzyści z tytułu reputacji członków zrzeszeń gospodarczych

Wspomniane, w poprzednim podrozdziale pracy, rozróżnienie między potencjalnym a dobrym partnerem do realizacji danego projektu (Gulati, 1998) wiąże się nie tylko z korzyścią informacyjną, ale również reputacyjną. Jak piszą Jones, Hesterly i Borgatti (C. Jones i in., 1997) reputacja jest swoistą estymacją charakteru, umiejętności i niezawodności jednostki. Ten sam opis może być z powodzeniem użyty do opisu reputacji podmiotów zbiorowych – takich jak firmy, czy inne organizacje. Reputacja nabiera szczególnego znaczenia w sytuacjach wysokiej niepewności.

Reputacja tworzy się na podstawie publicznych informacji o wcześniejszych wspólnych przedsięwzięciach poszczególnych partnerów. Kiedy współpraca jest w danej sieci powszechna i częsta między różnymi podmiotami, wystarczy pozyskać informacje o dotychczasowych doświadczeniach innych partnerów (Zhang i Guler, 2019, p. 14).

Powiązania w sieci społecznościowej pomagają w zidentyfikowaniu nowych okazji do wejścia w alians oraz w wyborze partnerów, spośród tych, którzy dysponują odpowiednimi komplementarnymi zasobami do tych, które są w posiadaniu dokonującego wyboru. Tak

zawierane partnerstwa są wynikiem dostępu do konkretnej informacji, wielokrotnie potwierdzonej, jednak w tym przypadku, redundancja nie jest wadą informacji z punktu widzenia jej przydatności do podjęcia decyzji o współpracy (Gulati, 1998). Decyzja taka często wymaga szybkiego działania, dlatego potwierdzenie kompetencji potencjalnego partnera ze strony wcześniejszych partnerów w sieci jest wartościowe, biorąc pod uwagę, brak czasu na szczegółowe i skomplikowane kalkulacje korzyści oraz ryzyka wynikającego z danej współpracy (Uzzi, 1997).

Referencje pozyskane z sieci, w której aktorzy ufają sobie nawzajem, pozwalają zidentyfikować i ocenić zdolności potencjalnego partnera (Gulati i in., 2000). Jak zauważył Andersson (2018), w takich sieciach przekazywane są rekomendacje (uwzględniające przebieg wcześniejszych relacji, włączając w to również przekaz emocjonalny), jakich próżno szukać w sieciach luźnych powiązań.

Potwierdzenie empiryczne dla wskazanego powyżej rozumowania można odnaleźć w opiniach członków zrzeszeń gospodarczych. Na przykład, członkowie Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej AHK Polska przyznają, że w przypadku organizowania określonych aktywności korzystają z referencji i rekomendacji wobec konkretnych podmiotów – przykładem była organizacja pierwszej w Polsce klasy patronackiej zawodu operatora maszyn szklarskich. Dzięki rekomendacjom z izby, wychodząca z inicjatywą firma z branży szklarskiej weszła we współpracę z partnerem, będącym firmą doświadczoną w obszarze szkoleń zawodowych (Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021b). Również same zrzeszenia wydają referencje w najbardziej powszechnym rozumieniu tego pojęcia, czyli informacje o dotychczasowej współpracy z konkretnymi podmiotami, o które pyta poszukający partnera potencjalny kontrahent (Statut Północnej Izby Gospodarczej z Siedzibą w Szczecinie, 2019; Statut Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gorzowie Wielkopolskim, 2016).

Mając zatem na względzie osadzenie relacyjne przedsiębiorstwa, wynikające najczęściej z przynależności do gęstej sieci, oraz sposób, w jaki udzielane są w takim otoczeniu referencje, można sformułować następującą propozycję wzbogacającą model koncepcyjny:

P6: Im przedsiębiorstwo mocniej osadzone relacyjnie w sieci przedsiębiorstw-członków zrzeszenia gospodarczego, tym częściej uzyskuje referencje od bezpośrednio powiązanych partnerów.

Rozległa sieć powiązań, w tym więzi luźne, sprzyja natomiast pozyskiwaniu informacji z tzw. „drugiej ręki”. Informacje o danej firmie mogą mieć aktorzy niewspółpracujący z nią wcześniej, ale pozyskali ją z myślą o potencjalnej współpracy od podmiotów trzecich, które były z nią w kontakcie. Struktura otoczenia i możliwość czerpania informacji od takich potencjalnych partnerów może być substytutem więzi, która tworzyłaby osadzenie relacyjne (Polidoro i in., 2011). Sytuacja ta ma związek z osadzeniem strukturalnym danego aktora w sieci, które wykracza swoim zakresem poza krąg jego bezpośrednich relacji, a odnosi się do relacji pośrednich i znaczenia oraz wartości informacyjnej całej struktury sieci, w jakiej funkcjonuje aktor i jego partnerzy. Jedną z interpretacji osadzenia strukturalnego odwołuje się do podmiotów połączonych z bezpośrednio powiązanymi firmami z danym przedsiębiorstwem – aktorem *ego* (powiązania drugiego i dalszych rzędów) (Gulati i Gargiulo, 1999; Polidoro i in., 2011; Światowiec-Szczepańska i in., 2018). W kontekście reputacji członków sieci, osadzenie strukturalne odnosi się zatem do struktury relacji pośrednich danej jednostki, które wpływają na rozwój reputacji jednostki wśród potencjalnych, nieznanych bezpośrednio partnerów (wskutek referencji i przekazywania opinii). Podmioty o bardziej upowszechnionej opinii na swój temat będą bardziej przewidywalne, a jeśli opinia jest dobra, to przewidywalność będzie jednocześnie przeradzać się w wiarygodność (Gulati, 1998).

Świadome kształtowanie sieci o zróżnicowanej strukturze pod względem partnerów i potencjalnych partnerów ma uzasadnienie w kontekście poszukiwania przez danego aktora komplementarnych zasobów (Polidoro i in., 2011). Należy przy tym podkreślić, że „nasłuchiwanie” informacji o komplementarnych zasobach bywa prowadzone z myślą nie tylko o własnym interesie, ale również w interesie bliskich kontrahentów, którym następnie można tę informację przekazać. Ma to istotne znaczenie w kontekście ograniczonych możliwości, zarówno jednostek (percepcja i pamięć), jak i całych organizacji (zdolność do gromadzenia, ale przede wszystkim przetwarzania informacji) (Burt, 1992). Z

tego względu, częstotliwość kontaktu i mniejsze „porcje” informacji o reputacji partnerów będą miały znaczenie dla ich weryfikacji przez aktora *ego* (Uzzi, 1997).

Z punktu widzenia osadzenia strukturalnego, znaczenie informacji będzie wyznaczać źródło jej pochodzenia. Im bliżej centrum (co odnosi się zarówno do osadzenia strukturalnego, jak i pozycyjnego) sieci znajduje się źródło, tym waga informacji w percepcji potencjalnych partnerów będzie większa. Dlatego też uczestnicy zrzeszenia powinni brać pod uwagę opinie oraz rekomendacje podmiotu pełniącego funkcję administratora sieci i jednocześnie wsłuchiwać się w głos osób będących w ścisłym kierownictwie zrzeszenia (Burt, 1992). Przy czym należy zaznaczyć, że nie zawsze centrum zrzeszenia w znaczeniu centrali kierownictwa będzie równoznaczne z pojęciem centrum funkcjonującym w teorii sieci. Rozpowszechnienie informacji o referencjach danego podmiotu będzie przyczyniało się do postrzegania go jako bardziej pożądanego partnera. Lepsze osadzenie strukturalne podmiotu (a zatem i bardziej zróżnicowany profil relacyjny) będzie także dawało lepszy dostęp do referencji i opinii o innych aktorach (Gulati, 1998). Oznacza to, że z punktu widzenia członka zrzeszenia warto być dobrze osadzonym w strukturze sieci, nie tylko z uwagi na łatwiejsze budowanie własnej reputacji, ale także ze względu na odbiór opinii o innych.

Mocna pozycja w sieci i związana z tym lepsza ekspozycja, dotyczą często aktorów, którzy dołączyli do sieci wcześniej. Kolejni aktorzy dołączają do nich w sieci, aby skorzystać z ich profilu i nieproporcjonalnie zwiększyć relacyjną wartość swoich sieci *ego*. Przyciągającymi czynnikami dla nowych członków są najczęściej status, siła i reputacja (Polidoro i in., 2011; Schilling i Fang, 2014).

Opisywana w niniejszej pracy zrzeszeniowa inicjatywa COCO4CCI (Północna Izba Gospodarcza, 2019) to przykład działania zrzeszenia, które wpływa na osadzenie aktorów (zob. pkt. 2.4). Publikacja case study z uwzględnieniem nazw konkretnych podmiotów biorących w niej udział buduje pozytywną opinię na ich temat nawet u firm, które nie miały z nimi wcześniej do czynienia. Sam administrator sieci, czyli Północna Izba Gospodarcza poprzez wybór czasu publikacji dokumentu i upublicznienie w nim nazw zaangażowanych aktorów przyczynia się do wypracowania na ich temat opinii właśnie wśród potencjalnych partnerów – nie ograniczając się przy tym zresztą wyłącznie do członków danego zrzeszenia, ale – poprzez powszechny dostęp do publikacji – zwiększając zasięg tych

referencji do szeroko pojętego grona zainteresowanych działaniami izby (Północna Izba Gospodarcza, 2019). Podobne działania deklarują zresztą w swoich statusach również inne izby gospodarcze (Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021b; STATUT Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, 2009; Statut Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gorzowie Wielkopolskim, 2016).

Firmy, które uczestniczą w wielu projektach są lepiej eksponowane nie tylko przez swoją aktywność, ale również przez działania informacyjne organizacji zrzeszeniowej i innych partnerów danego działania, które informują o swoim uczestnictwie (biznes.trojmiasto.pl, 2020; Nature Guides Network, 2018; Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, 2021a).

Na podstawie powyższych rozważań dotyczących osadzenia strukturalnego i związanych z nim kategorii ekspozycji i statusu, można sformułować kolejną propozycję dotyczącą reputacyjnych efektów sieciowych:

P7: Im przedsiębiorstwo mocniej osadzone strukturalnie w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym szersze jest rozpowszechnienie opinii o tym przedsiębiorstwie wśród członków zrzeszenia – bezpośrednio niezwiązanych z danym przedsiębiorstwem.

Wspomniane wcześniej ograniczenie w możliwościach przetwarzania informacji przez jednostki i aktorów zbiorowych, a także umiejscowienie źródła w sieci odnoszą się również do osadzenia pozycyjnego, które z kolei wiąże się z lukami strukturalnymi. Kiedy aktor zajmuje pozycję w luce strukturalnej może sprawować kontrolę nad przepływem informacji i dozować przekazywanie danych, np. o wcześniejszych dokonaniach wybranych podmiotów, tym samym odcinając im drogę do kolejnych, nowych zleceń. W praktyce jednak najczęściej kierownictwo podmiotu administrującego zrzeszeniem nie zastrzega dla siebie informacji, a wręcz przeciwnie – wspiera jej przepływ w sieci. Aktorzy zajmujący pozycję luk strukturalnych są zatem swoistymi agregatorami informacji spływających do nich od podmiotów z tej części sieci, która nie ma poza nimi żadnego połączenia z aktorami znajdującymi się „po drugiej stronie” luki strukturalnej. Trzeba mieć przy tym świadomość, co również podkreśla sam Burt (1992), że istnienie dwóch powiązanych ze sobą podmiotów o sieciach *ego* z całkowicie rozłącznymi zbiorami powiązań z innymi aktorami, jest w

praktyce niezwykle rzadkie (a być może nawet zupełnie niemożliwe), dlatego należy mniej restrykcyjnie traktować samo pojęcie „luk strukturalnych”, odnosząc się w kontekście pozycji takich aktorów raczej do mniejszej lub większej strukturalnej ekwiwalencji niż zupełnej rozłączności powiązań.

To najprawdopodobniej sprawia, że korzyść reputacyjną będąca efektem szczególnie osadzenia pozycyjnego, raczej powinna skłaniać uprzywilejowanych aktorów do rozgrywania w czasie korzyści informacyjnych, w tym szczególnie tych związanych z upublicznianiem informacji o referencjach, niż do zatrzymywania ich wyłącznie dla siebie (co byłoby technicznie możliwe w przypadku istnienia luk strukturalnych w radykalnym rozumieniu definicji). To jednak nie zmienia istoty rzeczy, którą jest możliwość traktowania informacji o referencjach jako karty przetargowej w relacjach z podmiotami trzecimi, które zainteresowane są współpracą z nowymi podmiotami w określonym obszarze (por. *tertius gaudens*: (Burt, 1992; Gulati, 1998)).

Istotnym uprzywilejowaniem aktorów w sieciach, jakimi są zrzeszenia gospodarcze, może być z pewnością zajmowanie stanowiska w kierownictwie podmiotu, będącego administracją zrzeszenia. Najczęściej o zasiadaniu poszczególnych osób, w takich gremiach jak zarząd, decydują wybory, co jest ustalane na mocy statutu (np. (Statut Dolnośląskiej Izby Gospodarczej, 1990; Statut Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, 2020; Statut Regionalnej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gliwicach, 2020; Statut Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, 2018)).

Oprócz korzyści wynikających z dostępu do informacji, członek kierownictwa danej organizacji zrzeszeniowej zyskuje też odpowiednią, znacznie większą od pozostałych członków, ekspozycję. Wiąże się to najczęściej z publikacją informacji o nowych władzach w kanałach informacyjnych zrzeszenia (Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021e), a także prezentacją w czasie spotkań członków zrzeszenia.

Podobna sytuacja może mieć miejsce w przypadku uczestnictwa członka w szczególnych aktywnościach realizowanych przez zrzeszenie. Takimi aktywnościami może być organizacja wydarzeń, w tym zwłaszcza cyklicznych szkoleń. Obecność w czasie takich wydarzeń sprzyja nawiązywaniu kontaktów, a prowadzącym i ich organizacjom nadaje szczególną ekspozycję. Treść i jakość szkolenia mogą być odebrane przez uczestników jako swoisty wyznacznik kompetencji organizacji, z której pochodzi prowadzący. W ten sposób,

upowszechniane są opinie o danym przedsiębiorstwie (Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021d).

Biorąc zatem pod uwagę ekspozycję jako widoczny przejaw osadzenia pozycyjnego, przyjęć należy, że będzie ono miało wpływ na rozpowszechnianie opinii o danym przedsiębiorstwie, co z kolei będzie uzasadnieniem dla sformułowania propozycji 8:

P8: Im przedsiębiorstwo jest mocniej osadzone pozycyjnie w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym szersze jest rozpowszechnianie opinii o tym przedsiębiorstwie wśród członków zrzeszenia niezwiązanych bezpośrednio z danym przedsiębiorstwem.

3.3. Rozwój norm społecznych i makrokultury w zrzeszeniach gospodarczych

Szczególnym efektem sieciowym w obszarze reputacji, wynikającym z odpowiedniego osadzenia aktorów w sieci powiązań, jest także makrokultura, czyli normy społeczne przestrzegane wspólnie przez uczestników danej sieci. Motywacją do ich przestrzegania, przynajmniej częściowo, jest obawa przed utratą reputacji przez poszczególnych aktorów, czego konsekwencją byłyby dotkliwe sankcje ze strony pozostałych partnerów – uczestników sieci. Sankcją jest przede wszystkim wykluczenie z interakcji, co – w myśl opisanego wyżej mechanizmu transmisji – sprawia, że wykluczeni zostają jednocześnie pozbawieni części informacji (a w pewnym stopniu również innych zasobów dostępnych w sieci), które dotarłyby do nich w wyniku interakcji z pozostałymi aktorami. W dalszej kolejności ma to oczywisty wpływ na współpracę z innymi podmiotami (Das i Teng, 2002). To właśnie makrokultura sprawia, że sankcje są egzekwowane solidarnie przez pozostałych aktorów w sieci i przez to właśnie stają się tak dotkliwe. Biorąc pod uwagę to, co wykazano we wcześniejszych punktach niniejszej pracy, w określonych branżach i okolicznościach (zob. pkt. 1.1. i 1.3.) mogą to być nawet konsekwencje przesądzające o możliwościach i tym samym, sensie kontynuowania działalności gospodarczej w określonej branży, na danym obszarze geograficznym.

Badacze przedmiotu definiują makrokulturę jako zinstytucjonalizowaną formę wzajemnego zrozumienia, która ewoluuje wraz z interakcjami między niezależnymi

organizacjami i z czasem tworzy wspólne wzorce zachowań (Jones, Lichtenstein 2008; Światowiec-Szczepańskiej in., 2018, s. 52). Jest zatem wynikiem rozłożonej w czasie wymiany zasobów czy współpracy przy projektach, powszechnej w sieciach (C. Jones i Lichtenstein, 2008). Jak podkreślili Abrahamson i Fombrun (1994), podzielane przekonania mają charakter idiosynkratyczny dla poszczególnych sieci czy grup w obrębie sieci. W literaturze wskazuje się na znaczenie makrokultury sieci dla podejmowanych decyzji przez członków sieci, w zakresie takich aspektów jak warunki graniczne konkurencji (z kim konkurować, a z kim kooperować?), wpływ na kryteria reputacyjne obowiązujące w danej grupie aktorów (co sprawia, że reputacja danego podmiotu jest oceniana jako dobra lub zła?), a także agenda strategiczna (jakim zagadnieniom zarządzania nadać priorytet strategiczny?) (Abrahamson i Fombrun, 1994).

Makrokultura może powstawać samoistnie lub z intencji zainteresowanych współpracą podmiotów. Intencją jest wówczas stworzenie dobrych warunków do koordynacji projektów, zaufania i zapewnienia gwarancji, że zależne od siebie działania będą wykonane zgodnie z przewidywaniami zainteresowanych stron (C. Jones i Lichtenstein, 2008). Można więc uznać, że makrokultura ma szansę zaistnieć w sieciach międzyorganizacyjnych, których uczestnicy są nastawieni na kooperację i wzajemne wsparcie (Kalinina i Abebe, 2012).

Podsumowując powyższą analizę, pojęcie makrokultury można zdefiniować, na potrzeby tej pracy, jako nieformalny kodeks postępowania, który pomaga członkom sieci (zrzeszenia) podejmować decyzje w określonych sytuacjach, zwłaszcza w tych związanych ze współpracą między aktorami, przy założeniu intencji zaangażowanych aktorów powtarzania takiej współpracy w przyszłości.

Zanim jednak dojdzie do wytworzenia makrokultury, obejmującej uwspólnione przekonania i oczekiwania, nawet u aktorów/członków zrzeszenia, którzy nie mają bezpośrednich powiązań, muszą zaistnieć określone okoliczności.

W literaturze wskazuje się w tym zakresie na znaczenie (Abrahamson i Fombrun, 1994) wspierającej infrastruktury społecznej (Abrahamson i Fombrun, 1994) (C. Jones i in., 1997). Stowarzyszenia branżowe (ang. *trade associations*), a także rady koordynujące (ang. *coordination councils*) mogą i najczęściej wspierają swoich członków do nawiązywania więzi, które następnie stają się drogą przekazu przekonań i wartości. Do wymiany wartości

i norm, składających się na makrokulturę, wykorzystywane są także oficjalne zasoby komunikacyjne zrzeszeń (Abrahamson i Fombrun, 1994). Przykładem takich zasobów, w odniesieniu do polskich zrzeszeń gospodarczych, są media własne wydawane przez ich organizacje administrujące – np. Świat Księgowych, wydawany przez Zarząd Główny Stowarzyszenia Księgowych w Polsce (Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, 2022) czy manifesty, publikowane aperiodycznie przez Konfederację Lewiatan, zgromadzone w repozytorium na stronie internetowej zrzeszenia (Konfederacja Lewiatan, 2022).

Okolicznością sprzyjającą rozwojowi norm społecznych i – w konsekwencji – makrokultury jest także czas funkcjonowania danej sieci. Zrzeszenia o długiej tradycji mają częściej ukształtowaną makrokulturę (C. Jones i Lichtenstein, 2008). Rozwój makrokultury jest trudny i czasem trwa latami – jak w przypadku branży filmowej w Hollywood. Czynnikiem sprzyjającym często bywa bliskość geograficzna (np. Hollywood – produkcja filmowa; Dolina Krzemowa – urządzenia bazujące na półprzewodnikach; Region Tokio – motoryzacja; Region Prato we Włoszech – włókiennictwo) (C. Jones i in., 1997). Działania polskich zrzeszeń gospodarczych zdają się to potwierdzać, zarówno poprzez lokalne inicjatywy w ramach większych zrzeszeń – np. „Grupa Bezpieczny Bałtyk” (biznes.trojmiasto.pl, 2020; Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, 2021a), Klaster Technologii Wodorowych i Czystych Technologii Węglowych (Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, 2019, 2021b), jak również z założenia regionalny charakter znacznej części izb gospodarczych. Należy jednak zwrócić uwagę, że z praktycznego punktu widzenia, to nie tradycja, lecz liczba przedsięwzięć przeprowadzonych wspólnie przez członków zrzeszenia-sieci decyduje o tym, czy uwspólnione rozumienie takich samych zagadnień będzie miało szansę wśród nich zaistnieć (C. Jones i Lichtenstein, 2008).

Abrahamson i Fombrun (1994) zwracają także uwagę na sprzyjającą dla wytworzenia makrokultury określoną strukturę powiązań w całej sieci. Jest to struktura sieci złożonej z wielu aktorów o zbliżonym statusie, którzy są ze sobą powiązani w podobny sposób, co sprawia, że wielu z nich charakteryzuje się niemal identycznymi profilami relacyjnymi. Mamy w takiej sytuacji do czynienia ze strukturalną ekwiwalencją, o której mowa wyżej w pkt. 1.4. niniejszej pracy. Prowadzić to może do sytuacji, w której dwa wybrane podmioty w sieci, będące dostawcami określonych wyspecjalizowanych usług, będą powiązane z

tymi samymi odbiorcami (czy inaczej – zamawiającymi). Dzięki temu podmioty te będą wyznawać podobne zasady, ale jednocześnie będą coraz silniej ze sobą konkurować.

Sposobem na uniknięcie takiej sytuacji jest podejście zarządzania sieciowego (ang. *network governance*), które łączy w sobie teorie ekonomiki kosztów transakcyjnych z teoriami sieci społecznych (C. Jones i in., 1997). Takie podejście odpowiada na potrzeby kształtowane przez rynki i branże o dużym poziomie zindywidualizowanych zamówień lub specyficznych zasobów (narzędzi i personelu) potrzebnych do ich wykonania (ang. *asset specificity*), niepewnym lub mocno zmiennym popycie i skomplikowanych zleceniach, o nierównej częstotliwości. Takie warunki wymuszają wręcz na firmach z branży, aby zmierzały w kierunku takiego ukształtowania sieci dostawców i odbiorców, którego efektem będzie osadzenie strukturalne. W warunkach osadzenia strukturalnego wymiana handlowa i współpraca, mimo opisanych wyżej trudności, staje się łatwiejsza do zarządzania ze względu na większą przewidywalność (spadek niepewności). Zarządzanie sieciowe wykorzystywane do koordynacji zleceń wykonywanych jednocześnie przez wiele niezależnych od siebie podmiotów, sprawia, że podmioty te, które w warunkach rynku konkurują, współdziałają, z korzyścią dla całej sieci lub grupy realizującej takie złożone zlecenie. Jones, Hesterly i Borgatti (1997) wskazują przykłady przedsięwzięć zarządzanych sieciowo, takich jak: produkcje filmowe, muzyczne oraz różne projekty w branżach modowych, budowlanych i zaawansowanych technologii.

Niezależność poszczególnych aktorów w uwarunkowaniach zarządzania sieciowego jest kluczowa dla sprawnej i poprawnej koordynacji zleceń. Niezależni wykonawcy lub grupy niezależnych wykonawców mogą swobodnie nawiązywać współpracę z wieloma niezależnymi od siebie zamawiającymi, przy relatywnie podobnych warunkach kontraktów, raczej o charakterze otwartym, a dodatkowo pracownicy mogą w swobodny sposób przechodzić między pracodawcami w danej grupie wykonawców. Taki sposób realizacji zleceń i zamówień prowadzi do błyskawicznej dyfuzji wiedzy. Ponadto, wspólne wykonywanie określonych zleceń o podobnym charakterze rozwija jednakowe rozumienie pewnych zagadnień oraz wspólne wartości, co wspiera sprawne wykonanie zadań. Przekłada się to łącznie na powstanie norm społecznych podzielanych w sieci powiązań zarówno wykonawców, jak i zamawiających. Normy z czasem stają się standardem i aktorzy zaczynają wymagać od siebie nawzajem ich przestrzegania, nawet jeśli nie są

zapisane w formalnych kontraktach. Normy stanowią więc z jednej strony pewnego rodzaju ograniczenie nałożone na zachowania aktorów w przyszłości, z drugiej strony zapewniają większe bezpieczeństwo dla wzajemnych transakcji (C. Jones i in., 1997).

Takie zachowanie jest oczywiście nierozzerwalnie związane z reputacją, zarówno jednostek, jak i całych organizacji należących do sieci. Informacje o zachowaniach danego aktora, zwłaszcza mocno osadzonego strukturalnie, szybko przepływają do innych uczestników sieci, zatem gdyby zachowanie to byłoby sprzeczne z obowiązującymi normami w danej sieci (zrzeszenie, sektor, środowisko, branża), taki aktor równie szybko zostałby poddany sankcjom ze strony innych podmiotów w sieci.

Monitorowanie zachowań i ocena, czy mieszczą się one w normach wyznaczonych makrokulturą może być czasem zadaniem administratora sieci – w przypadku zrzeszeń gospodarczych, zarządu lub podmiotu administrującego, np. biura zrzeszenia. Taki dodatkowy podmiot monitorujący pomaga identyfikować naruszenia zasad (formalnych i nieformalnych), a następnie nakładać sankcje, które (w myśl koncepcji zarządzania sieciowego) przekładają się na wyższe koszty transakcji dla podmiotów naruszających normy. Istotne mogą okazać się w tym przypadku koszty utraconych korzyści z kontraktów niezawartych z powodu sieciowego wykluczenia danego podmiotu. Monitorowanie relacji przez „wyspecjalizowany” podmiot ogranicza koszty monitoringu w porównaniu z sytuacją, gdy każdy z graczy monitoruje swoich partnerów we własnym zakresie, bez wymieniać się informacjami z otoczeniem w sieci kontaktów. W przypadku administracji zrzeszenia, oprócz własnych obserwacji, może ona zbierać również informacje o naruszeniach od pozostałych członków poszkodowanych takimi naruszeniami.

Dzięki makrokulturze tworzy się zaufanie nawet między partnerami, którzy wcześniej ze sobą nie współpracowali. Chcąc utrzymać swój status w sieci gracze nie chcą narażać swojej reputacji. W ten sposób makrokultura zapobiega nadużyciom, czy – szerzej – zachowaniom oportunistycznym (C. Jones i Lichtenstein, 2008). Makrokultura nastawiona na kooperację pomaga więc rozwiązać istotny problem, zwany „jazdą na gapę” (ang. *freeriding*). Sieć wymusza obowiązek uważnego obserwowania działań również tych projektów (i zaangażowanych w nie aktorów), które nie dotyczą bezpośrednio obserwujących (Das i Teng, 2002). Takie kolektywne monitorowanie działań partnerów pośrednich i bezpośrednich można uznać za społeczną kontrolę wewnętrzną, która

odgrywa ważną rolę w kontekście wymiany zasobów między członkami grupy (C. Jones i in., 1997), opartej na logice osadzenia, alternatywnej dla logiki rynku i hierarchii (Williamson, 1975). W sytuacji wypracowanych wspólnych rozwiązań, branżowych standardów, czy nawet innowacyjnej technologii, uczestnicy takiej grupy w obrębie sieci powinni opierać się pokusie zachowań oportunistycznych, np. przejęcia technologii stworzonej przez innych członków grupy (Das i Teng, 2002).

Przynależność i obawa przed wykluczeniem są ważnym motywatorem dla partnerów nawiązujących współpracę dzięki członkostwu w zrzeszeniu. Wykluczenie to może nastąpić zarówno formalnie – poprzez nieprzestrzeganie statutu lub działanie sprzeczne z interesami zrzeszenia (co jest *explicite* sformułowane w przepisach statutowych, np. w art. 10, ust. 2 lit. b), d) Statutu Polskiej Izby Firm Szkoleniowych (Statut Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, 2020), §12 ust. 1 pkt. 4 Statutu KIG (Statut Krajowej Izby Gospodarczej, 2020), §7 ust. 3 Statutu Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej (Statut Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, 2009)), jak i przez ostracyzm w projektach realizowanych przez członków bezpośrednio między sobą (np. odmowa zawarcia relacji handlowych z konkretnym kontrahentem). Jeżeli w danej sieci wszyscy członkowie odmówią współpracy z danym podmiotem – wykluczony staje przed dużym problemem.

Dzięki makrokulturze oportunizm jednostek w sieci jest więc „temperowany” potencjalnym ostracyzmem ze strony partnerów – zarówno w wymiarze społecznym, jak i handlowym (C. Jones i in., 1997). Im dłuższa współpraca jest preferowana między uczestnikami danej sieci, tym większe zapotrzebowanie na makrokulturę i idące z nią społeczne sankcje wobec tych, którzy nie przestrzegają jej zasad. Sankcje społeczne wynikające z makrokultury powinny wzmacniać karę umowną wynikającą z kontraktu (Das i Teng, 2002).

Przy funkcjonującej makrokulturze często nie jest potrzebny pośrednik w postaci podmiotu administrującego siecią, nakładający sankcje lub inne kary. Choć, jak wyżej wskazano, taki podmiot może być użyteczny z punktu widzenia dbałości o przestrzeganie zasad makrokultury przez członków.

Zarządzanie sieciowe, wiążące się z opisywanym wyżej pojęciem makrokultury, wymaga oczywiście określonych warunków do zaistnienia. Jednym z nich jest częsta interakcja między aktorami. Częsty kontakt (niezależnie od intencji zaangażowanych stron) to –

zgodnie z opisywanym wcześniej mechanizmem transmisji – również wymiana dużych pakietów informacji, nie tylko o bezpośrednich partnerach, ale także o partnerach partnerów, co jest równoznaczne warunkom osadzenia strukturalnego (C. Jones i in., 1997). To z kolei pozwala wysnuć wniosek stanowiący kolejną propozycję do modelu koncepcyjnego:

P9: Im przedsiębiorstwo mocniej osadzone strukturalnie w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym większe jest prawdopodobieństwo rozwoju wspólnie podzielanych norm społecznych (makrokultury), przestrzeganych przez członków zrzeszenia w obawie przed utratą dobrej reputacji.

Jak podkreśliły Kalinina i Abebe (2012), w rozważaniach na temat efektów sieciowych, należy brać również pod uwagę dalsze implikacje zaistnienia makrokultury. Mianowicie za każdym razem, kiedy inicjowany jest nowy projekt pomiędzy podmiotami należącymi do danej sieci o ustalonej makrokulturze, aktorzy mogą odnosić się do istniejących praktyk i protokołów, jakie wytworzono wcześniej, w toku współpracy innych podmiotów należących do tej sieci, co dodatkowo zachęca do współpracy między wszystkimi aktorami w danej sieci, o czym będzie mowa w pkt. 3.4.

3.4. Analiza wpływu efektów sieciowych zrzeszeń na współpracę zrzeszonych przedsiębiorstw

Pozytywnym przejawem istnienia makrokultury w sieci jest konwergencja oczekiwań poprzez socjalizację nowych członków – co sprawia, że nowe podmioty w zrzeszeniu mogą szybciej przystąpić do współpracy. Do tego dochodzi wypracowanie wspólnego języka, stosowanego do opisu skomplikowanych informacji związanych ze złożonymi zadaniami. Ostatecznie, dzięki makrokulturze wypracowane zostają niepisane zasady zachowania uczestników sieci, ułatwiające sprawne wykonywanie zadań w ramach współpracy. Takie wewnętrzne zasady postępowania zwiększają wydajność wymiany zasobów między aktorami. Przy powtarzalności pewnych typowych zadań i zachowań z nimi związanych, nie ma potrzeby ich każdorazowego ustalania między wykonawcami, tylko od razu aktorzy

przystępują do prac związanych z egzekucją zleceń. Podsumowując, nie trzeba ustalać na nowo zasad dla każdej interakcji związanej ze współpracą (C. Jones i in., 1997).

Współpraca może przybierać różne formy. Zestawienie form współpracy obejmuje: kontrakty, alianse, konsorcja, franczyzę, joint venture, licencjonowanie oraz wzajemne obejmowanie udziałów przez partnerów (ang. *equity-based relations*) (Bills i in., 2021). Łącznie można je definiować jako korzystny dla wszystkich stron i precyzyjnie określony związek dwóch lub większej liczby organizacji, służący działaniu nastawionemu na osiągnięcie wspólnych celów (Mattessich i in., 2001). W kontekście niniejszej pracy, osadzonej w nurcie sieciowym nauk o zarządzaniu, szczególnie istotna jest współpraca obejmująca trzech lub więcej partnerów, wykraczająca poza powiązania diadyczne. Przy czym, współpraca obejmująca tylko dwoje partnerów, również jest ujeta w rozważaniach.

Znaczenie współpracy wielopartnerskiej (ang. *multipartner alliance*) jako relacji o innym charakterze niż współpraca diadyczna, podkreślają Albers i in. (2015). Ta ostatnia, jako najmniejsza możliwa jednostka współpracy międzyorganizacyjnej, przyjęta została powszechnie jako źródło obserwacji mechanizmów rządzących relacjami współpracujących między sobą podmiotów, na podstawie których wyciągano następnie uogólnione wnioski. Należy jednak mieć świadomość trzech efektów, które w istotny sposób odróżniają współpracę wielopartnerską od diadycznej. Są to:

- efekt złożoności (ang. *complexity effect*) – wynikający z liczby i zróżnicowania aktorów w aliansie;
- efekt alokacji siły (ang. *power allocation effect*) – wynikający z nierównowagi sił między aktorami w aliansie,
- efekt czasu wejścia partnera do aliansu (ang. *timing effect*) – wynikający ze schematu dołączania kolejnych partnerów do aliansu, co dotyczy zarówno kolejności, liczby, jak i punktu widzenia od wewnątrz i od zewnątrz aliansu.

Uwzględniając powyższe zjawiska, Albers i in. proponują następujący podział form współpracy ze względu na liczbę zaangażowanych podmiotów i relację między nimi, mianowicie (2015):

- alianse diadyczne,
- sieci aliansów,
- alianse wielopartnerskie.

Wskazano ponadto na trzy kluczowe motywy, którymi kierują się aktorzy przystępujący do aliansów, są to (Albers i in., 2015):

- dostęp do komplementarnych zasobów (w tym również informacji);
- wykorzystanie ekonomiki kosztów transakcyjnych (niższe koszty wynikające z braku konieczności analizowania profili potencjalnych partnerów), co następnie przekłada się na szeroko rozumiane lepsze wyniki dla przedsiębiorstw partnerskich;
- uzyskanie legitymacji do kolejnych projektów wymagających współpracy międzyorganizacyjnej.

Oczywistą motywacją aliansu, zarówno pionowego, jak i poziomego, jest także nastawienie na rozwój. W tym zakresie aliansy należy rozpatrywać jako alternatywną metodą rozwoju w stosunku do fuzji i przejęć. Alianse pozwalają na strategiczny rozwój partnerów przy zachowaniu ich elastyczności i podmiotowości (Gudmundsson i in., 2013).

Należy jednak podkreślić, że drogi do uzyskania oczekiwanych korzyści, do których odnoszą się wskazane powyżej motywy, będą różne w zależności od liczby uczestników danego aliansu lub liczby aliansów diadycznych branych pod uwagę w analizie. W przypadku diady dochodzi do bezpośredniej wymiany zasobów, z kolei w przypadku aliansów wielopartnerskich mamy do czynienia z wymianą uogólnioną (ang. *generalized exchange*) (Thorgren i in., 2011).

Zrzeszenia nie opierają swojego działania wyłącznie na formalnych zapisach umownych. Podejmują one wysiłki, aby stworzyć środowisko sprzyjające zaufaniu, budowaniu więzi społecznych i wzajemnych norm do regulowania zachowań członków. W zrzeszeniach oczekuje się podobnych zachowań członków (Bills i in., 2021), które w dalszej kolejności przekładają się na wzajemną adaptację (o czym mowa była wyżej w pkt. 3.3. (Borgatti i Li, 2009b)), a także konwergencję oczekiwań (C. Jones i in., 1997), a dalej – na przewidywalność (Gulati, 1998).

W zrzeszeniach, takich jak np. Stowarzyszenia i sieci biur rachunkowych AAN (ang. *Accounting Associations and Networks*), badanych przez Billsa, Hayne i Stein (2021), istnieją nieformalne mechanizmy monitorowania relacji, które z różną skutecznością wspierają proces zarządzania napięciami między współpracującymi konkurentami. W analizowanych przykładach polskich zrzeszeń gospodarczych, taką sytuacją znaleźć

można m.in. we współdziałaniu przedsiębiorstw w ramach klastrów funkcjonujących pod egidą izb gospodarczych (biznes.trojmiasto.pl, 2020; Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, 2019, 2021a). Biorąc pod uwagę cechy współpracy wielopartnerskiej oraz mechanizmy, które w pkt. 3.3 pracy zidentyfikowano jako makrokultura, można wywnioskować, że makrokultura wspiera współpracę międzyorganizacyjną członków zrzeszeń gospodarczych.

Czasem nieodzowne może być istnienie organizacji administrującej aliansem lub zrzeszeniem (Gudmundsson i in., 2013) – monitorującej relacje i przestrzeganie norm (o czym mowa była w pkt. 3.3. powyżej). Jest to szczególnie ważne w przypadku złożoności relacji, której poziom rośnie zarówno wraz z liczbą aktorów w sieci, jak i liczby uczestników samego aliansu (Thorgren i in., 2011). Trzeba przy tym zwrócić uwagę, że organizacja administrująca zrzeszeniem (Gudmundsson i in., 2013) nie może być uznawana za aktora zajmującego pozycję luki strukturalnej. To samo dotyczy rozpatrywania powiązań takiego podmiotu administrującego jako słabych czy mocnych więzi, ponieważ w kontekście niniejszej pracy takie jednostki nie wytwarzają wartości dodanej współpracy i nie oferują wspólnie ze swoimi członkami nowych produktów lub usług podmiotom trzecim. Niemniej jednak istnienie takiego podmiotu administrującego zrzeszeniem i monitorującego relacje pomiędzy członkami zrzeszenia niewątpliwie komunikuje potencjalnym nowym członkom wysokie prawdopodobieństwo funkcjonowania makrokultury wśród uczestników danego zrzeszenia. Nie należy też jednoznacznie pozbawiać tych podmiotów mocy w zakresie kształtowania relacji pomiędzy uczestnikami sieci, ponieważ przytoczone wyżej przykłady z praktyki działalności zrzeszeń pokazują, że siła rekomendacji ze strony organizacji zrzeszeniowej może mieć istotne znaczenie.

Makrokulturę wymienia się jako jeden z najważniejszych mechanizmów równoważenia napięć w złożonych relacjach między członkami sieci. Przystępujący do współpracy nowi członkowie mogą zatem oczekiwać, że makrokultura sieci już istnieje lub w okresie ich przynależności zostanie wytworzona. Istnienie specyficznej makrokultury w sieci, którą tworzą członkowie zrzeszenia, może zostać również zakomunikowana potencjalnym członkom przez organy administrujące zrzeszeniem.

Na podstawie powyższych rozważań sformułować można kolejną propozycję do modelu koncepcyjnego, mianowicie:

P10: Im większe prawdopodobieństwo rozwoju wspólnie podzielanych norm społecznych (makrokultury) przestrzeganych przez członków zrzeszenia w obawie przed utratą dobrej reputacji, tym większe jest prawdopodobieństwo współpracy z innymi członkami zrzeszenia.

Członkowie zrzeszeń takich, jak opisywane wyżej AAN dbają o wypracowaną reputację branżowych ekspertów i chętnie dzielą się w sieci swoją wiedzą, aby podtrzymywać dobry wizerunek. Pozytywna opinia rozpowszechniana wśród potencjalnych partnerów, dzięki zrzeszeniom, pomaga rozszerzać zasięg geograficzny poszczególnych firm. Daje ona legitymację do zwiększania obecności rynkowej i nawiązywania nowej współpracy z członkami działającymi w bardziej odległych geograficznie regionach (Bills i in., 2021).

Na zaproszenie lub przyjęcie do współpracy w przedsięwzięciu więcej niż dwóch partnerów wpływa percepcja kandydata jako wiarygodnego, niezawodnego partnera. Samą percepcję można wyrazić poprzez szereg parametrów, co czynią w swoim badaniu Thorgren i jej współautorzy (Thorgren i in., 2011). Na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się, że opinia potencjalnych partnerów wyjaśnia szanse nawiązania współpracy. To daje natomiast podstawy do sformułowania propozycji o następującej treści:

P11: Im większa możliwość rozpowszechniania opinii o przedsiębiorstwie wśród członków zrzeszenia niezwiązanych bezpośrednio z danym przedsiębiorstwem, tym większe jest prawdopodobieństwo współpracy z innymi członkami zrzeszenia.

Napięcia są najbardziej prawdopodobne wśród podmiotów, które jednocześnie mogą być konkurentami i kooperantami. Wynikają one z konieczności jednoczesnego utrzymywania dobrej relacji partnerskich i ochrony swoich kluczowych kompetencji, stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej (Bills i in., 2021). Taka sytuacja może mieć przede wszystkim w przypadku firm, które działają na rzecz tych samych odbiorców, o czym mowa była wyżej w pkt. 3.3.

Członkowie zrzeszeń o charakterze sieci powinni zatem preferować zachowania innych firm członkowskich, podejmujących przedsięwzięcia obejmujące współpracę

międzyorganizacyjną, polegającą na zachowaniu równowagi między współpracą a zdrową, uczciwą konkurencją. Utrzymując taką równowagę, łatwiej jest utrzymać współpracę w dłuższym okresie i osiągnąć sukces. W literaturze wskazuje się na trzy wyznaczniki udanej współpracy partnerskiej, mianowicie (Bills i in., 2021):

- ograniczenie tarć między partnerami (np. sytuacji, w której dwóch lub więcej partnerów konkuruje o zlecenie od tego samego klienta);
- redukcja kosztów transakcyjnych (koszty są mniejsze, gdy firmy sobie ufają i nie muszą angażować dodatkowych środków w formalne sposoby zabezpieczenia wykonania kontraktów);
- tworzenie lub odkrywanie rozwiązań kreujących wartość dodaną (Thorgren i in., 2011).

Do rozpoczęcia współpracy między firmami bardzo często potrzebne są referencje bezpośrednich partnerów, z którymi zainteresowani współpracą pracowali wcześniej. W ten sposób badana jest kompatybilność potencjalnego partnera, jeszcze przed zaproszeniem do współpracy (Bills i in., 2021). Przykładem takiego podejścia w praktyce jest wspomniana wcześniej współpraca przedsiębiorstw przy utworzeniu patronackiej klasy szklarskiej, która bez udziału Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej AHK nie byłaby możliwa (Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021b).

Ze względu na łatwość pozyskania referencji o podmiotach z sieci, częstym wyborem jest współpraca w gronie tych samych partnerów, co oszczędza wysiłków związanych z poszukiwaniem nowych kontrahentów (Goerzen, 2007). Wpływa to na znaczną redukcję kosztów transakcyjnych (C. Jones i in., 1997).

Nie do przecenienia wydaje się być zaufanie wynikające z personalnych powiązań, jakie powstają między współpracującymi firmami. Lepsze zrozumienie wzajemnych potrzeb i możliwości pozwalają doskonale ocenić szanse powodzenia nowej współpracy (Goerzen, 2007). O ile stereotypowe postrzeganie partnerów w sieci może utrudniać współpracę (mniejsze firmy mniej ufają wyraźnie większym partnerom), to potwierdzenie dobrych intencji we współpracy bezpośredniej lub przez bezpośrednie referencje może ten efekt łagodzić (Thorgren i in., 2011). Z drugiej strony, referencje od dużych graczy mogą znacząco wpływać na skłonność innych potencjalnych kontrahentów do nawiązywania współpracy. Czasem tylko ich obecność w aliansie może przyciągać nowe podmioty do współpracy,

które motywowane będą samą możliwością pozyskania od nich referencji (Ahuja i in., 2009; Walter i in., 2001).

W świetle powyższego wyjaśnienia uzasadnione jest zatem sformułowanie kolejnej propozycji:

P12: Im większa możliwość przekazywania referencji przez bezpośrednio powiązanych partnerów w sieci tworzonej przez członków zrzeszenia, tym większe jest prawdopodobieństwo współpracy danego podmiotu z innymi członkami zrzeszenia.

Wymiana informacji między członkami zrzeszenia nie przebiega jednak zawsze bez zastrzeżeń. Decydują oni samodzielnie o tym, jaką informację przekażą dalej i mimo próśb ze strony partnerów, część firm w zrzeszeniach nie dzieli się swoimi zasobami wiedzy. Chronią je jako podstawy, na której budują swoją przewagę konkurencyjną. W tym celu mogą blokować przepływ informacji, a jeśli jest ona unikalna, to oznacza, że mają dodatkowo kontrolę nad jej dalszym upowszechnianiem (Bills i in., 2021). Z taką sytuacją możemy mieć do czynienia, gdy aktor jest zaangażowany w więcej niż jeden alians i wykorzystuje dostęp do informacji z innych aliansów do budowy swojej pozycji poprzez kontrolowanie przepływu informacji między nimi (Albers i in., 2015; Burt, 1992). W nieco mniejszej skali można mówić o kontroli dostępu do informacji, przez organizatorów zamkniętych wydarzeń szkoleniowych, odbywających się w ramach działań statutowych zrzeszeń. W czasie takich spotkań, wiedza nie tylko jest przekazywana przez organizatorów, ale również pozyskiwana od innych uczestników szkoleń. Jeśli dochodzi do dominacji pewnych podmiotów co do częstotliwości i liczby organizowanych szkoleń (Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021d) – o czym mowa była w pkt. 2.4 – może dochodzić również do świadomego kontrolowania rozprzestrzeniania określonych informacji.

Te z kolei mogą być kartą przetargową przy wyborze partnerów do współpracy, więc wyżej opisane zależności prowadzą do wniosku, stanowiącego kolejną propozycję w modelu koncepcyjnym:

P13: Im większa możliwość kontroli przepływu informacji przedsiębiorstwa w sieci zrzeszonych przedsiębiorstw przez dane przedsiębiorstwo, tym większe jest prawdopodobieństwo współpracy z innymi członkami zrzeszenia.

Mechanizmy relacyjne zaczynają oddziaływać na współpracujących partnerów zaraz po tym, kiedy ich współpraca się rozpoczyna. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że do rozpoczęcia jakiegokolwiek współpracy pomiędzy dwojgiem nowych dla siebie partnerów najczęściej potrzebne są mechanizmy transakcyjne. Te są przywoływane tylko w sytuacji ostatecznej konieczności, a wcześniej, ewentualne napięcia redukuje się przy zastosowaniu mechanizmów relacyjnych, które nabierają na znaczeniu przy częstszej współpracy pomiędzy danymi dwoma partnerami. Przystąpienie do zrzeszenia również wymaga najczęściej zadeklarowania długotrwałego nastawienia na kooperację i utrzymywanie przyjaznych relacji (Bills i in., 2021).

Pewna informacja oznacza najczęściej również większą współpracę w obrębie aktorów, którzy się tą informacją wymieniają. Jak wykazał Goerzen (2007), niezależnie od ekonomicznych rezultatów, firmy preferujące wybór kontrahentów z grona wcześniejszych partnerów wykazują skłonność do częstszych wspólnych przedsięwzięć z większą liczbą partnerów należących do tej grupy.

W sytuacji wielopartnerskiej współpracy, gdy weźmiemy pod uwagę efekt czasu przystąpienia do współpracy, zauważymy, że późniejsze dołączenie będzie wiązało się z korzyścią informacyjną w postaci potwierdzonych wielokrotnie informacji – a zatem wiarygodnych i redundantnych (Albers i in., 2015). Może być to również zachętą do współpracy, szczególnie dla mniejszych podmiotów, które chcą aktywnie kształtować swoje powiązania i profile relacyjne z myślą o dalszej rozbudowie sieci współpracy (Thorgren i in., 2011).

Warto dodać, że mocno powiązane firmy będą przyciągać do współpracy inne podmioty, również ze względu na potencjalne powiązania spoza danego aliansu i spoza danej sieci, co należy zawsze brać pod uwagę. Mogą okazać się one wartościowe dla aktualnych i potencjalnych partnerów z danego aliansu i sieci. (Gudmundsson i in., 2013). Można zatem stwierdzić, że dostęp do wiarygodnej, choć redundantnej informacji sprzyjać będzie

nawiązywaniu współpracy międzyorganizacyjnej, co jest podstawą kolejnej propozycji do modelu koncepcyjnego:

P14: Im większa możliwość pozyskania przez przedsiębiorstwo wiarygodnej i redundantnej informacji, tym większe jest prawdopodobieństwo nawiązania współpracy z innymi członkami zrzeszenia.

Cohen i Levinthal (1990) słusznie podkreślili znaczenie wiedzy o strukturze sieci (kto z aktorów ma jakie powiązania) i zasobach partnerów. Do zasobów należy zaliczyć tu również know-how: który z partnerów może rozwiązać konkretny problem. Systemowe rozwiązania (zarządzanie dostępem do informacji z poziomu organizacyjnego) pozwalają na korzystanie z wiedzy w sposób przekraczający zdolności poszczególnych osób pracujących w danej organizacji (personalna wymiana wiedzy między jednostkami – tę można ująć w kategoriach osadzenia relacyjnego). W takiej sytuacji również i efekty korzystania z wiedzy będą większe (Cohen i Levinthal, 1990), co zwiększy z kolei prawdopodobieństwo pozyskania nowej i nieredundantnej informacji.

Oprócz odpowiedniego zasobu dotychczasowej wiedzy potrzebnego do absorpcji nowych informacji, a także do oceny przydatności ich zastosowania (zamiany na wiedzę w związku z określonym działaniem), istotne są również inne czynniki. Badacze wymieniają wśród nich przede wszystkim branżowe doświadczenie w produkcji danych towarów lub świadczeniu określonych usług, które pozwala ocenić wspomnianą przydatność zastosowania. Wówczas dostęp do nowej, nieredundantnej informacji, wiążący się w oczywisty sposób z relacjami, wspiera wchodzenie w nowe powiązania, motywowane chęcią pozyskania nowych relacji lub wytworzenia – dzięki pozyskanej wiedzy – rynkowej innowacji (Cohen i Levinthal, 1990). W świetle powyższego uzasadnione jest sformułowanie kolejnej propozycji w modelu koncepcyjnym:

P15: Im większy dostęp przedsiębiorstwa do nowej i nieredundantnej informacji, tym większe jest prawdopodobieństwo jego współpracy z innymi członkami zrzeszenia.

Poprawa wyników jest jednym z najbardziej powszechnych celów, dla których firmy przystępują do współpracy międzyorganizacyjnej. Kluczową rolę w dążeniu do osiągnięcia tego celu odgrywają zaufanie i wymiana informacji, będące z kolei rezultatem opisywanych efektów sieciowych. Bezpośrednie przełożenie zaufania na wyniki bierze się wprost z obniżenia kosztów transakcyjnych po obu stronach (Anzilago i Beuren, 2022), a dalsze korzyści – z kolejnych wspólnych przedsięwzięć, realizowanych z coraz większą efektywnością, co wskazano wyżej, przy analizie zjawiska makrokultury.

Współpraca w zakresie międzyorganizacyjnego zarządzania kosztami przekłada się na większą satysfakcję ze współpracy, następnie – większą skłonność do współpracy, a ostatecznie również na wyniki zaangażowanych w nią firm (Anzilago i Beuren, 2022). Istnieje nawet przekonanie, że samo nastawienie, czyli skłonność do współpracy ma już pozytywny wpływ na wyniki firm (Stanczyk-Hugiet i in., 2020).

3.5. Model koncepcyjny efektów sieciowych generowanych w zrzeszeniach gospodarczych

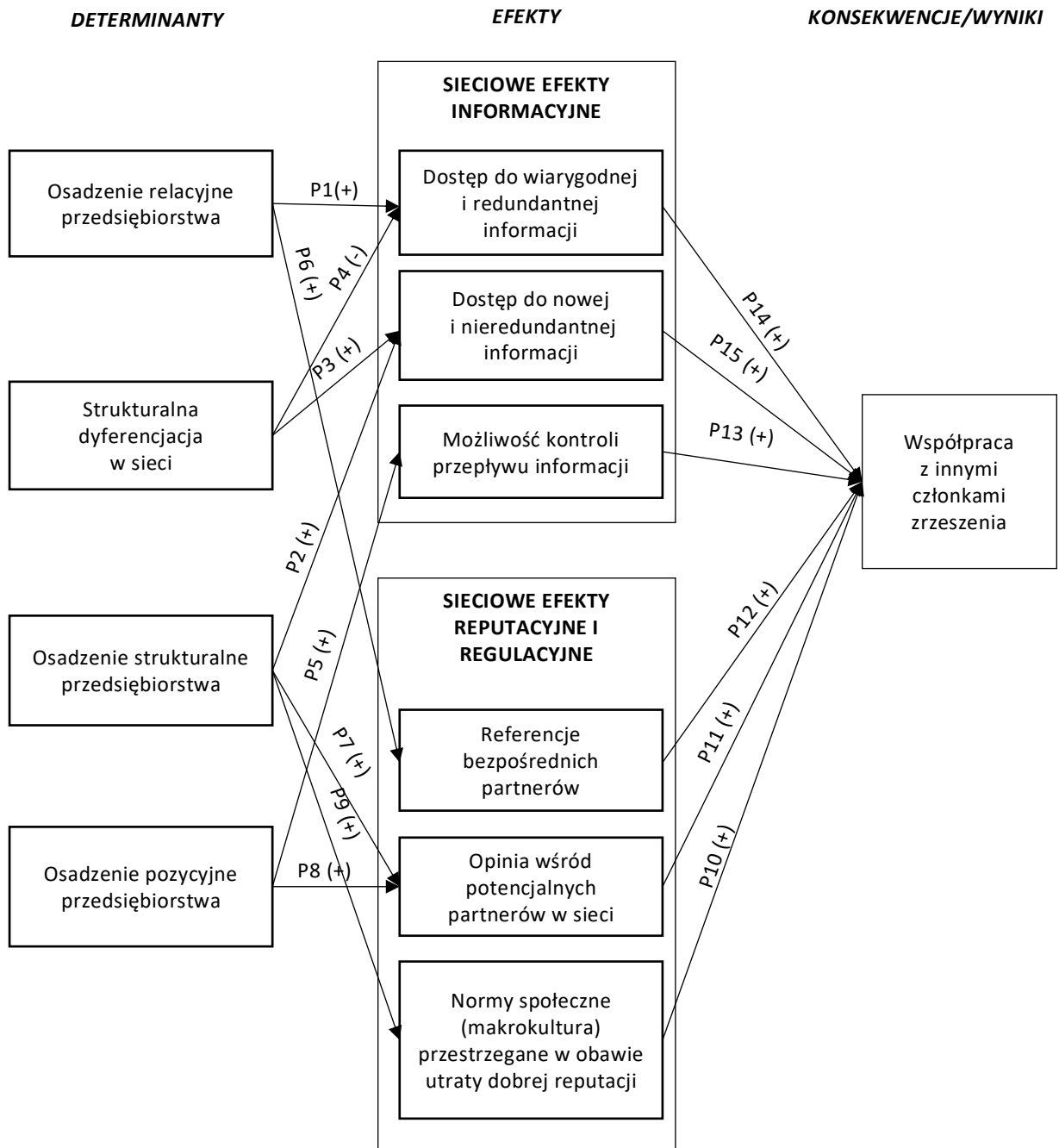
Na podstawie sformułowanych propozycji, zbudowano model koncepcyjny, który przedstawiono graficznie na rysunku 2.

Model obejmuje trzy grupy zmiennych odnoszących się do różnych zakresów związanych z efektami sieciowymi i ich wpływem na członków zrzeszeń gospodarczych. Zależności między zmiennymi można podzielić na grupy w następujący sposób:

1. Propozycje w zakresie **determinant efektów informacyjnych:**

P1: Im przedsiębiorstwo mocniej osadzone relacyjnie w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym ma ono większy dostęp do wiarygodnej i redundantnej informacji.

P2: Im przedsiębiorstwo mocniej osadzone strukturalnie w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym ma ono większy dostęp do nowej i nieredundantnej informacji.



Rysunek 2. Model koncepcyjny efektów sieciowych zrzeszeń gospodarczych z perspektywy przedsiębiorstwa-członka

Źródło: opracowanie własne.

P3: Im większa strukturalna dyferencjacja (różnorodność profili członków zrzeszenia) w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym większy dostęp do nowej i nieredundantnej informacji mają poszczególni członkowie.

P4: Im większa strukturalna dyferencjacja w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym mniejszy dostęp do wiarygodnej i redundantnej informacji mają poszczególni członkowie.

P5: Im przedsiębiorstwo mocniej osadzone pozycyjnie w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym ma ono większe możliwości kontroli nad przepływem informacji.

2. Propozycje w zakresie **determinant efektów reputacyjnych i regulacyjnych:**

P6: Im przedsiębiorstwo mocniej osadzone relacyjnie w sieci przedsiębiorstw-członków zrzeszenia gospodarczego, tym częściej uzyskuje referencje od bezpośrednio powiązanych partnerów.

P7: Im przedsiębiorstwo mocniej osadzone strukturalnie w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym szersze jest rozpowszechnienie opinii o tym przedsiębiorstwie wśród członków zrzeszenia – bezpośrednio niezwiązanych z danym przedsiębiorstwem.

P8: Im przedsiębiorstwo jest mocniej osadzone pozycyjnie w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym szersze jest rozpowszechnianie opinii o tym przedsiębiorstwie wśród członków zrzeszenia niezwiązanych bezpośrednio z danym przedsiębiorstwem.

P9: Im przedsiębiorstwo mocniej osadzone strukturalnie w sieci przedsiębiorstw – członków zrzeszenia gospodarczego, tym większe jest prawdopodobieństwo rozwoju

wspólnie podzielanych norm społecznych (makrokultury), przestrzeganych przez członków zrzeszenia w obawie przed utratą dobrej reputacji.

3. Propozycje w zakresie wpływu efektów sieciowych na **współpracę** międzyorganizacyjną:

P10: Im większe prawdopodobieństwo rozwoju wspólnie podzielanych norm społecznych (makrokultury) przestrzeganych przez członków zrzeszenia w obawie przed utratą dobrej reputacji, tym większe jest prawdopodobieństwo współpracy z innymi członkami zrzeszenia.

P11: Im większa możliwość rozpowszechniania opinii o przedsiębiorstwie wśród członków zrzeszenia niezwiązanych bezpośrednio z danym przedsiębiorstwem, tym większe jest prawdopodobieństwo współpracy z innymi członkami zrzeszenia.

P12: Im większa możliwość przekazywania referencji przez bezpośrednio powiązanych partnerów w sieci tworzonej przez członków zrzeszenia, tym większe jest prawdopodobieństwo współpracy danego podmiotu z innymi członkami zrzeszenia.

P13: Im większa możliwość kontroli przepływu informacji przedsiębiorstwa w sieci zrzeszonych przedsiębiorstw przez dane przedsiębiorstwo, tym większe jest prawdopodobieństwo współpracy z innymi członkami zrzeszenia.

P14: Im większa możliwość pozyskania przez przedsiębiorstwo wiarygodnej i redundantnej informacji, tym większe jest prawdopodobieństwo nawiązania współpracy z innymi członkami zrzeszenia.

P15: Im większy dostęp przedsiębiorstwa do nowej i nieredundantnej informacji, tym większe jest prawdopodobieństwo jego współpracy z innymi członkami zrzeszenia.

Przedstawiony model koncepcyjny wskazuje na wpływ efektów sieciowych na współpracę członków zrzeszeń gospodarczych. Zaprezentowane propozycje sformułowano

na podstawie analizy literatury z obszaru teorii sieci oraz obserwacji empirycznych autora, dotyczących zrzeszeń gospodarczych w kraju i za granicą. Model został podstawą badań empirycznych, opisanych w kolejnym rozdziale, w którym to również przedstawiono analizę wyników badań i ostatecznie odniesiono się do uzyskanego empirycznego potwierdzenia powyższego modelu.

Rozdział 4. Empiryczny model efektów sieciowych zrzeszeń gospodarczych

4.1. Cel, zakres i metoda badań empirycznych

4.1.1. Cel badań empirycznych

Koncepcja osadzenia sieciowego i rozwinięta na jej podstawie teoria sieci, opisana w rozdziale 1. niniejszej pracy, pozwala na identyfikację i analizę efektów sieciowych z perspektywy uczestnika sieci. Jako łącznik między socjologicznymi a ekonomicznymi aspektami zachowań gospodarczych, teoria ta uwzględnia wpływ otoczenia społecznego na decyzje podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Na gruncie teorii osadzenia sieciowego można zatem szukać odpowiedzi na pytanie, czy uczestnictwo w zrzeszeniu gospodarczym może generować efekty sieciowe. Jeśli tak – to pod jakimi warunkami, przyjmując, że zrzeszenia gospodarcze spełniają warunki definicyjne sieci – co zostało wyjaśnione i podkreślone w pkt. 2.2. oraz 3.1.

Szeroki wybór oferty zrzeszeń gospodarczych (tylko w Krajowej Izbie Gospodarczej członkami jest ponad 150 organizacji zrzeszeniowych) i ich różny charakter (zob. pkt. 2.2., 2.3.) tworzą problem decyzyjny po stronie przedsiębiorców i zarządzających firmami: czy przystępować do zrzeszeń jako członek, jeśli tak, to do których, a ostatecznie – jak zachowywać się względem pozostałych członków i podmiotu zarządzającego zrzeszeniem. Dokonując powyższych wyborów, menedżer powinien brać pod uwagę potencjalne korzyści przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów związanych z uczestnictwem. Przy czym należy podkreślić, że zarówno korzyści, jak i koszty nie muszą wyrażać się wprost w pieniądzu jako wyniki finansowe.

Należy założyć, że jeśli firma przystępuje do zrzeszenia, to czyni tak z intencją podejmowania współpracy z innymi podmiotami, niezależnie od motywów tej współpracy (mowa tu o motywach etycznych: partnerskim współdziałaniu, wzajemnym wsparciu lub – z drugiej strony – oportunistycznym wykorzystywaniu słabości współpracujących kontrahentów, „rozgrywaniu” jednych partnerów przeciwko drugim –zob. pkt. 1.1., 1.3.). Jak wynika z literatury przedmiotu, współpraca może generować korzyści ekonomiczne dla zaangażowanych w nią podmiotów (Dyer i Singh, 1998), więc na gruncie analizy zrzeszeń

gospodarczych należy zadać pytanie o warunki sprzyjające podejmowaniu współpracy między członkami.

Myśląc z kolei o warunkach, należy skupić się na determinantach, o których mowa w tytule niniejszej rozprawy i poszukać odpowiedzi na pytanie o strukturę sieciową zrzeszenia, która zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia pozytywnych efektów sieciowych. A zatem, jak osadzenie, a w zasadzie – jego konkretne rodzaje, przekładają się na efekty sieciowe, a te – w dalszej kolejności – na współpracę między członkami zrzeszeń gospodarczych. Powstaje zatem pytanie: jaka kombinacja tych warunków pozwala danej firmie wchodzić we współpracę z pożądanymi partnerami. Z kolei ten aspekt odnieść można, już na gruncie praktyki funkcjonowania zrzeszeń, do świadomego kształtowania relacji z innymi członkami z perspektywy danego, konkretnego członka, stawiając pytanie: jak firma powinna zachowywać się w określonych okolicznościach, aby sprzyjało to generowaniu korzyści ekonomicznych. Jakie zatem relacje w zrzeszeniach należy świadomie nawiązywać, aby w dalszej perspektywie miały one szansę doprowadzić do dobrej, efektywnej współpracy, przy racjonalnym korzystaniu z energii relacyjnej (Sytch i Tatarynowicz, 2014) i odpowiedniej dywersyfikacji typów powiązań między mocne i słabe więzi (Borgatti i Li, 2009b)?

Wobec powyższego celem badań empirycznych przeprowadzonych w ramach niniejszej pracy jest odpowiedź na pytanie: czy rzeczywiście zrzeszenia gospodarcze można traktować jako sieci i oczekiwać w związku z tym efektów sieciowych po stronie członków. A jeśli tak – to jakie efekty przekładają się następnie na współpracę między członkami. Wyniki badania pozwolą wesprzeć menedżerski wybór co do członkostwa – pod względem wyboru zrzeszeń, które będą wspierać nawiązywanie współpracy – oraz decyzję co do zachowań, jakie należy kultywować w zrzeszeniu, aby sprzyjać nawiązywaniu współpracy.

Podmiotem badania są przedsiębiorstwa będące aktualnie członkami zrzeszeń gospodarczych, a ich dokładna charakterystyka zostanie przedstawiona w pkt. 4.3. poniżej. Przedmiotem badania jest współpraca w/w przedsiębiorstw w obrębie zrzeszeń z innymi członkami oraz współpraca międzyorganizacyjna w szerokim rozumieniu. Badanie obejmuje relacje między członkami zrzeszeń i towarzyszącą im wymianę informacji oraz wewnętrzne zasady, jakie nieformalnie ich obowiązują. Przedmiotowo zakres badania dotyczy również struktury zrzeszeń, do których należą badane przedsiębiorstwa.

Zakres terytorialny badania to Rzeczpospolita Polska, bowiem wszystkie badane przedsiębiorstwa oraz zrzeszenia, do których odnosili się w swoich odpowiedziach, mają tu swoje siedziby. Kwestionariusz był wypełniany przez wszystkich respondentów w języku polskim. Zakres czasowy objął okres od lipca 2019 r. do września 2022 r.

4.1.2. Istota i procedura jakościowej analizy porównawczej zbiorów rozmytych (Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis – fsQCA)

Jako główną metodę badawczą, w części empirycznej pracy, zastosowano jakościową analizę porównawczą z rozmytymi zbiorami (*fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis – fsQCA*), będącą jedną z odmian jakościowej analizy porównawczej (QCA), stanowiącej pomost pomiędzy badaniami ilościowymi i jakościowymi.

QCA łączy w sobie najlepsze cechy konwencjonalnych badań jakościowych i ilościowych. Pozwala na jakościowe rozumienie indukcyjne, co wynika z analizy zjawisk w oparciu o konkretne, różne przypadki (ang. *case by case*) i ich kombinacje, dające różne rozwiązania tego samego problemu. W przeciwieństwie do metod ilościowych nie sprowadza badanego zjawiska wyłącznie do zmiennych i informacji o udziale każdej z nich w kształtowaniu rezultatu, przy – być może błędnym – założeniu, że każdorazowo muszą zaistnieć wszystkie z nich. Wspólną cechą fsQCA i ilościowego testowania empirycznego, jest zaś identyfikacja warunków koniecznych i wystarczających poprzez metody statystyczne (Pappas i Woodside, 2021).

Podejście QCA wyróżnia się spośród innych metod analizy zjawisk społecznych tym, że wykorzystuje teorię zbiorów i opisuje zjawiska poprzez relacje między zbiorami. Niezależnie od obszaru nauk społecznych, stwierdzenia dotyczące zjawisk społecznych mogą być ujęte w ramach relacji zbiorów, a korzystając z metod opierających się na teorii zbiorów można je weryfikować, co przedstawia dla nauki dużą wartość. Spośród innych metod opartych na teorii zbiorów, QCA jest, zdaniem wielu badaczy, tą najbliższą z nią związaną i najbardziej sformalizowaną. Wyróżnia się łącznym występowaniem następujących cech:

(1) jej celem jest interpretacja zależności przyczynowych,

(2) wykorzystuje tzw. tabele prawdy do zwizualizowania złożoności przyczynowej, w tym ekwifinalności (ang. *equifinality*), oznaczającej możliwość istnienia kilku ścieżek przyczynowych prowadzących do tego samego rezultatu, koniunkcji przyczyn oraz istnienia warunków koniecznych i wystarczających (Schneider i Wagemann, 2012).

Metoda QCA została opracowana w latach 90. XX w. na potrzeby nauk politycznych. Początkowo wykorzystywana była do makro-porównań, czyli takich, gdzie zestawiane były ze sobą duże, złożone formacje: społeczeństwa, państwa, gospodarki, etc. Przyjęto się też, że jest to odpowiednia metoda dla badań, w których badacze dysponują relatywnie niewielką liczbą obserwacji, aby móc zastosować konwencjonalne metody ilościowe, oparte na statystyce. Dopuszczalne w QCA są próby zawierające nawet 10-15 obserwacji (Berg-Schlosser i in., 2012).

Początkowo w QCA posługiwano się danymi dychotomicznymi, co stanowiło znaczące ograniczenie. Usunięto je, wprowadzając do analizy zbiory rozmyte i algebrę boolowską (od nazwiska twórcy – angielskiego matematyka George’a Boole’a, żyjącego w latach 1815-1864)⁵. Dzięki tej modyfikacji, do QCA dopuszczono użycie zmiennych ciągłych lub interwałowych, które należy skalibrować, aby przekształcić w zbiory rozmyte (Krakowiak-Bal i Ziemiańczyk, 2016). Taki zabieg pozwala na znacznie bardziej realistyczne podejście, bowiem zmienne mogą mieć wartości z przedziału $<0;1>$. Tym sposobem fsQCA pokonuje ograniczenia istniejące w innych typach QCA, wymagających danych dychotomicznych (Pappas i Woodside, 2021). Dzięki zastosowaniu algebry boolowskiej i boolowskich

⁵ W największym skrócie ideę podstaw matematycznych fsQSA można opisać cytując Schneidera i Wagemanna (2012, s. 55):

„Teoria zbiorów jest ściśle związana z logiką propozycji i algebrą Boole’a. We wszystkich trzech subdyscyplinach matematycznych możliwe jest sformułowanie relacji zbiorów i podstawowych operacji. W teorii zbiorów są one nazywane "przecięciem", jeśli są oparte na logicznym AND; "unią" w przypadku logicznego OR; "zbiorem komplementarnym" (lub, prościej, "dopełnieniem"), jeśli wyrażone jest przeciwieństwo zbioru; oraz "podzbiorem", jeśli jeden zbiór w pełni zawiera inny. Wartość przynależności przypadku w przecięciu zbiorów jest określona przez minimum wszystkich wartości jego przynależności w elementach (mnożenie Booleana lub rozmyte). Wartość członkostwa przypadku w unii zbiorów jest określona przez maksimum wszystkich jego wartości członkostwa w elementach (dodawanie Booleana lub rozmyte). Wartość przynależności przypadku w dopełnieniu zbioru można obliczyć przez odjęcie pierwotnej wartości przynależności od 1. Z tego ostatniego wynika, że dla zbiorów rozmytych nie obowiązuje reguła wyłączzonego środka. Wszystkie operacje można też ze sobą łączyć. Podobnie jak w algebrze liniowej, mnożenie przeważa nad dodawaniem. Dla logicznego AND i logicznego OR obowiązują zasady komutatywności, asocjatywności i dystrybucyjności. Relacje podzbiorów i superzbiorów pomagają nam analizować warunki konieczne i wystarczające”.

algorytmów minimalizacyjnych, możliwe jest uchwycenie schematów oraz uproszczenie skomplikowanych struktur przyczynowości w logiczny i holistyczny sposób (Ragin, 2013).

Przewaga fsQCA nad technikami bazującymi na modelach regresji wynika z tego, że koncentruje się ona na rezultacie mogącym być wynikiem różnych konfiguracji zmiennych (ekwifinalność), podczas gdy regresja koncentruje się na ustaleniu siły wpływu konkretnej zmiennej lub zmiennych na wynik (Krakowiak-Bal i Ziemiańczyk, 2016). Konfiguracją nazywamy tu konkretny zbiór zmiennych przyczynowych (tzw. warunków) o synergicznym charakterze, które służą za wyznacznik rezultatu będącego przedmiotem zainteresowania badań (Pappas i Woodside, 2021). Metody bazujące na wariacji wychwytyują tylko główne (najsilniejsze) efekty, czyli tak naprawdę dotyczą tylko małej liczby przypadków w próbie. A zatem regresja określa kierunek i rozmiar wpływu zmiennych włączonych do modelu, ale nie pozwala odkryć jakie warunki prowadzą do danego wyniku. Można to odkryć korzystając z fsQCA (Krakowiak-Bal i Ziemiańczyk, 2016).

Jako że fsQCA bazuje na zbiorach rozmytych, jest narzędziem pozwalającym uchwycić warunki, które: (1) są wystarczające lub konieczne, aby wyjaśnić rezultat; (2) są niewystarczające same z siebie, ale konieczne jako część rozwiązania, które może wyjaśniać rezultat.

Badacze, używając fsQCA, mogą identyfikować zatem, które warunki są niezbędne (a z drugiej strony niepotrzebne), aby rezultat mógł się ziścić oraz które kombinacje warunków są bardziej lub mniej ważne od innych.

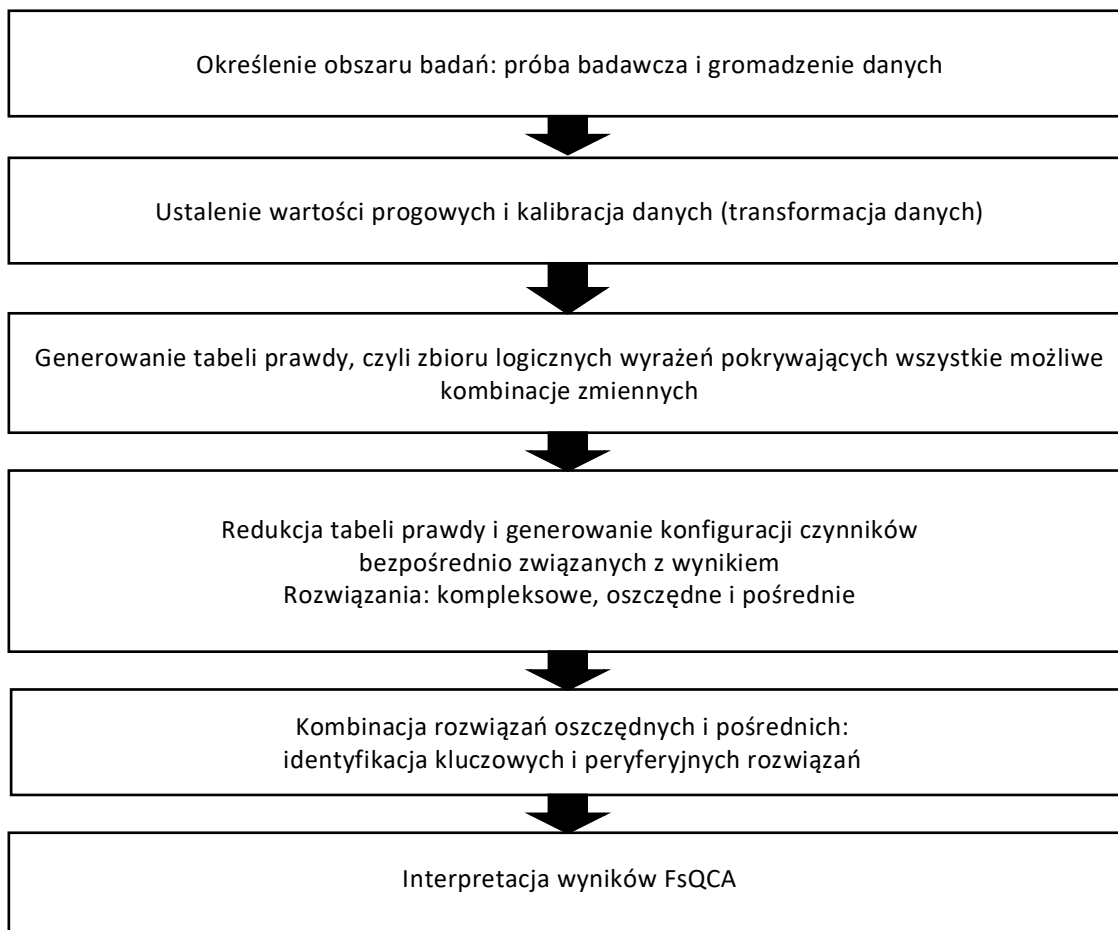
W celu empirycznej identyfikacji warunków i kombinacji zmiennych objaśniających, które mają duży udział w ostatecznym wyniku, fsQCA wykorzystuje cztery etapy (Krakowiak-Bal i Ziemiańczyk, 2016):

1. transformacja (kalibracja) danych,
2. budowa tabeli prawdy,
3. określenie odpowiednich kombinacji przyczynowych,
4. uproszczenie połączeń i ocena rozwiązań.

Bardziej rozbudowaną procedurę analityczną fsQCA przedstawia

Rysunek 3.

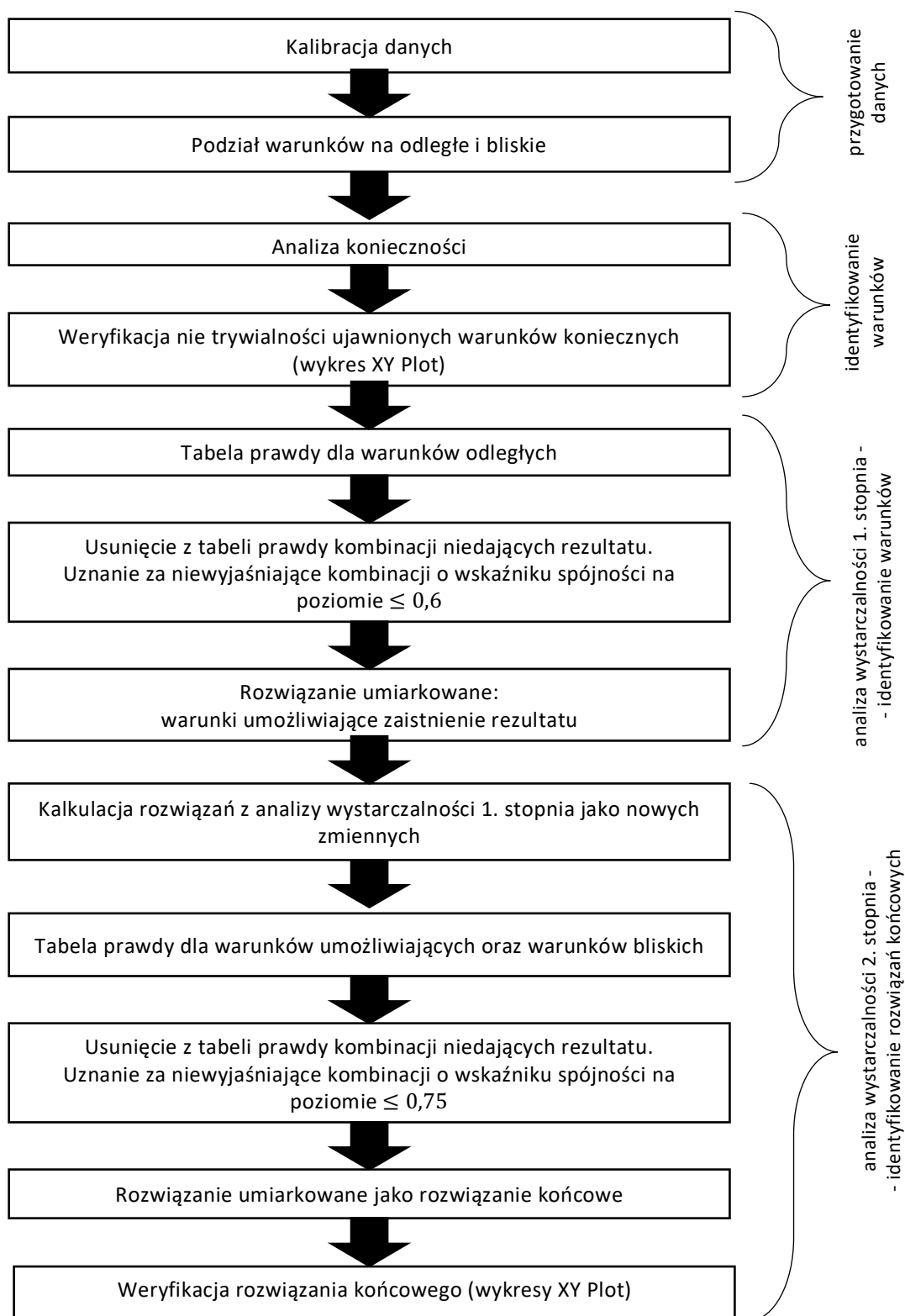
Dzięki zastosowaniu kalibracji można korzystać z różnych rodzajów danych wejściowych, w tym również z zapisanych w skali Likerta (Pappas i Woodside, 2021).



Rysunek 3. Podstawowe etapy fsQCA

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pappas i Woodside, 2021).

Mając na względzie złożony charakter modelu teoretycznego, opisanego w rozdziale 3, zdecydowano postąpić metodą dwustopniowego fsQCA (two-step fsQCA), opisaną przez Schneidera i Wagemanna (2006, 2012), zastosowaną, m.in. w badaniach przez Haesebroucka (2015). Procedurę analityczną dwustopniowego fsQCA przedstawia Rysunek 4.



Rysunek 4. Kolejne kroki procedury badawczej fsQCA – wariant dwustopniowy

Źródło: opracowanie własne.

Dwustopniowa procedura jest zalecana do zastosowania w przypadkach, gdzie występuje relatywnie dużo zmiennych i wykonanie procedury jednostopniowej wiąże się z dużą liczbą reszt logicznych (tj. możliwych kombinacji niemających odzwierciedlenia w próbie), które należy odrzucić, a także większą liczbą skomplikowanych kombinacji jako rozwiązań. Tym problemom można zaradzić, stosując dwustopniową procedurę, o ile jest to również uzasadnione na gruncie teoretycznym (Schneider i Wagemann, 2012).

Istotną kwestią jest tutaj podział warunków na odległe i bliskie. Jeżeli możliwe jest ustalenie, że część warunków jest traktowana jako bardziej stała (np. wynikająca na gruncie teorii z warunków zewnętrznych, bardziej powiązanych z otoczeniem niż działaniem respondentów), a druga część bardziej dynamiczna lub wynikająca z działania respondentów, wówczas zastosowanie tej metody jest uprawnione (Schneider i Wagemann, 2006, 2012).

Po dokonaniu podziału na warunki odległe i bliskie, przystępuje się do analizy konieczności, a jej wyniki testuje pod kątem trywialności warunków. Znając wyniki analizy trywialności można przystąpić do analizy wystarczalności pierwszego stopnia, w której analizie podlegają warunki odległe w odniesieniu do rezultatu. Rozwiązania, które zostają uznane za dopuszczalne w wyniku weryfikacji wskaźników pokrycia i spójności nazywa się kontekstami lub warunkami umożliwiającymi osiągnięcie rezultatu (Schneider i Wagemann, 2006).

W analizie wystarczalności drugiego stopnia, do warunków bliskich dołączany jest, jako kolejna zmienna, osobno każdy z kontekstów i wykonuje się procedurę tabeli prawdy dla takiego zestawienia zmiennych. Wyniki procedury tabeli prawdy, wybrane z analizy uwzględniającej każdy kontekst (biorąc pod uwagę wskaźniki spójności i pokrycia), stają się łącznie rozwiązaniem, którego jakość można ostatecznie zweryfikować poprzez wykres zależności między nimi a zmienną wynikową, tzw. wykres *XY plot* (Pappas i Woodside, 2021).

4.2. Konstrukcja narzędzi pomiarowych

W badaniu zastosowano kwestionariusz ankietowy, a zawarte w nim stwierdzenia, których adekwatność co do sytuacji swoich firm mieli ocenić respondenci, zostały opracowane na podstawie literatury, dotyczącej poszczególnych zmiennych wyznaczonych w modelu koncepcyjnym, opisanym w rozdziale 3. Model obejmuje 11 zmiennych, do których dobrano wskaźniki, zaadaptowane do specyfiki funkcjonowania członków w zrzeszeniach. Dla każdej zmiennej zastosowano minimum trzy stwierdzenia, oceniane w 7-stopniowej skali Likerta, pozwalającej na liczbowe ujęcie postaw, odczuć i ocen respondentów.

Pierwsza grupa zmiennych w modelu to determinanty efektów sieciowych, o których mowa w temacie niniejszej rozprawy, mianowicie: osadzenie relacyjne, strukturalne oraz pozycyjne przedsiębiorstwa, a także strukturalna dyferencjacja w sieci.

Osadzenie relacyjne odnosi się do bezpośrednich więzi jednostki, rozwiniętych w ramach częstych interakcji i wspólnych doświadczeń (Polidoro i in., 2011). Tę zmienną można mierzyć takimi empirycznymi wskaźnikami, jak historia dotychczasowej interakcji między podmiotami (Polidoro i in., 2011, s. 205, 209), subiektywne odczucie bliskości relacji (Moran, 2005, s. 1131), stosowanie narzędzi technicznych lub formalnych do monitorowania zachowań nastawionych na nadużycia wobec innych uczestników (jako zmienna o odwrotnym kodowaniu) (Uzzi, 1997, s. 43), uproszczone podejmowanie decyzji o podjęciu współpracy zamiast wszechstronnej kalkulacji i oceny ryzyka (Uzzi, 1997, s. 44). Istnienie osadzenia relacyjnego wyraża również wymianą informacji z partnerami, na temat aktualnych uwarunkowań branżowych zamiast przekazywania wyłącznie informacji o aktualnej cenie (Uzzi, 1997, s. 45). Osadzenie relacyjne może być także związane z przynależnością do grup biznesowych – jak nazwał je Uzzi (1996b, s. 686–687), mając na myśli dodatkowe powiązania poza wynikającymi z członkostwa: więzi rodzinne, kapitałowe lub personalne. Zaproponowane wskaźniki pomiaru osadzenia strukturalnego członków zrzeszenia zawarto w tabeli 8.

Tabela 8. Wskaźniki pomiarowe dla osadzenia relacyjnego przedsiębiorstwa w sieci/zrzeszeniu

Nr zmiennej	Zmienna	kod pytania	Wskaźnik (stwierdzenie w kwestionariuszu badawczym) (7-stopniowa Skala Likerta, gdzie 1 = zdecydowanie nie; 2 = nie; 3 = raczej nie; 4 = ani tak, ani nie; 5 = raczej tak; 6 = tak; 7 = zdecydowanie tak)
1.	Osadzenie relacyjne (OsRe)	OR1	Firmy ze Zrzeszenia, które zawarły z nami transakcje w ostatnich 3 latach współpracowały z nami również wcześniej.
		OR2	Utrzymujemy bliskie relacje z wieloma firmami należącymi do Zrzeszenia.
		OR3	W transakcjach, jakie zawieramy z firmami ze Zrzeszenia, zapewniamy sobie formalne lub techniczne sposoby monitorowania potencjalnych nadużyć ze strony partnerów. (R)*
		OR4	Nawiązując współpracę z firmami znanymi nam ze Zrzeszenia, stosujemy uproszczone procedury podejmowania decyzji – mniej restrykcyjne niż w przypadku innych firm.
		OR5	Z firmami ze Zrzeszenia, z którymi współpracujemy bezpośrednio, wymieniamy szerszy zakres informacji niż w przypadku innych kontrahentów.
		OR6	Z firmami ze Zrzeszenia, z którymi współpracujemy, jesteśmy połączeni także personalnie (np. te same osoby w zarządach), kapitałowo (te same osoby fizyczne lub prawne jako wspólnicy) lub rodzinie (w kierownictwie lub wśród wspólników członkowie jednej rodziny).

*(R) - skala odwrócona

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do zmiennej *strukturalnej dyferencjacji*, wskaźnikiem może być w pierwszej kolejności wielkość sieci, czyli liczba jej uczestników (Gulati, 1998, s. 306; Uzzi, 1996b, s. 687), bowiem większa liczba uczestników daje większe prawdopodobieństwo, że aktorzy w sieci będą bardziej zróżnicowani. Tę zmienną opisuje także odchylenie standardowe wektora własnego (ang. *eigenvector*) centralności dla wszystkich powiązań w sieci, co ma praktyczny wyraz w potencjalnym dostępie do dużej liczby pośrednich kontaktów, nie tylko w danym zrzeszeniu, ale dzięki niemu również poza nim (Gulati i Gargiulo, 1999, s. 1464). O występowaniu strukturalnej dyferencjacji w sieci członków zrzeszenia decyduje także ich przynależność do innych organizacji o podobnym charakterze (Afuah, 2013; Sytch i Tatarynowicz, 2014). Wskaźniki pomiarowe dla strukturalnej dyferencjacji sieci, będącej zrzeszeniem, przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Wskaźniki pomiarowe dla strukturalnej dyferencjacji sieci/zrzeszenia

Nr zmiennej	Zmienna	kod pytania	Wskaźnik (stwierdzenie w kwestionariuszu badawczym) (7-stopniowa Skala Likerta, gdzie 1 = zdecydowanie nie; 2 = nie; 3 = raczej nie; 4 = ani tak, ani nie; 5 = raczej tak; 6 = tak; 7 = zdecydowanie tak)
2.	Strukturalna dyferencjacja w sieci (StDy)	SD1	Do Zrzeszenia należy relatywnie dużo różnych członków.
		SD2	Zróznicowanie członków Zrzeszenia jest na tyle duże, że zapewnia nam to dostęp do różnych informacji.
		SD3	Uczestnictwo w Zrzeszeniu całkowicie nam wystarcza, aby uzyskiwać dostęp do niezbędnych kontaktów i informacji.
		SD4	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu mamy potencjalny dostęp do dużej liczby pośrednich kontaktów, zarówno w samym zrzeszeniu, jak i poza nim.
		SD5	Dostrzegamy różnicę w informacjach płynących do nas z innych zrzeszeń niż wskazane w pierwszym pytaniu główne Zrzeszenie. (R)*
		SD6	Aby mieć dostęp do ważnych i użytecznych informacji trzeba należeć do co najmniej kilku zrzeszeń. (R)

*(R) - skala odwrócona

Źródło: opracowanie własne.

Osadzenie strukturalne odnosi się z kolei do wpływu struktury relacji pośrednich wokół jednostki na jej funkcjonowanie (Polidoro i in., 2011) i w tym kontekście wyrazić je można za pomocą opisywanej w pkt. 1.4. centralności, czyli łącznej liczby niebezpośrednich powiązań danego aktora (Uzzi, 1996b). W wymiarze praktycznym, wskaźnik może być zmierzony poprzez istnienie licznych potencjalnych powiązań w zrzeszeniu i poza jego ramami, do których członek ma dostęp poprzez swoje bezpośrednie, aktualnie wykorzystywane kontakty, jak również kontakty z przeszłości (Polidoro i in., 2011, s. 206, 210). Ostatnim w zestawie wskaźników mogących wyrażać osadzenie strukturalne jest strukturalna ekwiwalencja sieci *ego* badanych członków (Polidoro i in., 2011). Pozytywnie dla zmiennej osadzenie strukturalne firmy w sieci/zrzeszeniu zawarto q tabeli 10.

Tabela 10. Wskaźniki pomiarowe dla osadzenia strukturalnego przedsiębiorstwa w sieci/zrzeszeniu

Nr zmiennej	Zmienna	kod pytania	Wskaźnik (stwierdzenie w kwestionariuszu badawczym) (7-stopniowa Skala Likerta, gdzie 1 = zdecydowanie nie; 2 = nie; 3 = raczej nie; 4 = ani tak, ani nie; 5 = raczej tak; 6 = tak; 7 = zdecydowanie tak)
3.	Osadzenie strukturalne przedsiębiorstwa (OsSt)	OS1	Dzięki firmom, które bezpośrednio znamy ze Zrzeszenia, korzystamy z pośrednictwa w kontaktach z wieloma innymi firmami zarówno ze Zrzeszenia, jak i spoza niego.
		OS2	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu dostajemy dużo zapytań ofertowych od firm, które wcześniej nie były z nami w bezpośrednim kontakcie.
		OS4	W ramach zrzeszenia, firmy, które utrzymują z nami bezpośrednie kontakty mają też od dłuższego czasu bezpośrednie relacje z innymi firmami, z którymi my współdziałamy bezpośrednio (wspólnie znane podmioty).
		OS5	Firmy, które znamy ze Zrzeszenia współpracują na co dzień z tymi samymi podmiotami co my – wszyscy dobrze znamy się nawzajem.

Źródło: opracowanie własne.

Osadzenie pozycyjne przedsiębiorstwa oznacza zakres posiadanego dostępu do innych uczestników sieci wynikającego z zajmowania luki strukturalnej (Burt, 1992) lub szczególnej roli w zrzeszeniu, dającej status uprzywilejowanego członka (Polidoro i in., 2011). Taka rola może sprawiać, że dany członek staje się „swatem” łączącym podmioty trzecie (ang. *go-between*), świadomie pomagającym im wejść w kooperację, mimo że sam nie będzie w niej uczestniczyć (Uzzi, 1997). Zdaniem Polidoro, Ahuja i Mitchella (2011), osadzenie pozycyjne przedsiębiorstwa wyraża także centralność, wynikająca z porównania liczby formalnych przedsięwzięć partnerskich (ang. *joint ventures*) z udziałem danego członka wobec średniej geometrycznej z takich przedsięwzięć realizowanych przez członków w całej sieci. Role kierownicze w zrzeszeniu również mogą być wyznacznikiem osadzenia pozycyjnego. Tak samo, jak zajmowanie pozycji luki strukturalnej, czyli takiej, która łączy dwie lub więcej grupy charakteryzujące się dużą spójnością powiązań (Burt, 1992; Polidoro i in., 2011). Zaproponowane wskaźniki pomiaru dla osadzenia pozycyjnego przedsiębiorstwa w sieci w przypadku zrzeszenia przedstawiono w tabeli 11.

Tabela 11. Wskaźniki pomiarowe dla osadzenia pozycyjnego przedsiębiorstwa w sieci/zrzeszeniu

Nr zmiennej	Zmienna	kod pytania	Wskaźnik (stwierdzenie w kwestionariuszu badawczym) (7-stopniowa Skala Likerta, gdzie 1 = zdecydowanie nie; 2 = nie; 3 = raczej nie; 4 = ani tak, ani nie; 5 = raczej tak; 6 = tak; 7 = zdecydowanie tak)
4.	Osadzenie pozycyjne przedsiębiorstwa (OsPo)	OP1	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu dostajemy pytania o rekomendacje dla innych firm, z którymi warto nawiązać współpracę (zarówno w zrzeszeniu, jak i poza nim).
		OP2	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu często pomagamy innym firmom (zarówno ze zrzeszenia, jak i spoza niego) nawiązywać współpracę, niezależnie od tego, czy w niej będziemy uczestniczyć czy nie (rola pośrednika).
		OP3	Uczestniczymy w większości przedsięwzięć partnerskich realizowanych przez firmy należące do Zrzeszenia.
		OP4	W ostatnich 3 latach nasza firma odgrywała szczególną rolę w funkcjonowaniu Zrzeszenia (np. przedstawiciele firmy we władzach zrzeszenia, organizacja spotkań zrzeszenia na terenie firmy, itp.).
		OP5	Dzięki pozycji, jaką mamy w zrzeszeniu wiele firm skorzystało z naszego pośrednictwa i skontaktowało się ze sobą, nie mając wcześniej bezpośredniego kontaktu.

Źródło: opracowanie własne.

Druga grupa zmiennych w modelu to efekty sieciowe, opisywane w pkt. 1.3. i 1.4. niniejszej rozprawy. W korzyściach informacyjnych wymieniany jest *dostęp do wiarygodnej i redundantnej informacji*. Redundancja oznacza tutaj, że ta sama informacja płynie do danego członka z kilku różnych źródeł i tym samym, nie jest już unikalna, może ją wykorzystać jednocześnie kilku aktorów, co może przekładać się na różnorodne scenariusze czerpania korzyści (redundancja nie musi być wadą informacji, o czym mowa w pkt. 3.2. por. pkt. 3.1). Redundancja może wynikać z tego, że sieć jest poszerzana o kolejnych uczestników o powtarzalnych kontaktach, czy – w terminologii sieciowej – profilach relacyjnych, co nie może tworzyć dostępu do unikalnych informacji (Aral i van Alstyn, 2008). Dostęp do wiarygodnej redundantnej informacji może być efektem strukturalnej ekwiwalencji, czyli dużego podobieństwa profili relacyjnych poszczególnych uczestników (Burt, 1992).

Zupełnie inaczej będzie w przypadku *dostępu do nowej i nieredundantnej informacji*. Unikalność informacji może wynikać z braku ograniczenia zróżnicowania sieci (wskaźniki odnoszące się do tej wielkości muszą mieć odwrotną skalę). Ograniczenie zróżnicowania (ang. *network constraint*) to stopień w jakim powiązane są między sobą kontakty jednego

aktora (Aral i van Alstynne, 2008). W tym kontekście istotna jest też rotacja członków sprzyjająca napływowi nowych, unikalnych informacji do sieci (Sytch i Tatarynowicz, 2014). Na to należy nałożyć również przepustowość kanałów informacji funkcjonujących w sieci i związany z tym czas dystrybucji informacji do członków (Aral i van Alstynne, 2008).

Kolejną zmienną w modelu jest *kontrola przepływu informacji*. Poszczególni gracze korzystający z uprzywilejowanej pozycji mogą w sposób zaplanowany i świadomy wpływać na ograniczenie dostępu innych członków do informacji lub dozować informacjami w taki sposób, że rozgrywają informacje pomiędzy dwoma podmiotami lub grupami podmiotów dla własnej korzyści (Burt, 1992, s. 78–79). Ta zmienna zamyka listę zmiennych związanych z efektami będącymi korzyściami informacyjnymi. Wskaźniki pomiaru powyżej opisanych zmiennych przedstawiono w tabeli 12.

Tabela 12. Wskaźniki pomiarowe dla zmiennych w zakresie korzyści informacyjnych dla przedsiębiorstw w sieci/zrzeszeniu

Nr zmiennej	Zmienna	Kod pytania	Wskaźnik (stwierdzenie w kwestionariuszu badawczym) (7-stopniowa Skala Likerta, gdzie 1 = zdecydowanie nie; 2 = nie; 3 = raczej nie; 4 = ani tak, ani nie; 5 = raczej tak; 6 = tak; 7 = zdecydowanie tak)
5.	Dostęp do wiarygodnej i redundantnej informacji (Reln)	RI1	Większość informacji, które otrzymujemy od członków Zrzeszenia, pochodzi zwykle od tych samych firm, z którymi utrzymujemy bezpośrednie kontakty.
		RI2	Informacje, które otrzymujemy od firm ze Zrzeszenia, z którymi współpracujemy bezpośrednio, są wiarygodne i pewne – możemy im ufać.
		RI3	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu często dostajemy potwierdzenie istotnych informacji z kilku niezależnych źródeł.
		RI4	Firmy ze Zrzeszenia, z którymi utrzymujemy bezpośrednie relacje często przekazują nam te same informacje.
6.	Dostęp do nowej i neredundantnej informacji (Niln)	NI1	Zrzeszenie zapewnia nam dostęp do informacji, do których nie mają dostępu firmy spoza zrzeszenia, z którymi bezpośrednio współpracujemy
		NI2	Dostęp do informacji, których nie mają nasi bezpośredni partnerzy ze Zrzeszenia uzyskujemy, dzięki kontaktom w innych zrzeszeniach, do których oni nie należą.
		NI3	W ostatnich 3 latach do Zrzeszenia dołączyło wiele nowych firm.
		NI4	W ostatnich 3 latach wiele firm zrezygnowało z członkostwa w Zrzeszeniu lub przestało udzielać się aktywnie na jego forum.
		NI5	Skład członków Zrzeszenia często ulega zmianom.
		NI6	Większość informacji krążących wśród członków Zrzeszenia dociera do nas na czas.
7.	Możliwość kontroli	KP1	Mamy wpływ na przepływ informacji między członkami Zrzeszenia.

Nr zmiennej	Zmienna	Kod pytania	Wskaźnik (stwierdzenie w kwestionariuszu badawczym) (7-stopniowa Skala Likerta, gdzie 1 = zdecydowanie nie; 2 = nie; 3 = raczej nie; 4 = ani tak, ani nie; 5 = raczej tak; 6 = tak; 7 = zdecydowanie tak)
	przepływu informacji (Koln)	KP2	Dzięki naszej pozycji w Zrzeszeniu możemy przekazywać informacje do innych członków zgodnie z własnym uznaniem.
		KP3	Jesteśmy w posiadaniu większej ilości informacji niż pozostali członkowie Zrzeszenia.

Źródło: opracowanie własne.

Druga grupa efektów sieciowych to korzyści reputacyjne i regulacyjne. Odnoszą się one do szeroko pojętych rekomendacji i referencji, a także możliwości weryfikacji potencjalnych partnerów do współpracy u wspólnych kontaktów lub sprawdzeniu reputacji, jaką wypracował dany podmiot wśród większego ogółu podmiotów funkcjonujących w sieci członków (reputacja). *Referencje* od obecnych klientów wspierają zawieranie nowych relacji handlowych z innymi partnerami oraz wchodzenie na nowe rynki (Walter et np., 2001, p. 368). Z referencji od stron trzecich lub wcześniejszych relacji personalnych rozwijają się osadzone więzi (Uzzi, 1997), a gdy pochodzą one od długoletnich partnerów, mają one dodatkową moc, wspierającą opinię o danej firmie jako niezawodnej (Gulati, 1995, 1998).

Istotna jest również opinia wśród podmiotów trzecich, niemających historii bezpośredniej współpracy z danym przedsiębiorstwem, będąca podstawą zmiennej *reputacja*. Z jednej strony ma to znaczenie dla mechanizmu społecznej egzekucji właściwych zachowań (Li et np., 2008; Polidoro et np., 2011) – firmy nie chcą przekraczać wspólnie przestrzeganych zasad w obawie przed utratą reputacji, a z drugiej – dla lepszego rozprzestrzeniania się reputacji, zabiegają o szansę współdziałania z największymi podmiotami w sieci, przyjmując, że ci będą mieli największe możliwości dalszego promowania ich reputacji (Ahuja et np., 2009; Polidoro et np., 2011). Reputacja tworzy się bowiem na podstawie publicznych informacji o wcześniejszych wspólnych przedsięwzięciach partnerów w danej sieci (Zhang i Guler, 2019).

Oprócz dbałości o referencje i budowę odpowiedniej reputacji, wśród efektów sieciowych są także korzyści regulacyjne pod postacią *makrokultury*, wspierającej współpracę, redukującej niepewność i ogólnie poprawiającą koordynację realizacji działań obejmujących niezależne od siebie podmioty (C. Jones i Lichtenstein, 2008). Każdorazowo,

kiedy uruchamiany jest nowy projekt partnerski z udziałem licznych podmiotów, możliwe jest odwołanie się do istniejących praktyk i zwyczajów rozwiniętych w toku wcześniejszych interakcji członków w danej sieci (Manning, 2008). Wskaźniki pomiaru powyżej opisanych zmiennych z zakresu korzyści reputacyjnych i regulacyjnych przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13. Wskaźniki pomiarowe dla zmiennych z zakresu korzyści reputacyjnych i regulacyjnych przedsiębiorstw w sieci/zrzeszeniu

Nr zmiennej	Zmienna	Kod pytania	Wskaźnik (stwierdzenie w kwestionariuszu badawczym) (7-stopniowa Skala Likerta, gdzie 1 = zdecydowanie nie; 2 = nie; 3 = raczej nie; 4 = ani tak, ani nie; 5 = raczej tak; 6 = tak; 7 = zdecydowanie tak)
8.	Referencje bezpośrednich partnerów (RePa)	RP1	Przed przystąpieniem do rozmów o współpracy z potencjalnym kontrahentem sprawdzamy, czy posiada referencje z firm, z którymi wcześniej współpracowaliśmy.
		RP2	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu jest nam łatwiej pozyskać referencje od kontrahentów po zakończonej współpracy.
		RP3	Przed podjęciem współpracy jesteśmy proszeni przez kontrahentów o przedstawienie referencji z wcześniejszych projektów o podobnym charakterze.
		RP4	Przed podjęciem współpracy sprawdzamy, czy ktoś z naszego personelu miał okazję wcześniej współpracować z daną firmą (niezależnie czy jest ona ze Zrzeszenia czy nie)
		RP5	Bardziej liczymy się z opinią i referencjami firm, z którymi współpracujemy dłużej.
9.	Opinia wśród potencjalnych partnerów w sieci (Reputacja) (Repu)	RE1	W relacjach z firmami ze Zrzeszenia szczególnie przestrzegamy zasad uczciwej współpracy, ponieważ zależy nam na utrzymaniu reputacji solidnego partnera.
		RE2	Szukamy możliwości współpracy z największymi firmami w Zrzeszeniu, aby wszyscy członkowie dowiedzieli się o naszym potencjale jako dostawcy.
		RE3	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu informacje o wcześniejszych wspólnych przedsięwzięciach naszych potencjalnych partnerów są dla nas publiczne (dostępne).
		RE4	Nie dążymy do bezwzględnego wykorzystania naszej przewagi w relacjach z kontrahentami, ponieważ wiemy, że może to zepsuć naszą reputację w dłuższym okresie.
		RE5	Uznajemy, że uczciwość wobec partnera przynosi większe korzyści w dłuższym okresie, niż wykorzystywanie jego słabości w zdobywaniu doraźnych korzyści.
10.	Normy społeczne (makrokultura) przestrzegane w	M1	Z naszymi partnerami ze Zrzeszenia wyznajemy wspólne zasady, które pomagają nam lepiej i szybciej zrozumieć się nawzajem.
		M2	Firmy-członkowie Zrzeszenia mają swoje zasady, których starają się przestrzegać.
		M3	Zasady wyznawane przez członków Zrzeszenia mogą być niezrozumiałe dla osób spoza firm należących do Zrzeszenia.

Nr zmiennej	Zmienna	Kod pytania	Wskaźnik (stwierdzenie w kwestionariuszu badawczym) (7-stopniowa Skala Likerta, gdzie 1 = zdecydowanie nie; 2 = nie; 3 = raczej nie; 4 = ani tak, ani nie; 5 = raczej tak; 6 = tak; 7 = zdecydowanie tak)
	obawie przed utratą reputacji (Makro)	M4	Członkostwo w Zrzeszeniu sprawia, że projekty obejmujące licznych partnerów mogą szybciej wystartować, bo wszyscy wiedzą, jakie reguły będą obowiązywać uczestników.

Źródło: opracowanie własne.

Efekty sieciowe powinny przekładać się na korzystne konsekwencje. W modelu teoretycznym, opisanym w rozdziale 3, tą pozytywną konsekwencją jest *współpraca międzyorganizacyjna*, a zatem korzystny dla wszystkich stron i dobrze zdefiniowany związek dwóch lub większej liczby organizacji, służący osiągnięciu wspólnych celów (Mattessich et np., 2001). Te mogą być definiowane w różnorodny sposób, począwszy od współpracy handlowej, poprzez nawiązywanie relacji z organizacjami niedochodowymi dla realizacji zadań wizerunkowych i społecznych, wspólnych szkoleniach i rozwijaniu kompetencji, a na obniżaniu kosztów działalności, dzięki obecności w grupach zakupowych, skończywszy (Bochenek, 2017). Wskaźniki pomiaru dla zmiennej *współpraca międzyorganizacyjna* przedstawiono w tabeli 14.

Tabela 14. Wskaźniki pomiarowe dla zmiennej *współpraca międzyorganizacyjna* w zintegrowanym modelu decyzyjnym

Nr zmiennej	Zmienna	Kod pytania	Wskaźnik (stwierdzenie w kwestionariuszu badawczym) (7-stopniowa Skala Likerta, gdzie 1 = zdecydowanie nie; 2 = nie; 3 = raczej nie; 4 = ani tak, ani nie; 5 = raczej tak; 6 = tak; 7 = zdecydowanie tak)
11.	Współpraca z innymi członkami zrzeszeń (Wspo)	WS1	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu realizujemy więcej transakcji handlowych z innymi firmami członkowskimi niż nasi konkurenci.
		WS2	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu tworzymy wspólne oferty z innymi członkami (np. zawiązujemy konsorcja na potrzeby ofert przetargowych, np.).
		WS3	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu uczestniczymy w grupach zakupowych, które pozwalają nam obniżyć koszty działalności.
		WS4	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu podejmujemy z innymi firmami współpracę w obszarze edukacyjno-szkoleniowym (bierzemy udział w szkoleniach organizowanych dla kilku firm ze Zrzeszenia lub sami organizujemy takie szkolenia).
		WS5	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu angażujemy się w wyznaczanie branżowych standardów postępowania (np. kodeksy etyki, karty dobrych praktyk, certyfikacja zawodowa)

Nr zmiennej	Zmienna	Kod pytania	Wskaźnik (stwierdzenie w kwestionariuszu badawczym) (7-stopniowa Skala Likerta, gdzie 1 = zdecydowanie nie; 2 = nie; 3 = raczej nie; 4 = ani tak, ani nie; 5 = raczej tak; 6 = tak; 7 = zdecydowanie tak)
		WS6	Dzięki członkostwu w Zrzeszeniu mamy kontakt z administracją publiczną (samorządową lub centralną) i możemy wywierać na nią wpływ (lobbying).

Źródło: opracowanie własne.

4.3 Gromadzenie danych i analiza badanych przedsiębiorstw

4.3.1. Gromadzenie danych

Do analizy fsQCA wykorzystano dane z wywiadów ankietowych. Część wywiadów miała charakter elektroniczny (CAWI), a część telefoniczny (CATI). Zastosowano kwestionariusz badawczy, obejmujący stwierdzenia przedstawione w tabelach 8-10 (zob. pkt. 4.2.), dotyczące praktyki uczestnictwa w zrzeszeniach gospodarczych w kontekście zmiennych ujętych w modelu koncepcyjnym (zob. pkt. 3.5.). Kwestionariusz obejmował 54 stwierdzenia oraz 6 pytań metryczkowych. Respondenci ustosunkowywali się do stwierdzeń, korzystając z 7-stopniowej skali Likerta, w której 1 oznaczało zdecydowanie nie; 2 – nie; 3 – raczej nie; 4 – ani tak, ani nie; 5 – raczej tak; 6 – tak; 7 – zdecydowanie tak.

Uczestnicy badań zostali zrekrutowani poprzez dystrybucję informacji w newsletterze przez Krajową Izbę Gospodarczą, a także bezpośrednie kontakty autora z przedsiębiorstwami – członkami rozmaitych zrzeszeń, obejmujących swoim działaniem teren Polski, ze szczególnym uwzględnieniem województw wielkopolskiego, lubuskiego i mazowieckiego.

Respondentami byli pracownicy badanych przedsiębiorstw, zajmujących stanowiska kierownicze. Na podstawie ich odpowiedzi na pytania metryczkowe, dokonano charakterystyki badanych firm.

4.3.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania empiryczne obejmowały wywiady z 30 przedsiębiorstwami, należącymi do zrzeszeń gospodarczych. Większość badanych firm (21) ma swoje siedziby w województwie wielkopolskim. Pięć z nich mieści się w województwie lubuskim, trzy w mazowieckim, a jedna firma pochodzi z województwa warmińsko-mazurskiego (zob. Tabela 15).

Tabela 15. Województwa siedzib badanych firm

Nazwa województwa	Liczba przedsiębiorstw
Lubuskie	5
Mazowieckie	3
warmińsko-mazurskie	1
Wielkopolskie	21
Suma końcowa	30

Źródło: badania własne.

Wśród badanych firm najwięcej z nich ma swoje siedziby w Poznaniu (10) oraz w Zielonej Górze (4). Po dwie firmy mają siedziby w Kaliszu i Warszawie. W pozostałych 12 miejscowościach (zob. Tabela 16) siedziby mają tylko pojedyncze badane firmy.

Tabela 16. Siedziby firm respondentów

Nazwa miejscowości	Liczba przedsiębiorstw
Poznań	10
Zielona Góra	4
Kalisz	2
Warszawa	2
Gajewo	1
Luboń	1
Międzychód	1
Ostrów Wielkopolski	1
Piaseczno	1
Pniewy	1
Poznań	1
Sulechów	1
Wronki	1
odmowa ujawnienia	1
Złotniki	1
Żydowo	1
Suma końcowa	30

Źródło: badania własne.

Badane firmy działają przede wszystkim na rynku ogólnokrajowym (14). W drugiej kolejności są to przedsiębiorstwa, które opisują zasięg swojej działalności jako międzynarodowy (10). Najmniejszy natomiast udział w próbie (6) mają firmy o lokalnym zasięgu (zob. Tabela 17).

Tabela 17. Zasięg działania badanych firm

Zasięg działania firmy respondenta	Liczba przedsiębiorstw
Lokalny	6
Międzynarodowy	10
Ogólnokrajowy	14
Suma końcowa	30

Źródło: badania własne.

Ze względu na prawną formę działalności, wśród badanych firm przeważają spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (12). Znaczący jest również udział w próbie działalności gospodarczych osób fizycznych (9). W próbie znalazło się także sześć innych form prowadzenia działalności (zob. Tabela 18).

Tabela 18. Forma prawna działalności badanych przedsiębiorstw

Forma prawna działalności firmy respondenta	Liczba przedsiębiorstw
spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.)	12
działalność gospodarcza osoby fizycznej	9
spółka komandytowa	3
spółka z o.o. spółka komandytowa	2
fundacja z działalnością gospodarczą	1
jednostka oświatowa	1
spółka akcyjna	1
spółka cywilna	1
Suma końcowa	30

Źródło: badania własne.

Badane przedsiębiorstwa wykazują znaczne zróżnicowanie pod względem przedmiotu działalności. W kwestionariuszu respondenci zaznaczyli 19 różnych kodów PKD działalności, z czego powtórzyło się tylko 6. Największą reprezentację (5) ma kod M-69, oznaczający działalność prawniczą, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe (zob. Tabela 19).

Tabela 19. Przedmiot działalności badanych przedsiębiorstw wg kodów PKD

Kod PKD firmy respondenta	Liczba przedsiębiorstw
M - 69 - DZIAŁALNOŚĆ PRAWNICZA, RACHUNKOWO-KSIĘGOWA I DORADZTWO PODATKOWE	5
F - 41 - ROBOTY BUDOWLANE ZWIĄZANE ZE WZNOSENIEM BUDYNKÓW	3
P - 85 – EDUKACJA	3

Kod PKD firmy respondenta	Liczba przedsiębiorstw
G - 46 - HANDEL HURTOWY, Z WYŁĄCZENIEM HANDLU POJAZDAMI SAMOCHODOWYMI	2
H - 49 - TRANSPORT LĄDOWY ORAZ TRANSPORT RUCIĄGOWY	2
L - 68 - DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z OBSŁUGĄ RYNKU NIERUCHOMOŚCI	2
C - 10 - PRODUKCJA ARTYKUŁÓW SPOŻYWCZYCH	1
C - 22 - PRODUKCJA WYROBÓW Z GUMY I TWORZYW SZTUCZNYCH	1
C - 23 - PRODUKCJA WYROBÓW Z POZOSTAŁYCH MINERALNYCH SUROWCÓW NIEMETALICZNYCH	1
C - 25 - PRODUKCJA METALOWYCH WYROBÓW GOTOWYCH, Z WYŁĄCZENIEM MASZYN I URZĄDZEŃ	1
C - 28 - PRODUKCJA MASZYN I URZĄDZEŃ, GDZIE INDZIEJ NIESKLASYFIKOWANA	1
F - 43 - ROBOTY BUDOWLANE SPECJALISTYCZNE	1
J - 61 – TELEKOMUNIKACJA	1
J - 62 - DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z OPROGRAMOWANIEM I DORADZTWEW W ZAKRESIE INFORMATYKI ORAZ DZIAŁALNOŚĆ POWIĄZANA	1
M - 71 - DZIAŁALNOŚĆ W ZAKRESIE ARCHITEKTURY I INŻYNIERII; BADANIA I ANALIZY TECHNICZNE	1
M - 74 - POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ PROFESJONALNA, NAUKOWA I TECHNICZNA	1
N - 82 - DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z ADMINISTRACYJNĄ OBSŁUGĄ BIURA I POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ WSPOMAGAJĄCA PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ	1
S - 94 - Pozostała działalność usługowa	1
S - 96 - POZOSTAŁA INDYWIDUALNA DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWA	1
Suma końcowa	30

Źródło: badania własne.

Rozkład badanych przedsiębiorstw ze względu na wielkość jest równomierny. Nie ma przy tym dominującej grupy. W zbiorze badanych firm znalazło się 9 mikro- i małych przedsiębiorstw, 7 średnich firm i 5 dużych (zob.

Tabela 20).

Tabela 20. Wielkość badanych przedsiębiorstw

Liczba pracowników	Liczba przedsiębiorstw
mniej niż 10 pracowników	9
10-49 pracowników	9
50-249 pracowników	7
250 pracowników i więcej	5
Suma końcowa	30

Źródło: badania własne.

Kluczowe pytanie w przeprowadzonych wywiadach dotyczyło głównego zrzeszenia, do którego przynależy badane przedsiębiorstwo. Pod tym względem, respondenci jako główne zrzeszenie, do którego następnie odnosili się w kolejnych swoich odpowiedziach, wymienili 20 różnych organizacji. Pięć z nich wymienionych zostało więcej niż jeden raz. Były to: Konfederacja Pracodawców Lewiatan (5), Wielkopolska Izba Gospodarcza (4), Polski Związek Firm Deweloperskich (3), Ogólnopolskie Stowarzyszenie Pracowników Służby BHP (2) oraz Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej (2) (zob. Tabela 21).

Tabela 21. Główne zrzeszenie, do którego należą badane przedsiębiorstwa

Nazwa zrzeszenia	Liczba przedsiębiorstw
Konfederacja Pracodawców Lewiatan	5
Wielkopolska Izba Gospodarcza	4
Polski Związek Firm Deweloperskich	3
Ogólnopolskie Stowarzyszenie Pracowników Służby BHP	2
Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej	2
ABSL	1
AHK Polska	1
Early Warning Europe Association	1
Izba Przemysłowo-Handlowa Południowej Wielkopolski	1
Lubuska Izba Budownictwa	1
Ogólnopolskie Stowarzyszenie Budownictwa Naturalnego	1
Polska Izba Przemysłu Targowego	1
Polskie Towarzystwo Analizy Transakcyjnej	1
Regionalna Izba Gospodarcza w Kaliszu	1
Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach	1
Wielkopolska Izba Budownictwa	1
Wielkopolska Izba Rzemieślnicza	1
Wielkopolski Klub Kapitału	1
Zrzeszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych	1
Suma końcowa	30

Źródło: badania własne.

4.4. Analiza danych z zastosowaniem metody fsQCA

4.4.1. Przygotowanie danych do analizy fsQCA

Dla konstruktów, opisanych jako zmienne w pkt. 4.2., przedstawiono poniżej statystyki deskryptywne wraz z macierzą korelacji Pearsona (zob. Tabela 22).

Tabela 22 - Statystyki opisowe i korelacja zmiennych w modelu

Lp.	Zmienne	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.	OsRe	3,99	1,33										
2.	StDy	4,83	1,25	0,51**									
3.	OsSt	4,33	0,98	0,73**	0,42*								
4.	OsPo	4,03	1,49	0,42*	0,41*	0,63**							
5.	ReIn	4,91	0,97	0,61**	0,38*	0,48**	0,29						
6.	Niln	4,82	1,21	0,38*	0,68**	0,58**	0,57**	0,19					
7.	Koln	4,29	1,36	0,49**	0,16	0,51**	0,68**	0,15	0,28				
8.	RePa	3,95	1,74	0,18	-0,17	0,36	0,28	0,39*	-0,02	0,14			
9.	Repu	6,43	0,65	-0,01	-0,05	0,03	0,12	0,04	-0,04	0,09	0,15		
10.	Makro	5,32	0,94	0,47**	0,12	0,54**	0,47**	0,40*	0,23	0,36*	0,53**	0,3	
11.	Wspo	3,78	1,74	0,55**	0,28	0,53**	0,58**	0,22	0,33	0,70**	0,09	-0,03	0,42*

** Korelacja istotna na poziomie 0,01

* Korelacja istotna na poziomie 0,05

Źródło: opracowanie własne.

Zmienne zbadano pod kątem rzetelności. W tym celu dla każdej zmiennej obliczono wskaźnik rzetelności Alfa Cronbacha (CA), określający zgodność wewnętrzną testu. Dla zapewnienia wewnętrznej spójności zmiennych, wyłączone z analizy niektóre pozycje testowe (wskaźniki). W przypadku pięciu zmiennych, wybrano tylko po dwa wskaźniki, najmocniej ze sobą skorelowane. W takiej sytuacji wskaźnik CA oznacza wskaźnik korelacji Pearsona.

Istotnym ograniczeniem dla analizy rzetelności zmiennych jest mała próba badawcza. Jednak zdaniem Yurdugül (2008), nawet próba równa 30, może dać stabilne wyniki analizy rzetelności Alfa Cronbacha, pod warunkiem, że poziom pierwszej (największej) wartości własnej, uzyskanej z analizy głównych składowych (*Principal Component Analysis – PCA*) jest większy niż 6,00. W przypadku tej analizy wartość ta przekroczyła 9, a więc daje podstawy oceny rzetelności zmiennych. Z analizy PCA wynika, że 11 zmiennych wyjaśnia w sumie 85% ogólnej zmienności (zob. Załącznik 1. Analiza głównych składowych). Pierwszy wymiar (1 główna składowa wynosząca 9,35) wyjaśnia ponad 30% ogólnej zmienności

danych wejściowych. Wartości wskaźników Alfa Cronbacha dla poszczególnych zmiennych, przedstawiono w tabeli 23.

Tabela 23. Rzetelność zmiennych

Nr zmiennej	Zmienna i zastosowane wskaźniki	Wskaźnik Alfa Cronbacha
1.	Osadzenie relacyjne (OsRe) – wskaźniki OR2, OR4, OR5, OR6	CA = 0,80
2.	Strukturalna dyferencjacja (StDy) – wskaźniki SD2, SD3, SD4	CA = 0,73
3.	Osadzenie strukturalne (OsSt) – wskaźniki OS1, OS2, OS4, OS5	CA = 0,64
4.	Osadzenie pozycyjne (OsPo) - wskaźniki OP1, OP2, OP3, OP4, OP5	CA = 0,84
5.	Dostęp do wiarygodnej i redundantnej informacji (Reln) – wskaźniki RI1, RI3, RI4	CA = 0,72
6.	Dostęp do nowej i nieredundantnej informacji (Niln) – wskaźniki NI1, NI6	CA = 0,67
7.	Możliwość kontroli przepływu informacji (Koln) – wskaźniki KP1, KP2, KP3	CA = 0,69
8.	Referencje bezpośrednich partnerów (RePa) – wskaźniki RP3 i RP4	CA = 0,62
9.	Opinia wśród potencjalnych partnerów w sieci (reputacja) (Repu) – wskaźniki RE1 i RE5	CA = 0,51
10.	Normy społeczne (makrokultura) (Makro) - wskaźniki M1 i M2	CA = 0,47
11.	Współpraca (rezultat) (Wspo) – wskaźniki WS2 i WS5	CA = 0,77

Źródło: badania własne.

Przedstawione powyżej statystyki opisowe, macierz korelacji, analiza głównych składowych oraz wskaźniki Alfa Cronbacha dla zmiennych, obliczono z zastosowaniem pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics 28.

Zmienne, wyznaczone w wyżej opisany sposób, posłużyły do weryfikacji propozycji i modelu koncepcyjnego, przedstawionego w rozdziale 3. Procedura analityczna przebiegała zgodnie z metodą dwustopniowego fsQCA (Schneider i Wagemann, 2006, 2012) opisaną w pkt. 4.1. Analizę przeprowadzono z użyciem oprogramowania fsQCA 3.3 (Ragin i Davey, 2019).

Pierwszym krokiem było dokonanie kalibracji danych. W fsQCA, dane są przekształcane ze skal porządkowych lub interwałowych, w stopnie przynależności do zbioru docelowego, co pokazuje, czy i w jakim stopniu dany przypadek należy do określonego zbioru (Pappas i

Woodside, 2021). Aby skalibrować dane, należy wybrać wartości graniczne 0,95, 0,50 i 0,05, które przekształcą dane ze skali Likerta w wartości mieszczące się w przedziale od 0 do 1. W przeprowadzonej analizie zastosowano, na 7-stopniowej skali Likerta, trzy progi - 2, 4 i 6, które zostały odpowiednio przełożone na wartości 0,95, 0,50, 0,05, wyznaczające przynależność przypadków do zbiorów rozmytych odpowiadających: członkostwu w pełnym zbiorze (*fully in*) (0,95), członkostwu w pełnym zbiorze bez członkostwa (*fully out*) (0,05) oraz członkostwu w zbiorze pośrednim (*intermediate*) (0,50). W związku z tym, że przypadki z oceną dokładnie 0,5 są trudne do przeanalizowania (niejednoznaczność co do tego, czy przypadek jest bardziej w lub bardziej poza zbiorem docelowym), zaleca się unikanie stosowania dokładnej punktacji 0,5 dla warunków przyczynowych (Ragin 2008). Aby to osiągnąć, zgodnie z sugestią Fissa (2011), dodano stałą 0,001 do warunków przyczynowych poniżej pełnej oceny członkostwa równej 1. Dodanie tej stałej zapewnia, że żadne przypadki nie zostaną pominięte w analizach zbiorów rozmytych.

4.4.2. Wyznaczenie warunków odległych i bliskich w modelu oraz analiza konieczności

Kolejny etap analizy polega na dokonaniu podziału warunków na odległe i bliskie, na podstawie teorii przedstawionej w rozdziałach 1-3. Zgodnie ze wskazówkami dotyczącymi metody dwustopniowej fsQCA, za warunki odległe uznawać można te zmienne, które są bardziej stabilne w czasie lub chronologicznie pojawiają się znacznie przed rezultatem. Mogą być one pewnymi zastanymi okolicznościami, nadanymi zewnątrz (Schneider i Wagemann, 2012).

Biorąc pod uwagę czas potrzebny do wytworzenia się struktury sieci, a co za tym idzie, również osadzonych relacji poszczególnych członków, w niniejszej analizie przyjmuje się, że warunkami odległymi, w rozumieniu dwustopniowej fsQCA, będą determinanty efektów sieciowych, czyli osadzenie relacyjne przedsiębiorstwa, strukturalna dyferencjacja w sieci, osadzenie strukturalne przedsiębiorstwa oraz osadzenie pozycyjne przedsiębiorstwa. Natomiast warunkami bliskimi, o których Schneider i Wagemann (2012) piszą, że są one bardziej zmienne w czasie i chronologicznie bliżej rezultatu, uznawane będą zmienne opisane w modelu w rozdziale 3. jako efekty sieciowe, czyli: dostęp do wiarygodnej i redundantnej informacji, dostęp do nowej i nieredundantnej informacji, możliwość kontroli przepływu informacji, referencje bezpośrednich partnerów oraz opinia wśród potencjalnych partnerów w sieci (reputacja). Rezultatem będzie współpraca

międzyorganizacyjna członków zrzeszenia. Szczegółowy podział zmiennych z modelu przedstawiono w Tabeli 24.

Tabela 24. Podział warunków (zmiennych z modelu) na odległe i bliskie

Wyszczególnienie zmiennej	Skrót stosowany w obliczeniach fsQCA (litera c dodana na końcu skrótu podanego w tabeli z pkt. 4.4 oznacza skalibrowaną zmienną)
Rezultat:	
Współpraca	Wspoc
Warunki odległe:	
Osadzenie relacyjne przedsiębiorstwa	OsRec
Strukturalna dyferencjacja w sieci	StDyc
Osadzenie strukturalne przedsiębiorstwa	OsStc
Osadzenie pozycyjne przedsiębiorstwa	OsPoc
Warunki bliskie:	
Dostęp do wiarygodnej i redundantnej informacji	Relnc
Dostęp do nowej i nieredundantnej informacji	Nilnc
Możliwość kontroli przepływu informacji	Kolnc
Referencje bezpośrednich partnerów	RePac
Opinia wśród potencjalnych partnerów w sieci – reputacja	Repuc

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie zmienne i ich negacje zostają włączone do analizy konieczności wykonywanej za pomocą odpowiedniego polecenia w oprogramowaniu fsQCA. Warunek konieczny to taki, przy którym każda obserwacja z rezultatem będzie spełniać dany warunek, ale nie każda obserwacja z danym warunkiem ma rezultat. Wynik analizy konieczności przedstawia tabela 25.

Tabela 25. Analiza warunków koniecznych dla zmiennej współpraca międzyorganizacyjna

Zmienna	Wskaźnik spójności	Wskaźnik pokrycia
OsRec	0,792882	0,72197
~OsRec	0,438434	0,422787
StDyc	0,853381	0,58063
~StDyc	0,33879	0,509091

Zmienna	Wskaźnik spójności	Wskaźnik pokrycia
OsStc	0,866904	0,688525
~OsStc	0,396441	0,452478
OsPoc	0,814947	0,734917
~OsPoc	0,427046	0,416089
ReInc	0,898932	0,575924
~ReInc	0,327402	0,570013
Nilnc	0,876156	0,595837
~Nilnc	0,311744	0,468951
KoInc	0,84911	0,71309
~KoInc	0,4121	0,436323
RePac	0,649822	0,590175
~RePac	0,533808	0,516173
Repuc	0,996441	0,486957
~Repuc	0,068327	0,768
Makroc	0,955872	0,551087
~Makroc	0,219217	0,547069

*operator „~” oznacza negację zmiennej

**do kodów zmiennych dodano literę c, oznaczającą zmienne po kalibracji.

Źródło: badania własne.

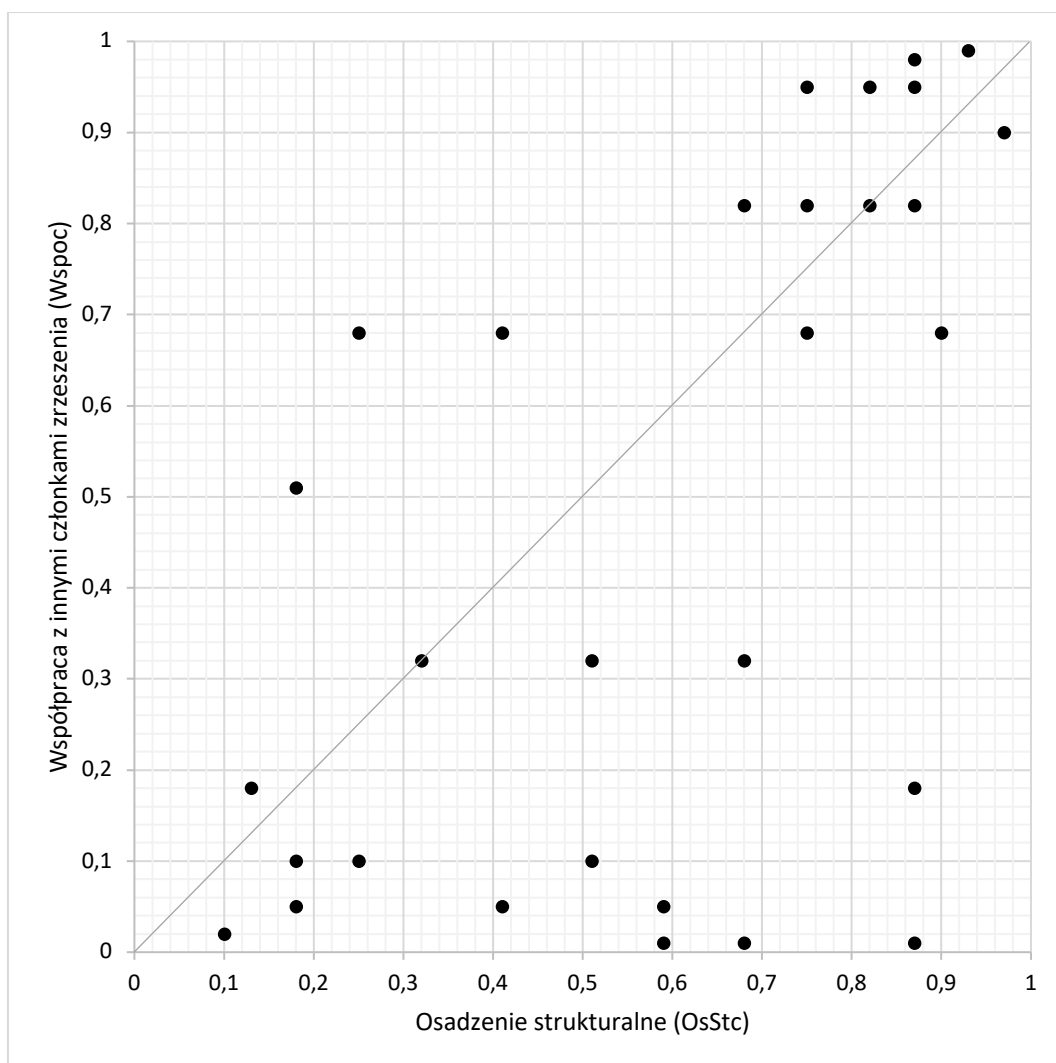
Zgodnie z wytycznymi, próg ujawniający warunki konieczne został wyznaczony na poziomie 0,9 dla współczynnika spójności (Pappas i Woodside, 2021). W ten sposób jako warunki konieczne ujawnione zostały Reputacja (Repuc) i Makrokultura (Makroc), które są warunkami bliskimi w rozumieniu dwustopniowej fsQCA. Natomiast wśród warunków odległych, niewiele poniżej wyznaczonego progu znajduje się współczynnik spójności dla Osadzenia strukturalnego (OsStc).

Dokonano również graficznej interpretacji obserwacji (narzędzie *XY Plots* w oprogramowaniu fsQCA 3.3), na podstawie lokalizacji przypadków na wykresie, względem osi symetrii $Y = X$. Taka weryfikacja graficzna pozwala ustalić trywialność (odwrotność istotności) warunku koniecznego (Goertz, 2003, 2006)⁶. W przypadku

⁶ Trywialność odnosi się do sytuacji, w której podzbiór całkowitej próby jest tak duży, że można go pomylić z odpowiednim warunkiem koniecznym (Flehtner i Heinrich, 2018).

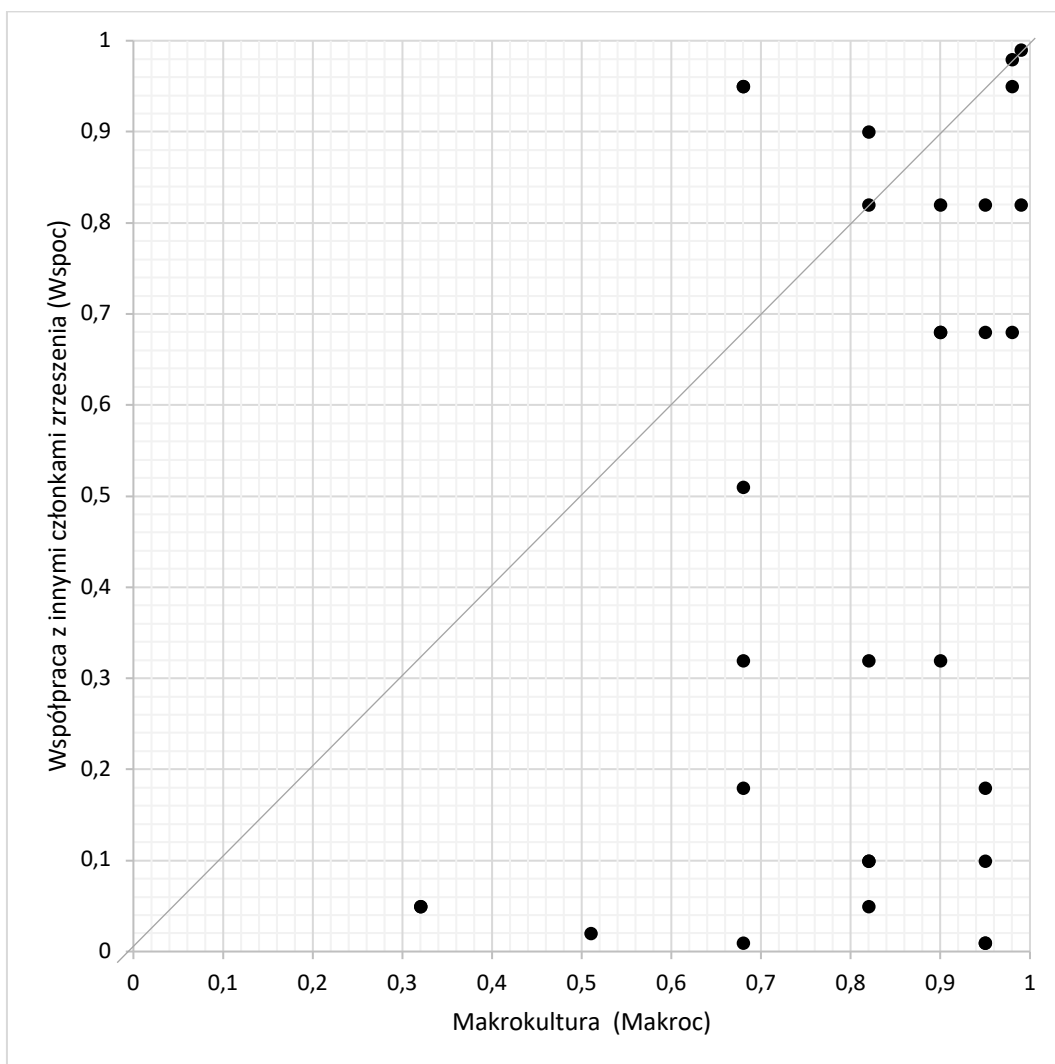
warunków koniecznych, empiryczny wymagany rozkład przypadków, jeśli X jest konieczny dla Y, umiejscowiony jest poniżej przekątnej, czyli w prawym dolnym trójkącie wykresu XY (Schneider i Wagemann, 2012).

W przypadku Osadzenia strukturalnego, aż 11 przypadków znajduje się powyżej przekątnej $Y = X$, co oznacza, że nie można mówić o dużej istotności osadzenia strukturalnego jako warunku koniecznego. Ilustruje to Rysunek 5 poniżej.



Rysunek 5. Wykres XY Plot sprawdzający trywialność osadzenia strukturalnego jako warunku koniecznego

Źródło: badanie własne.



Rysunek 7. Wykres XY Plot sprawdzający trywialność makrokultury jako warunku koniecznego

Źródło: badanie własne.

4.4.3. Analiza wystarczalności pierwszego stopnia – wyznaczenie kontekstów

Następnym etapem procedury jest analiza wystarczalności 1. stopnia, polegająca na przeprowadzeniu procedury tabeli prawdy dla zmiennych, uznanych za warunki odległe. Generalnie, celem przygotowania tabeli prawdy jest zidentyfikowanie przypadkowych kombinacji zmiennych (uwarunkowań) ze zmienną wynikową. Z analizowanej tabeli prawdy usunięto te kombinacje, które nie prowadzą do rezultatu (czyli współpracy międzyorganizacyjnej) oraz te, dla których wskaźnik spójności (*consistency*) był niższy od

0,6 (Haesebrouck, 2015)⁷. Na podstawie tak przygotowanej tabeli prawdy, FsQCA oblicza trzy rozwiązania, a mianowicie rozwiązanie kompleksowe (*complex solution*), rozwiązanie oszczędne (*parsimonious solution*) i rozwiązanie pośrednie (*intermediate solution*).

Termin "rozwiązanie" odnosi się tu do kombinacji konfiguracji, która jest wspierana przez dużą liczbę przypadków i prowadzi do rezultatu. Rozwiązanie kompleksowe przedstawia wszystkie możliwe kombinacje warunków, gdy zastosuje się tradycyjne operacje logiczne. Liczba rozwiązań może być bardzo duża, co czyni interpretację rozwiązań dość trudną i w większości przypadków niepraktyczną. Z tego powodu, do dalszej analizy wykorzystuje się zwykle upraszczane zbiory rozwiązań - oszczędne i pośrednie. Otrzymane wyniki analizy fsQCA są oceniane w oparciu o wskaźniki spójności (*consistency*) i poziomu pokrycia (*coverage*) danych empirycznych w modelu. Odpowiednia spójność, jak wskazano wyżej, jest warunkiem wstępnym do testowania zakresu zbiorów⁸. Natomiast wskaźnik pokrycia danych, świadczący o empirycznym znaczeniu rozwiązania, informuje o tym, w jakim stopniu wynik (rezultat) jest wyjaśniany przez przyjęte rozwiązania. Model jest uznawany za wystarczająco wyjaśniający, jeżeli pokrycie wyznaczono na poziomie 0,25 – 0,65 (Rihoux i Ragin, 2009).

Wynik analizy tabeli prawdy, w postaci rozwiązania pośredniego, przedstawia tabel 26-28. Tabelę prawdy dla warunków odległych zawarto w Załącznik 2 do niniejszej pracy.

Tabela 26. Rozwiązanie kompleksowe – warunki odległe prowadzące do współpracy międzyorganizacyjnej

Konfiguracje	Raw coverage	Unique coverage	Spójność
~OsRec*OsPoc	0,361566	0,0263346	0,642225
OsStc*OsPoc	0,753025	0,0761568	0,790142
~OsRec*~StDyc*OsStc	0,241993	0	0,580205
OsRec*StDyc*OsStc	0,705338	0,0526691	0,76941
OsRec*~StDyc*~OsStc*~OsPoc	0,191459	0,00711751	0,739011

⁷ Spójność oznacza stopień, w jakim kombinacja przyczyn wiarygodnie związana jest z wynikami. Poziom spójności mieści się w zakresie od 0 do 1, gdzie wartość 1 oznacza całkowitą spójność (Krakowiak-Bal i Ziemiańczyk, 2016).

⁸ Miara spójności może być postrzegana jako współczynnik korelacji. Zalecany próg spójności mieści się w granicach 0,75 do 0,95 (Ragin, 2008).

Konfiguracje	Raw coverage	Unique coverage	Spójność
Pokrycie dla całego rozwiązania: 0.871174			
Spójność dla całego rozwiązania: 0.681135			

Uwaga: „*” oznacza logiczne AND; „~” oznacza logiczną negację.

Źródło: badanie własne z zastosowaniem oprogramowania fsQCA 3.3.

Tabela 27. Rozwiązanie oszczędne – warunki odległe prowadzące do współpracy międzyorganizacyjnej

Konfiguracje	Raw coverage	Unique coverage	Spójność
OsPoc	0,814947	0,104626	0,734917
OsRec*~StDyc	0,278292	0,00711745	0,789899
~StDyc*OsStc	0,291103	0.00213522	0,624427
OsRec*OsStc	0,772242	0,052669	0,785094
Pokrycie dla całego rozwiązania: 0.911032			
Spójność dla całego rozwiązania: 0.67475			

Uwaga: „*” oznacza logiczne AND; „~” oznacza logiczną negację.

Źródło: badanie własne z zastosowaniem oprogramowania fsQCA 3.3.

Tabela 28. Rozwiązanie pośrednie – warunki odległe prowadzące do współpracy międzyorganizacyjnej

Konfiguracje	Raw coverage	Unique coverage	Spójność
~OsRec*OsPoc	0.361566	0.0263346	0.642225
OsStc*OsPoc	0.753025	0.0761568	0.790142
~OsRec*~StDyc*OsStc	0.241993	0	0.580205
OsRec*StDyc*OsStc	0.705338	0.0526691	0.76941
OsRec*~StDyc*~OsStc*~OsPoc	0.191459	0.00711751	0.739011
Pokrycie dla całego rozwiązania: 0.871174			
Spójność dla całego rozwiązania: 0.681135			

Uwaga: „*” oznacza logiczne AND; „~” oznacza logiczną negację.

Źródło: badanie własne z zastosowaniem oprogramowania fsQCA 3.3.

Zgodnie z sugestią Haesebroucka (2015), w procedurze dwustopniowego fsQCA, należy skorzystać z rozwiązania pośredniego. Pozwoli to uniknąć ryzyka wyłonienia rozwiązań o założeniach niemożliwych do spełnienia (*untenable assumptions*), co może mieć miejsce w przypadku wyboru rozwiązania oszczędnego, prostszego w odbiorze i interpretacji – a przez to atrakcyjnego w kontekście dalszych uogólnień (Haesebrouck, 2015, s. 25). Na rzecz rozwiązania pośredniego przemawia także lepszy wskaźnik spójności, w porównaniu do rozwiązania oszczędnego (zob. Tabela 29).

Tabela 29. Wskaźniki pokrycia i spójności dla rozwiązań pośredniego i oszczędnego z warunkami odległymi

Rozwiązanie pośrednie	Rozwiązanie oszczędne
solution coverage: 0,871174 solution consistency: 0,681135	solution coverage: 0,911032 solution consistency: 0,67475

Źródło: badanie własne z zastosowaniem oprogramowania fsQCA 3.3.

Uwzględniając wskaźniki pokrycia i spójności, wskazane w rozwiązaniu pośrednim, należy uznać, że kontekstami (czyli warunkami umożliwiającymi uzyskanie założonego rezultatu) w badanym modelu są:

Kontekst A: $OsStc*OsPoc$

Kontekst B: $OsRec*StDyc*OsStc$

W odniesieniu do teorii i praktyki współpracy na gruncie zrzeszeń gospodarczych, można uznać, że pierwsze rozwiązanie (wskazany wyżej Kontekst A) jest wyrazem posiadania przez danego członka słabych więzi z innymi firmami-członkami oraz zajmowaniu pozycji luki strukturalnej pozwalającej wykorzystywać różnice między podsieciami na własną korzyść.

W odniesieniu do teorii opisanej w literaturze oraz do praktyki funkcjonowania firm w zrzeszeniach, można powiedzieć, że drugie z powyższych rozwiązań (Kontekst B) oznacza, że dany gracz funkcjonuje w sieci bliskich powiązań – mocnych więzi ($OsRec$) między zróżnicowanymi podmiotami ($StDyc$), ale jednocześnie dysponuje częścią dalszych kontaktów – słabych więzi będących wyrazem strukturalnego kapitału społecznego i tym samym osadzenia strukturalnego ($OsStc$).

4.4.4. Analiza wystarczalności drugiego stopnia i weryfikacja rozwiązań

Dysponując wskazanymi wyżej kontekstami, czyli – na gruncie metody fsQCA – warunkami umożliwiającymi uzyskanie wyniku, należy wykonać analizę wystarczalności 2. stopnia. Wymaga to, w pierwszej kolejności, skalkulowania w oprogramowaniu fsQCA 3.3, odkrytych kontekstów jako nowych zmiennych. Biorąc przy tym pod uwagę, że wg opisanej w rozdziale 3 teorii i modelu koncepcyjnego, osadzenie strukturalne ma przełożenie na reputację ($Repu$) i kontrolę przepływu informacji ($KoInc$), tylko te zmienne będą brane pod uwagę w tym kroku analizy. Wyniki procedury tabeli prawdy w drugim kroku, będącym analizą wystarczalności 2. stopnia zaprezentowano w tabelach 30 - 32.

Tabela 30. Rozwiązanie kompleksowe z uwzględnieniem Kontekstu A

Konfiguracje	Raw coverage	Unique coverage	Spójność
Konteksta*Nilnc*Repuc*Makroc	0,632029	0,632029	0,836946
Pokrycie dla całego rozwiązania: 0,632029			
Spójność dla całego rozwiązania: 0,836946			

Uwaga: „*” oznacza logiczne AND; „~” oznacza logiczną negację.

Źródło: badanie własne z zastosowaniem oprogramowania fsQCA 3.3.

Tabela 31. Rozwiązanie oszczędne z uwzględnieniem Kontekstu A

Konfiguracje	Raw coverage	Unique coverage	Spójność
Konteksta	0.648399	0.648399	0.838087
Pokrycie dla całego rozwiązania: 0.648399			
Spójność dla całego rozwiązania: 0.838087			

Uwaga: „*” oznacza logiczne AND; „~” oznacza logiczną negację.

Źródło: badanie własne z zastosowaniem oprogramowania fsQCA 3.3.

Tabela 32. Rozwiązanie pośrednie z uwzględnieniem Kontekstu A

Konfiguracje	Raw coverage	Unique coverage	Spójność
Konteksta*Nilnc*Repuc*Makroc	0,632029	0,632029	0,836946
Pokrycie dla całego rozwiązania: 0.632029			
Spójność dla całego rozwiązania: 0.836946			

Uwaga: „*” oznacza logiczne AND; „~” oznacza logiczną negację.

Źródło: badanie własne z zastosowaniem oprogramowania fsQCA 3.3.

Rozwiązaniem wynikającym z analizy wystarczalności drugiego stopnia, przy Kontekście A, jest rozwiązanie pośrednie (zob. tabela 32) będące następującą kombinacją:

Konteksta*Nilnc*Repuc*Makroc

Oznacza to, że rezultat, jakim jest podejmowanie współpracy z innymi członkami zrzeszenia, jest realizowany przy występowaniu następujących warunków: podmiot musi funkcjonować w kontekście osadzenia strukturalnego i pozycyjnego, przy korzystaniu z dostępu do nowej i nieredundantnej informacji, a także przestrzeganiu zasad wynikających z makrokultury i trosce o reputację wypracowaną wśród potencjalnych partnerów. W kontekście zaproponowanego zintegrowanego modelu efektów sieciowych, nie mają znaczenia zarówno możliwość kontroli przepływu informacji, jak i referencje bezpośrednich partnerów.

W myśl teorii i sformułowanego w rozdz. 3 modelu koncepcyjnego, zmienne ujawnione w Kontekście B umożliwiają ReInc, Nilnc, RePac, Repuc oraz Makroc. A zatem, wszystkie warunki konieczne, wyłonione w analizie konieczności, pozostają obecne w modelu. W analizie wystarczalności drugiego stopnia, uwzględniającej Kontekst B jako warunek umożliwiający zajście rezultatu, procedura tabeli prawdy dostarcza wyników, zawartych w tabelach 33-35.

Tabela 33. Rozwiązanie kompleksowe z uwzględnieniem Kontekstu B

Konfiguracje	Raw coverage	Unique coverage	Spójność
Kontekstb*ReInc*Nilnc*Repuc*Makroc	0,532384	0,427046	0,850967
~Kontekstb*~ReInc*~Nilnc*RePac*Repuc*Makroc	0,201423	0,0960854	0,775342
Pokrycie dla całego rozwiązania: 0,62847			
Spójność dla całego rozwiązania: 0,841754			

Uwaga: „*” oznacza logiczne AND; „~” oznacza logiczną negację.

Źródło: badanie własne z zastosowaniem oprogramowania fsQCA 3.3.

Tabela 34. Rozwiązanie oszczędne z uwzględnieniem Kontekstu B

Konfiguracje	Raw coverage	Unique coverage	Spójność
Kontekstb	0,539502	0,408541	0,852643
~ReInc*RePac	0,23274	0,101779	0,799511
Pokrycie dla całego rozwiązania: 0,641281			
Spójność dla całego rozwiązania: 0,844424			

Uwaga: „*” oznacza logiczne AND; „~” oznacza logiczną negację.

Źródło: badanie własne z zastosowaniem oprogramowania fsQCA 3.3.

Tabela 35. Rozwiązanie pośrednie z uwzględnieniem Kontekstu B

Konfiguracje	Raw coverage	Unique coverage	Spójność
Kontekstb*ReInc*Nilnc*Repuc*Makroc	0,532384	0,427046	0,850967
~Kontekstb*~ReInc*~Nilnc*RePac*Repuc*Makroc	0,201423	0,0960854	0,775342
Pokrycie dla całego rozwiązania: 0,62847			
Spójność dla całego rozwiązania: 0,841754			

Uwaga: „*” oznacza logiczne AND; „~” oznacza logiczną negację.

Źródło: badanie własne z zastosowaniem oprogramowania fsQCA 3.3.

W rozwiązaniu pośrednim występuje kombinacja zmiennych: **Kontekstb*ReInc*Nilnc*Repuc*Makroc**, charakteryzująca się wysokimi wskaźnikami pokrycia (0,53, czyli dla większości przypadków) i spójności (>0,85).

A zatem w Kontekście B, kombinację warunków pozwalających na realizację celu, jakim jest nawiązywanie współpracy z innymi członkami zrzeszenia, stanowi występowanie

osadzenia relacyjnego i strukturalnego przy strukturalnej dyferencjacji. Firma korzysta przy tym z dostępu, zarówno do informacji redundantnej i wiarygodnej, jak również nowej i neredundantnej. Legitymuje się referencjami od bezpośrednich partnerów z wcześniejszych wspólnych realizacji, ma wypracowaną reputację i przestrzega zasad wynikających z makrokultury.

W świetle powyższego można sformułować ostateczne rozwiązanie będące dwiema możliwymi kombinacjami, prowadzącymi do współpracy zainteresowanego podmiotu z innymi członkami zrzeszenia, mianowicie:

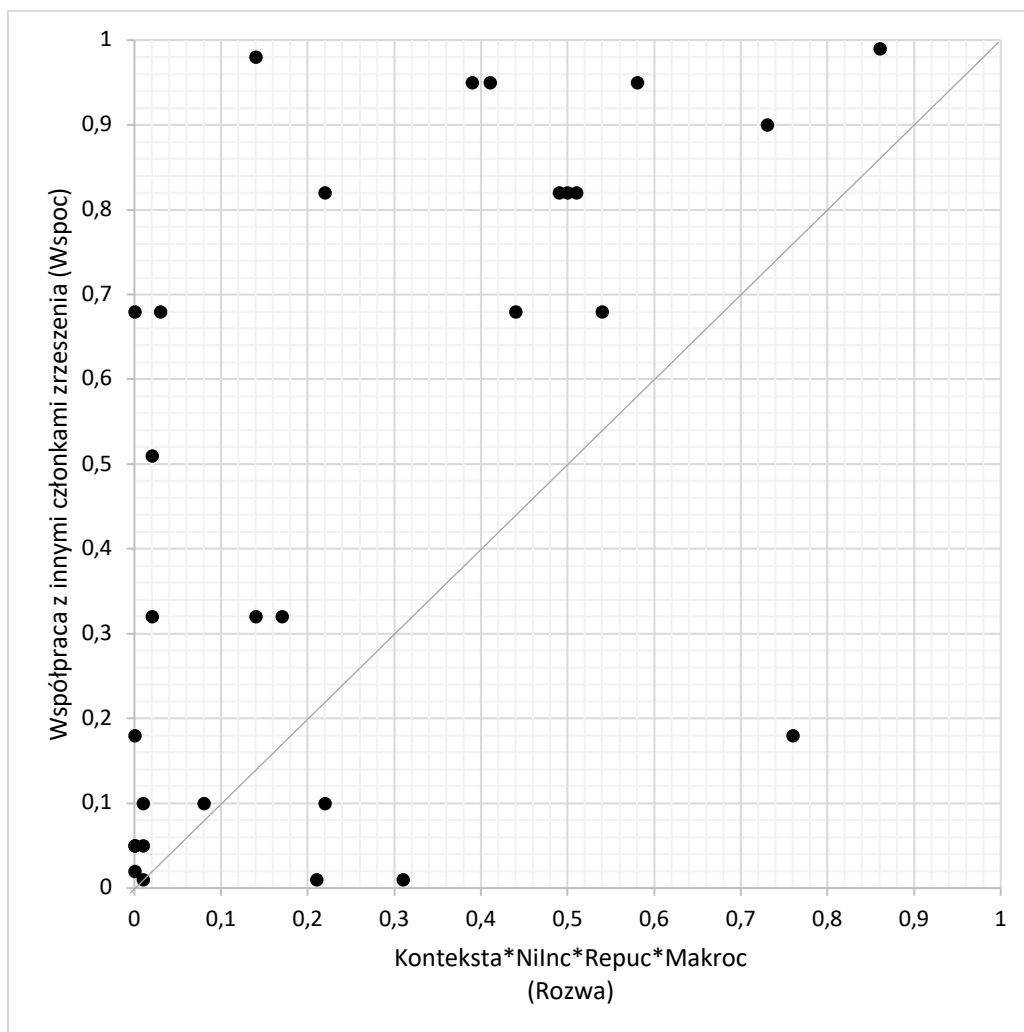
Konteksta*Nilnc*Repuc*Makroc

oraz

Kontekstb*Relnc*Nilnc*Repuc*Makroc

Znając powyższe rozwiązania należy przystąpić do ich testowania. Pierwszym krokiem jest zbudowanie, za pomocą oprogramowania fsQCA 3.3, nowych zmiennych boolowskich, reprezentujących obydwa rozwiązania. Zmienna obliczona na podstawie rozwiązania bazującego na Kontekście A (tj. *Konteksta*Nilnc*Repuc*Makroc*), nazwana zostanie Rozwiązaniem A (ze skrótem *Rozwa*), natomiast zmienna powstała na bazie rozwiązania z Kontekstem B (tj. *Kontekstb*Relnc*Repuc*Makroc*) będzie nazwana Rozwiązaniem B z symbolem *Rozwb*.

Następnie nowe zmienne są wykreślane względem interesującego nas wyniku (tj. współpracy międzyorganizacyjnej), za pomocą narzędzia *XY Plots*, dostępnego w oprogramowaniu fsQCA 3.3. Wykres testujący wpływ zmiennych, zgodnie z Rozwiązaniem A, na współpracę przedstawiono na rysunku 8.



Rysunek 8. Wykres XY Plot testujący rozwiązanie A

*Spójność $X \leq Y$: 0,85; Spójność $X \geq Y$: 0,47

Źródło: badania własne.

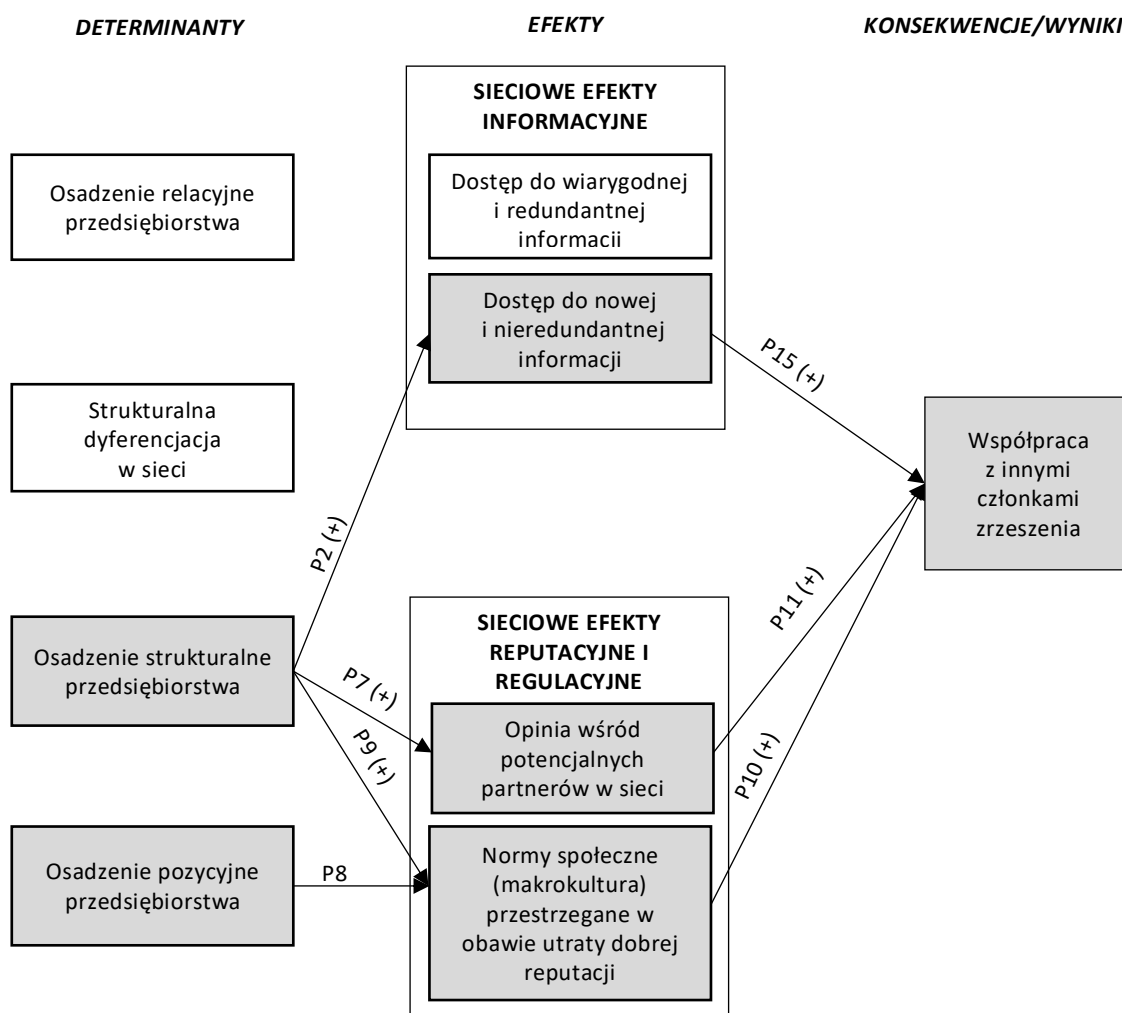
Wykres na rysunku 8 pokazuje, że prawie wszystkie wyniki w zakresie Rozwiązania A są mniejsze niż ich odpowiedniki w zakresie Współpracy. Cechą charakterystyczną dla takiej zależności jest wypełniony górny lewy trójkąt na wykresie, który wskazuje, że zbiór wykreślony na osi poziomej jest podzbiorem zbioru wykreślonego na osi pionowej. Świadczy o tym również wartość pierwszego wskaźnika spójności ($X \leq Y$), większa niż 0,8 (tj. 0,84), co wskazują na użyteczność uzyskanego modelu⁹. Można zatem na tej podstawie stwierdzić, że Rozwiązanie A jest podzbiorem Współpracy. Oznacza to, że kombinacja

⁹ Wartość spójności dla warunków wystarczających powinna być wyższa niż 0,75 (Schneider i Wagemann, 2012, s. 129).

warunków wyznaczona w Rozwiązaniu A jest wystarczającym warunkiem dla nawiązania i utrzymania współpracy przedsiębiorstwa z innymi członkami zrzeszenia.

Drugi wskaźnik spójności, mniejszy od pierwszego, należy traktować jako wskaźnik pokrycia. Jeżeli pokrycie wyznaczono na poziomie 0,25 – 0,65, model jest uznawany za wystarczająco wyjaśniający (Rihoux i Ragin, 2009). W analizowanym przypadku wartość wskaźnika wynosi 0,35, czyli mieści się w wymaganym przedziale.

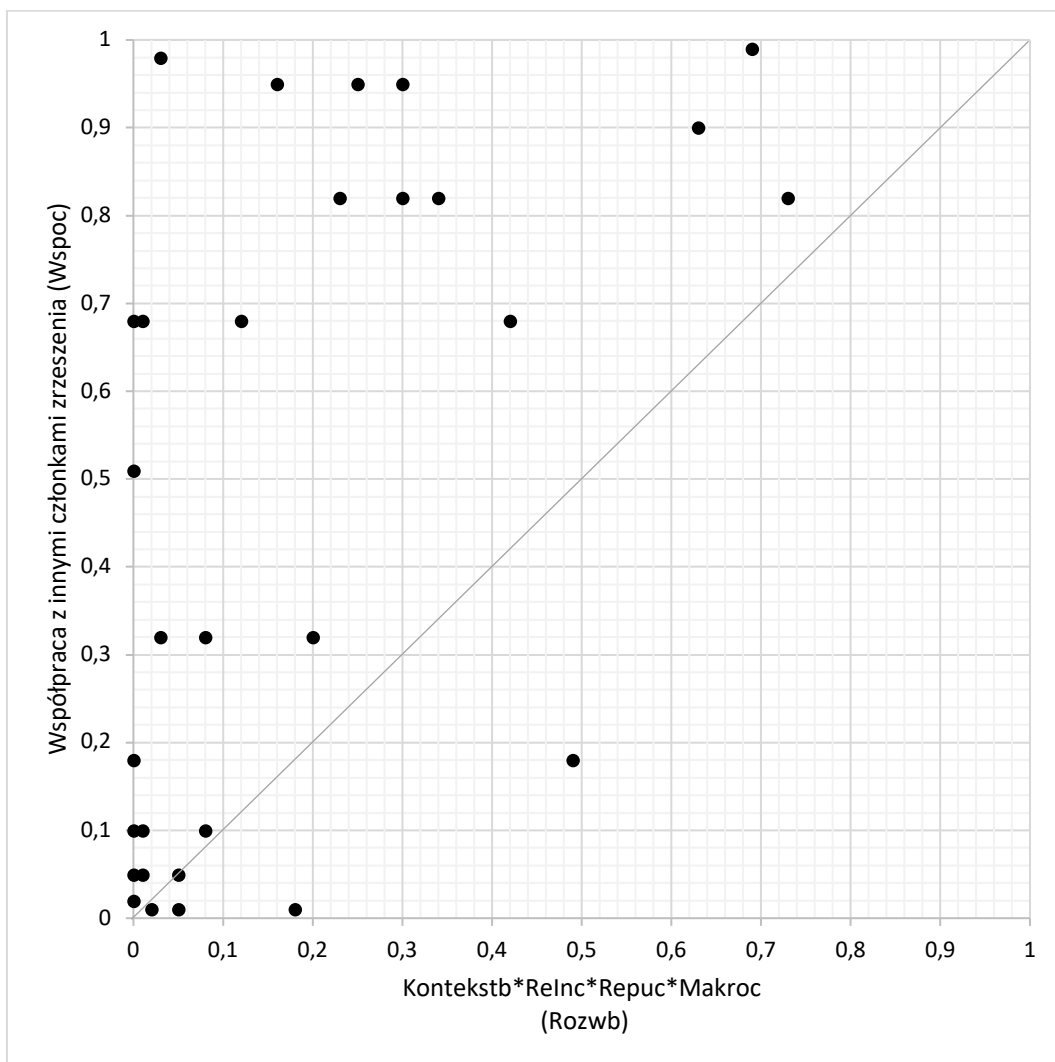
Odnosząc ten wynik do koncepcyjnego modelu efektów sieciowych, rozwiniętego w rozdziale 3, można w nim zidentyfikować zależności, utrzymane w rezultacie potwierdzenia Rozwiązania A. Graficznie zmodyfikowany model zgodnie z Rozwiązaniem A przedstawia rysunek 9.



Rysunek 9. Empiryczny model efektów sieciowych w zrzeszeniach gospodarczych zgodnie z Rozwiązaniem A

Źródło: badania własne.

Identyczną procedurę testowania powtórzono w odniesieniu do Rozwiązania B. Wykres testujący wpływ zmiennych, wyznaczonych zgodnie z Rozwiązaniem B, na współpracę przedstawiono na rysunku 10.



Rysunek 10. Wykres XY Plot testujący Rozwiązanie B

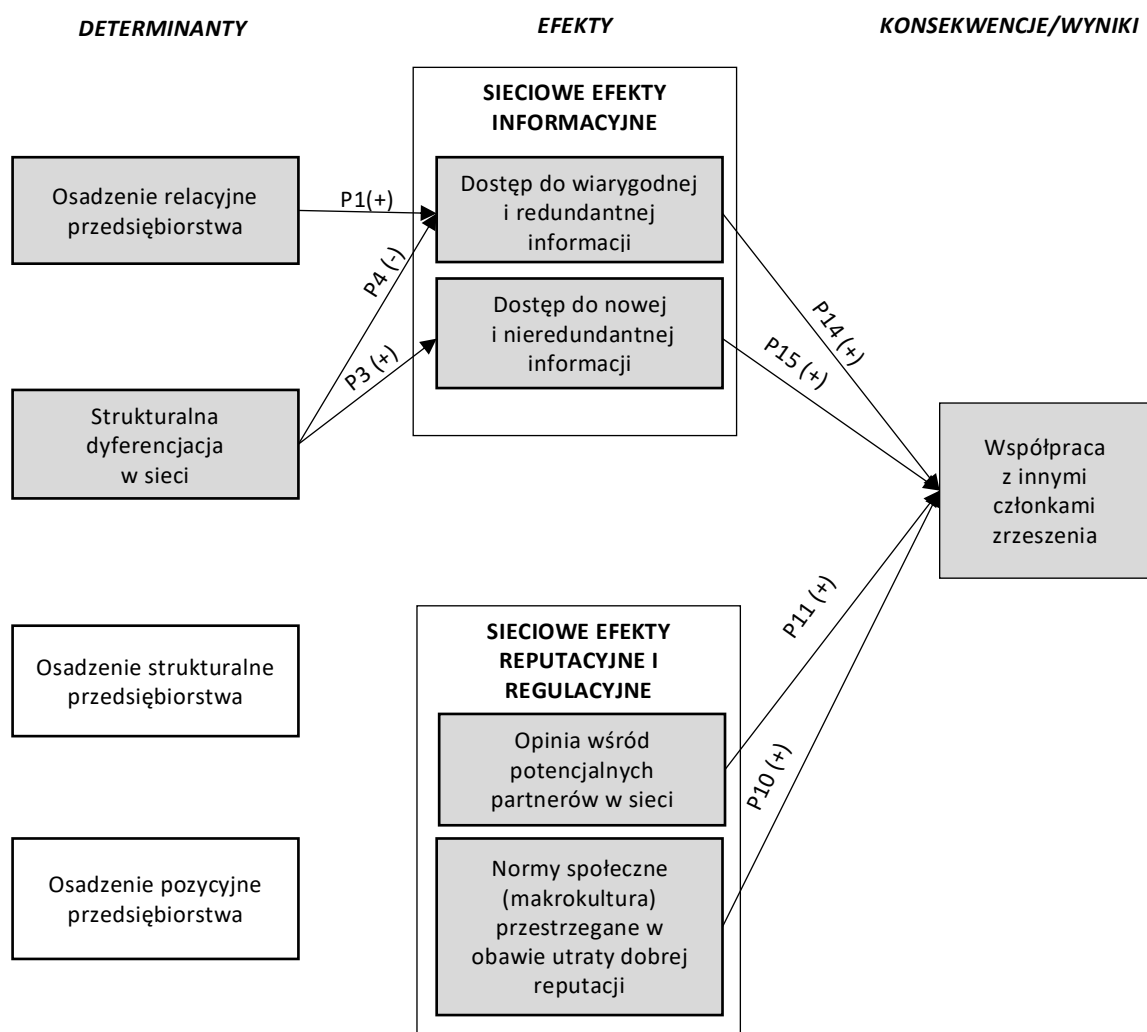
**Spójność $X \leq Y$: 0,90; Spójność $X \geq Y$: 0,35*

Źródło: badania własne.

Wykres na rysunku 9, pozwala na podobną interpretację, jaka uczyniono wobec testowania Rozwiązania A. Mianowicie, niemal wszystkie obserwacje zlokalizowane są powyżej głównej przekątnej, w lewym górnym trójkącie, co oznacza, że zbiór wykreślony na osi poziomej (Rozwiązanie B) jest podzbiorem zbioru wykreślonego na osi pionowej (Współpraca). Potwierdza to również wartość wskaźników spójności, które mieszczą się w wymaganych przedziałach, aby uznać model za użyteczny i wystarczająco wyjaśniający. Pierwszy wskaźnik spójności ($X \leq Y$), wynosi 0,9, natomiast drugi (pełniący rolę wskaźnika

pokrycia) wynosi 0,35. Rozwiązanie B stanowi zatem warunek wystarczający dla nawiązania i utrzymania współpracy przedsiębiorstwa z innymi członkami zrzeszenia.

Wynik ten pozwala na kolejną modyfikację modelu koncepcyjnego efektów sieciowych w zrzeszeniu, którą przedstawiono na rys. 11.

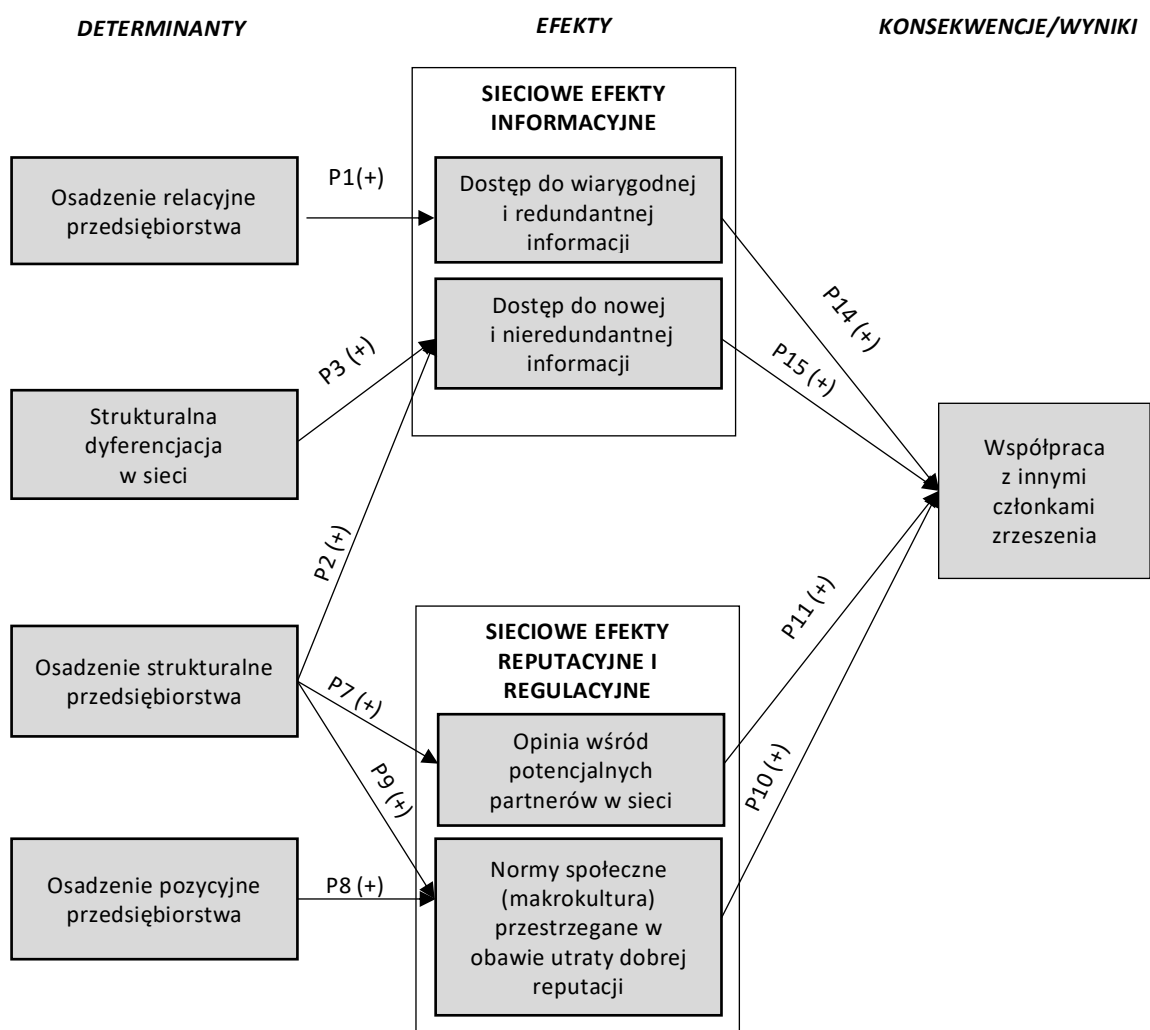


Rysunek 11. Empiryczny model efektów sieciowych w zrzeszeniach gospodarczych zgodnie z Rozwiązaniem B

Źródło: badania własne.

Podsumowując, można stwierdzić, że na podstawie powyższych wyników, zaproponowane rozwiązania, będące efektem analizy fsQCA, wyjaśniają, jako warunki wystarczające, przeważającą część przypadków zgromadzonych w badaniu.

Przeprowadzona weryfikacja wyników analizy fsQSA umożliwia modyfikację modelu koncepcyjnego, opisanego w rozdziale 3. Uwzględniając łącznie Rozwiązanie A i Rozwiązanie B otrzymano model efektów sieciowych potwierdzony empirycznie, który przedstawiono graficznie na rysunku 12.



Rysunek 12. Empiryczny model efektów sieciowych w zrzeszeniach gospodarczych – zintegrowane rozwiązania fsQAA

Źródło: badania własne.

Jak można zauważyć, model empiryczny uległ redukcji w stosunku do pierwotnego (rys. 2), o dwie zmienne: Możliwość kontroli nad przepływem informacji oraz Referencje od bezpośrednich partnerów. W modelu pozostało zatem osiem z dziesięciu zmiennych objaśniających – warunków, które aktorzy sieci – przedsiębiorstwa członkowie zrzeszeń -

powinni spełnić, aby mogło dojść do współpracy międzyorganizacyjnej. Wnioski i implikacje z powyżej uzyskanych wyników przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

4.6. Wnioski badawcze i implikacje menedżerskie

Najważniejszy wniosek z badań jest taki, że w empirycznym modelu efektów sieciowych utrzymano wszystkie determinanty wyznaczone w modelu koncepcyjnym, opracowanym na podstawie teorii. Mowa o ujętych w tytule pracy determinantach efektów sieciowych w zrzeszeniach gospodarczych w Polsce, składających się z trzech typów osadzenia sieciowego oraz strukturalnej dyferencjacji sieci. Model empiryczny potwierdził zatem ich znaczenie dla efektów sieciowych i ich dalszych konsekwencji w postaci współpracy międzyorganizacyjnej. Oznacza to, że odgrywają one istotną rolę w nawiązywaniu współpracy przez przedsiębiorstwa na gruncie zrzeszeń gospodarczych w Polsce, przy pośredniczącej roli korzyści informacyjnych oraz reputacyjno-regulacyjnych jako efektów sieciowych.

Wskutek wyników analizy danych przeprowadzonych dwuetapową metodą QCA, w modelu empirycznym wyłączono dwie zmienne: możliwość kontroli nad przepływem informacji oraz referencje od bezpośrednich partnerów. Pozostało 8 z 10 zmiennych pierwotnego modelu koncepcyjnego. Badania wykazały, że wyłączone zmienne nie miały, w przypadku badanych przedsiębiorstw, znaczenia dla podejmowanej współpracy na gruncie najważniejszych dla nich zrzeszeń gospodarczych. Może to oznaczać (przy prawdziwości założenia o tym, że przystąpienie do zrzeszenia jest wyrazem intencji wejścia we współpracę z innymi podmiotami), że zarówno członkowie, jak i organizacje centralne kierujące zrzeszeniami, są nastawione na kooperację, a nie rywalizację i wzajemne wykorzystywanie (w obrębie zrzeszenia lub poza nim) zdobytych przewag konkurencyjnych, wynikających z korzyści, o których mowa wyżej. Stanowi to kolejne potwierdzenie słuszności paradygmatu kooperacji jako alternatywnej koncepcji dla paradygmatu konkurencji (Światowiec-Szczepańska i in., 2018).

Wyniki badania oraz model sformułowany w ich rezultacie, wskazuje obecnym i potencjalnym członkom organizacji zrzeszających dwie drogi prowadzące do warunków sprzyjających nawiązywaniu współpracy z innymi członkami. Pierwsza – przekładając

rozwiązanie wynikające z analizy fsQCA na język praktyki – będzie związana z pełnieniem funkcji pośrednika, łączącego interesy innych członków, nadającego inicjatywę w projektach, proaktywnego działacza, w środowisku o luźnych powiązaniach. Opis ten jest odzwierciedleniem warunku, wyznaczonego przez Kontekst A (obecność osadzenia strukturalnego i pozycyjnego). Taki członek powinien w świadomy sposób wykorzystywać nową i nieredundantną informację płynącą do niego z rozłącznych grup (podsieci), przy zachowaniu troski o własną reputację (lub mając ją wcześniej wypracowaną), a także przestrzegając przy tym zasad wynikających z istniejącej makrokultury. Ten ostatni element koresponduje mocno z charakterem osadzenia pozycyjnego i świadomego nastawienia prokooperacyjnego, w kontrze do nastawienia *tertius gaudens* (Burt, 1992), szczegółowo opisanego w rozdziale 1. niniejszej pracy, w którym to pośrednik „rozgrywa” przeciwko sobie swoich partnerów z dwóch stron. Należy wyraźnie podkreślić, że wyniki badania i model empiryczny nie dają podstaw do takiej interpretacji.

W drugim rozwiązaniu (Rozwiązanie B) pojawia się natomiast element osadzenia relacyjnego w połączeniu ze strukturalną dyferencjacją. A zatem ukształtowane w zrzeczeniu więzi są bliższe, a członkowie mocno zróżnicowani. Występuje też osadzenie strukturalne, co pokazuje, że musi istnieć odpowiednia równowaga między powiązaniem silnymi a luźnymi (zob. Sytch i Tatarynowicz, 2014). Członkowie powinni wykorzystywać zarówno powtarzalną, redundantną informację, jak i nową, unikalną, i tu także – przy zachowaniu troski o własną reputację i przestrzeganiu zasad makrokultury. Praktycznie oznacza to, że bliskie i mocne więzi powinny służyć budowaniu wiarygodności i potwierdzaniu wiarygodności, przy bardzo zrównoważonym, partnerskim podejściu. Odbieranie tej samej informacji z kilku źródeł potwierdza jej wiarygodność, więc należy tę zależność wykorzystywać również jako nadawca i proaktywnie komunikować do pozostałych członków, aby mieli oni możliwość potwierdzania wiarygodności zainteresowanej firmy.

Na jakie praktyczne cechy zrzeczenia powinni zatem zwracać uwagę menedżerowie podejmujący decyzję o przystąpieniu? Znając powyższe rozwiązania, można sformułować następujące rekomendacje, które z jednej strony będą użyteczne dla potencjalnych członków, a z drugiej strony – dla samych zrzeczeń – których zadaniem jest zachęcanie kolejnych podmiotów do przystąpienia.

Podstawową cechą potrzebną do oceny zrzeszenia pod kątem możliwego występowania poszczególnych typów osadzenia relacyjnego, jest jego wielkość, mierzona liczbą członków. To dana na ogół łatwa do odnalezienia, a analizowane na potrzeby niniejszej pracy zrzeszenia, publikowały ją w swoich dostępnych publicznie materiałach. Z punktu widzenia rozwiązania pierwszego – gdzie relacje są luźniejsze, a członkowie potrzebują wykazujących się inicjatywą liderów, korzystniejsze będą raczej te zrzeszenia, w których istnieje wielu członków, gdzie istnieją klastry i grupy robocze. Te z kolei sprzyjają zjawisku silosów informacyjnych, co z kolei może tworzyć lukę strukturalną, w której zainteresowany nowy członek może się odnaleźć z korzyścią dla zrzeszenia i siebie samego.

Drugie rozwiązanie podpowiada natomiast poszukiwanie zrzeszeń o umiarkowanej liczbie członków i ograniczonym zasięgu terytorialnym, relatywnie płaskiej strukturze, ale zróżnicowanym profilu firm członkowskich. Informację o strukturze członków, wewnętrznych strukturach zarządczych lub grupach roboczych, klastrach, gremiach doradczych itp., dostarczyć może sprawozdanie z działalności zrzeszenia, które dodatkowo pozwala sprawdzić obsadę organów zrzeszenia (czy występują tam osoby powiązane z poszczególnymi firmami członkowskimi, czy są to pracownicy zatrudnieni przez zrzeszenie). Tego typu dokument zawiera często również wyniki finansowe zrzeszenia, które pokazują skuteczność zrzeszenia (np. przychody ze składek w porównaniu do liczby członków) oraz jego nastawienie na działalność komercyjną lub statutową (np. udział składek w przychodach; udział dotacji w przychodach; udział sprzedaży usług w przychodach).

Sprawozdania z działalności zrzeszeń mogą zawierać również zestawienie zrealizowanych projektów, w których wymienieni są także ich uczestnicy (projekty podobne do opisanych w pkt. 2.3., 2.4., 3.1. są istotne dla budowania osadzenia). Podobne zestawienia obejmują też przenikanie struktur danego zrzeszenia z organizacjami otoczenia biznesowego, gremiami doradczymi powoływanymi przez różne instytucje samorządowe (władze samorządu terytorialnego, samorzady zawodowe itp.). Do tego dochodzi jeszcze kalendarium wydarzeń, z opisem ich charakteru, a czasem nawet wyszczególnieniem, czy obejmowały one promocję zrzeszenia wobec potencjalnych nowych członków (Izba Przemysłowo-Handlowa w Krakowie, 2022; Staropolska Izba Przemysłowo-Handlowa, 2021).

Relatywnie prostą analizę może stanowić również porównanie składów członkowskich kilku zrzeszeń działających na terenie, który interesuje daną firmę w kontekście przystąpienia. Powtarzające się składy członkowskie mogą sugerować, że lepiej jest przystąpić do tylko jednego z nich i realizować scenariusz wyznaczony przez Rozwiązanie 1, albo przystąpić do dwóch lub więcej, co pozwoli szybciej wypracować osadzenie relacyjne potrzebne w Rozwiązaniu 2. To rozwiązanie będzie też sugerowane do wykorzystania przez menedżerów w sytuacji, gdy firmy w zrzeszeniach są między sobą powiązane kapitałowo, personalnie lub rodzinnie. Aby takie powiązania odkryć, należy przeanalizować strukturę właścicielską czy skład kierownictwa. Częściowo jest to możliwe poprzez sprawdzenie treści stron internetowych poszczególnych firm lub profili ich pracowników w mediach społecznościowych, a czasem konieczne jest do tego wykupienie komercyjnej usługi oferowanej przez wywiadownie gospodarcze. Raporty oferowane przez te podmioty pozwalają natomiast uzyskać następane dane, przydatne w ocenie atrakcyjności sieci członków danego zrzeszenia. Mowa o liczbie pracowników, danych ze sprawozdań finansowych, danych o zaległościach finansowych, wygranych przetargach, wielkości pomocy *de minimis*¹⁰, czy uzyskanych grantach ze środków publicznych. Zakup podobnych zestawień czy raportów wiąże się wprawdzie z kosztem, jednak menedżer podchodzący profesjonalnie do decyzji o przystąpieniu do zrzeszeń powinien traktować ten koszt jako inwestycję, której zwrot można szacować biorąc pod uwagę w/w informacje np. o potencjalnych przychodach z kontraktów przetargowych.

O ile dane o strukturze członków są relatywnie dostępne, to już relacje między nimi i ich ocena nie są tak łatwe do uchwycenia w raportach wywiadowni. Czasem więc przy konkretnych założeniach potwierdzonych wstępnie dostępnymi informacjami (o których mowa powyżej), należy podjąć ryzyko przystąpienia i koszt składki za określony czas wliczyć

¹⁰ Koncepcja pomocy *de minimis* wywodzi się z zasady, iż pomoc o stosunkowo niskiej wartości nie jest w stanie naruszyć konkurencji lub wywierać wpływ na handel między Państwami Członkowskimi UE. Może być udzielona przedsiębiorcy w różnych formach: na szkolenia, inwestycje, ale także w formie zwolnień podatkowych czy umorzenia odsetek ZUS i innych.

w budżet projektu polegającego na sprawdzeniu potencjału zrzeczenia do generowania nowych przedsięwzięć partnerskich ze zrzeczonymi firmami.

Zakończenie

Badania opisane w niniejszej rozprawie dostarczają wniosków wspierających dotychczas wypracowany dorobek nauki w zakresie sieci biznesowych i kooperacji w sieciach. Potwierdzone zostało istnienie determinant efektów sieciowych, które stanowi głównie osadzenie społeczne aktorów. Zrealizowany został zatem główny cel rozprawy.

W badaniach literaturowych odkryte zostały determinanty efektów sieciowych, które w następnej kolejności usystematyzowano poprzez połączenie w grupy, co było konieczne w kontekście budowy koncepcyjnego modelu (zob. pkt. 1.3. i rozdz. 3). Na płaszczyźnie teoretycznej zidentyfikowano również mechanizmy sieciowe związane z przepływem zasobów w sieci. Zestawienie przykładów opisanych w pkt. 2.3. i 2.4. z elementami teorii potwierdziło, że przepływy informacyjne i transfer wiedzy mają kluczową rolę we współczesnej gospodarce.

Zidentyfikowano funkcje zrzeszeń gospodarczych i usystematyzowano je w autorskiej koncepcji obejmujące trzy główne role zrzeszeń, stanowiących wyższy poziom systematyki względem funkcji: (1) rolę gospodarczą, (2) rolę społeczną oraz (3) rolę regulacyjną. Przy czym, rola gospodarcza jest zdecydowanie dominująca, zawierając w sobie 7 funkcji, podczas gdy dwie pozostałe role obejmują po dwie. Opisano ponadto formy aktywności członków w ramach zrzeszeń (pkt. 2.4.). Dokonano też identyfikacji zachowań przedsiębiorstw w zakresie relacji członkowskich, które wspierają podejmowanie współpracy międzyorganizacyjnej (pkt. 4.5. i 4.6.). Osiągnięto również cel, jakim jest opracowanie modelu koncepcyjnego efektów sieciowych zrzeszenia gospodarczego rozpatrywanego jako sieć członkowska (modelowi poświęcony jest cały pkt. 4.5. rozprawy).

Na płaszczyźnie metodycznej osiągnięto cel związany z opracowaniem narzędzi pomiarowych osadzenia sieciowego, wyróżnionych efektów sieciowych i współpracy międzyorganizacyjnej będącej konsekwencją powyższych. Metodycznie dość nowatorskim podejściem było zastosowanie metodyki fsQCA, która sprawdziła się w sytuacji relatywnie nielicznej próby, ale stworzyła również dodatkowe możliwości wynikające z zasady ekwifinalności czyli dopuszczenia możliwości kilku równorzędnych rozwiązań – w tym przypadku kombinacji warunków prowadzących do zakładanego rezultatu (zob. pkt. 3.5., 4.3. i 4.4.).

Na płaszczyźnie aplikacyjnej możliwe było z kolei – dzięki wynikom badania empirycznego i budowie modelu empirycznego – sformułowanie rekomendacji w zakresie decyzji dotyczących kształtowania portfela członkostw w zrzeszeniach gospodarczych. Znając potencjalne rezultaty aktywności w obrębie sieci o odpowiednich charakterystykach, menedżerowie mogą weryfikować, czy chcą przystąpić do danego zrzeszenia lub czy chcą kontynuować członkostwo. Z drugiej strony – korzystając z tych samych wniosków – zrzeszenia, a de facto zarządzający nimi, mogą w odpowiedni sposób budować komunikację i ujawniać odpowiednie fakty oraz parametry dotyczące funkcjonowania zrzeszenia, aby zachęcać przedsiębiorców do przystąpienia (zob. pkt. 4.6.)

Wszystkie opisane w teorii determinanty efektów sieciowych znalazły swoje potwierdzenie w badaniach empirycznych zrealizowanych w ramach niniejszej pracy. Wszystkie trzy typy osadzenia społecznego oraz strukturalna dyferencjacja w różnych konfiguracjach sprzyjają nawiązywaniu współpracy międzyorganizacyjnej przez członków zrzeszeń. W efekcie weryfikacji empirycznej model koncepcyjny został zredukowany o dwie zmienne. Są nimi referencje bezpośrednich partnerów oraz kontrola przepływu informacji. Skoro takie warunki nie mają znaczenia, może to oznaczać, że przedsiębiorcy dołączają do zrzeszeń, z „czystymi” intencjami i są faktycznie nastawieni na kooperację, a nie rywalizację. Nie chcą korzystać z uprzywilejowanej pozycji do wcześniejszego wykorzystania unikalnych informacji lub korzystania z referencji jako dodatkowej karty przetargowej przy nawiązywaniu współpracy. To z kolei wspiera słuszność przywoływanego wcześniej paradygmatu kooperacji (por. 3.1., 3.2. z 4.6.). Istotne znaczenie mają natomiast reputacja i przestrzeganie zasad wynikających z makrokultury – jako warunki obecne w obu wyłonionych rozwiązaniach ostatecznych.

Przedsiębiorcy, zainteresowani współpracą międzyorganizacyjną na niwie zrzeszeń gospodarczych, mają zatem – zgodnie z wynikami przedstawionych tu badań – dwie drogi, zidentyfikowane jako rozwiązania prowadzące do efektu, jakim jest właśnie współpraca. Pierwsza to droga „działacza” – proaktywnego pośrednika czy łącznika, nadającego inicjatywę, korzystającego w pozytywny sposób z relatywnego uprzywilejowania wynikającego z osadzenia pozycyjnego. Druga droga to wybór takich zrzeszeń, gdzie nie ma uprzywilejowania, jest natomiast duże zróżnicowanie blisko powiązanych ze sobą podmiotów, które jednak mają pewien udział więzi słabych. W obu tych scenariuszach

kluczowe znaczenie mają wiarygodność i pozytywna reputacja wynikająca z przestrzegania pisanych i niepisanych kodeksów „obowiązujących” członków.

Wskazówką dla dalszych badań w tym przedmiocie z pewnością jest poszerzenie próby, której skompletowanie było niezwykle trudne. Decydenci w przedsiębiorstwach nie byli zainteresowani udzielaniem informacji na temat członkostwa samym zrzeszeniom, z których pośrednictwa w zbieraniu kwestionariuszy początkowo planowano skorzystać. Z całą pewnością, większa liczba przypadków w próbie wzmocniłaby wnioski lub być może doprowadziła do ujawnienia kolejnych rozwiązań prowadzących do nawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej. Trudnością będzie natomiast przeprowadzenie badań, które pozwoliłyby mówić o reprezentatywności, bowiem w sytuacji braku centralnego, jednolitego rejestru zrzeszeń, niemalże niemożliwe jest wyznaczenie populacji generalnej. Krajowy Rejestr Sądowy nie podaje informacji o charakterze gospodarczym stowarzyszeń, więc większe badanie musiałoby opierać się o dane z izb gospodarczych, które jako jedyny typ zrzeszeń, mają z definicji (i nazwy) takie przeznaczenie. Podobnym problemem jest identyfikacja wielkości poszczególnych organizacji zrzeszeniowych pod względem liczby zrzeszonych członków, bowiem tego również nie ujawnia wpis w KRS. Można polegać jedynie na informacjach podawanych przez samo zrzeszenie.

Bez wątplenia, badania dotyczące efektów sieciowych i ich rezultatów, w których dobór próby byłby losowy warstwowy z populacji o znanym rozkładzie wyników finansowych – średnich obrotach za dany okres, dynamice przychodów lub zysku w danym okresie, pozwoliłyby na wyciągnięcie znacznie więcej wniosków badawczych, związanych również z profilem członków zrzeszeń. Można by wówczas, np. wyselekcjonować respondentów o najlepszych wynikach i porównać ich odpowiedzi z grupą kontrolną złożoną z pozostałych przedsiębiorców. Być może takie badanie dostarczyłoby bardziej jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, które samorzutnie przychodzi na myśl w kontekście opisanego wyżej problemu badawczego – „czy opłaca się uczestniczyć w zrzeszeniach?”.

Bibliografia

- Abrahamson, E. i Fombrun, C. J. (1994). Macrocultures: Determinants and Consequences. *The Academy of Management Review*, 19(4), 728. <https://doi.org/10.2307/258743>
- Achrol, R. S. (1997). Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56–71. <https://doi.org/10.1177/0092070397251006>
- Acs, Z. J., Carlsson, B. i Carlsson, C. (Red.). (1999). *Acs, Carlsson, Carlsson - Entrepreneurship, Small- and Medium-sized Enterprises and the Macroeconomy*. Cambridge University Press.
- Afuah, A. (2013). Are network effects really all about size? The role of structure and conduct. *Strategic Management Journal*, 34(3), 257–273. <https://doi.org/10.1002/smj.2013>
- Agneessens, F., Borgatti, S. P. i Everett, M. G. (2017). Geodesic based centrality: Unifying the local and the global. *Social Networks*, 49, 12–26. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2016.09.005>
- Ahuja, G., Polidoro, F. i Mitchell, W. (2009). Structural homophily or social asymmetry? the formation of alliances by poorly embedded firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 941–958. <https://doi.org/10.1002/smj.774>
- Akademia Sztuki w Szczecinie. (2020). *Culture and Creative Industries Cooperations Collider*. <https://coco4cci.pl>
- Akademia Sztuki w Szczecinie. (2021a). *Spotkanie partnerskie Słowenia & Polska*. <https://coco4cci.pl/index.php/2021/03/16/spotkanie-partnerskie-slowenia-polska/>
- Akademia Sztuki w Szczecinie. (2021b). *Studium przypadku – Innowacyjne zastosowanie obróbki metalu do produkcji drzwi*. <https://coco4cci.pl/index.php/2021/02/14/studium-przypadku-innowacyjne-zastosowanie-obrobki-metalu-do-produkcji-drzwi/>
- Akademia Sztuki w Szczecinie. (2021c). *WIZYTY STUDYJNE W FIRMACH Z SEKTORA CCI W SZCZECINIE*. <https://coco4cci.pl/index.php/2021/02/18/wizyty-studyjne-w-firmach-z-sektora-cci-w-szczecinie/>

- Akademia Sztuki w Szczecinie. (2021d). *Za kulisami!*
<https://coco4cci.pl/index.php/2021/04/15/za-kulisami/>
- Albers, S., Schweiger, B. i Gibb, J. (2015). Complexity, power and timing in multipartner alliances. An integrative review and research agenda. W *Managing Multipartner Strategic Alliances* (s. 57–87). INFORMATION AGE PUBLISHING, INC.
- Andersson, M. A. (2018). Higher Education, Bigger Networks? Differences by Family Socioeconomic Background and Network Measures. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 4, 237802311879721. <https://doi.org/10.1177/2378023118797217>
- Antkowiak, P. i Kmiecik, R. (2015). Udział przedsiębiorców w podejmowaniu decyzji publicznych w sferze gospodarczej na poziomie lokalnym. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 77(1), 289. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2015.77.1.16>
- Anzilago, M. i Beuren, I. M. (2022). Relational norms and satisfaction with interorganizational cooperation. *RAUSP Management Journal*, April. <https://doi.org/10.1108/rausp-06-2021-0104>
- Aral, S. i van Alstyne, M. (2008). Networks, Information & Social Capital. *MIT Sloan School Working Paper 4685-08*. <http://ssrn.com/abstract=958158>
- Arrow, K. (1974). *The Limits of Organization*. Norton.
- Backhaus, J. G. (2006). *Joseph Alois Schumpeter: Entrepreneurship, Style and Vision*. Springer US.
- Bang, A., Cleemann, C. M. i Bramming, P. (2010). How to create business value in the knowledge economy: Accelerating thoughts of Peter F. Drucker. *Management Decision*, 48(4), 616–627. <https://doi.org/10.1108/00251741011041382>
- Becker, G. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*. University of Chicago Press.
- Beckman, C. M. i Haunschild, P. R. (2002). *Network Learning : The Effects of Partners ' Heterogeneity of Experience on Corporate Acquisitions*. 47(1), 92–124.
- Bennett, R. J. i Robson, P. J. a. (2001). Exploring the market potential and bundling of business association services. *Journal of Services Marketing*, 15(3), 222–239. <https://doi.org/10.1108/08876040110392498>
- Berg-Schlosser, D., Meur, G. de, Rihoux, B. i Ragin, C. C. (2012). Qualitative Comparative Analysis (QCA) as an Approach. W *Configurational Comparative Methods: Qualitative*

- Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques.*
<https://doi.org/10.4135/9781452226569.n1>
- Biddle, B. J. (1986). Recent Development in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67–92.
- Bills, K. L., Hayne, C. i Stein, S. E. (2021). Collaborating with Competitors: How Do Small Firm Accounting Associations and Networks Successfully Manage Cooperative Tensions? *Contemporary Accounting Research*, 38(1), 545–585.
<https://doi.org/10.1111/1911-3846.12625>
- biznes.trojmiasto.pl. (2020). *Biznes Klaster „Grupa Bezpieczny Bałtyk”*.
<https://biznes.trojmiasto.pl/Klaster-Grupa-Bezpieczny-Baltyk-n142190.html>
- Blau, P. M., Blum, T. P. i Schwartz, J. E. (1982). Heterogeneity and Inter-marriage. *American Sociological Review*, 47(1), 45–62.
- Bochenek, M. (2017). Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 341, 21–34.
- Bögenhold, D. (2013). Social Network Analysis and the Sociology of Economics: Filling the Blind Spot. *IfS Discussion Paper*, 02/2013(51461), 1–27.
- Bögenhold, D. (2014). Schumpeter’s Idea of a Universal Science. *IfS Discussion Paper*, 01/2014, 1–19.
- Borgatti, S. P. i Everett, M. G. (2006). A Graph-theoretic perspective on centrality. *Social Networks*, 28(4), 466–484. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2005.11.005>
- Borgatti, S. P. i Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00087-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00087-4)
- Borgatti, S. P., Jones, C. i Everett, M. G. (1998). Network Measures of Social Capital. *Connections*, 21(2), 27–36. http://www.insna.org/PDF/Connections/v21/1998_I-2.pdf#page=29
- Borgatti, S. P. i Li, X. (2009a). On social network analysis in a supply chain context. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 5–22. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03166.x>

- Borgatti, S. P. i Li, X. (2009b). On social network analysis in a supply chain context. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 5–22. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03166.x>
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. W *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (s. 241–258). Greenwood.
- Bowles, S. i Gintis, H. (1975). *Schooling in Capitalist America*. Basic.
- Brown, R. (1965). *Social Psychology*. Free Press.
- Burt, R. S. (1982). *Toward a Structural Theory of Action. Network Models of Social Structure, Perception, and Action*. Academic.
- Burt, R. S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. *Harvard University Press, Cambridge Massachusetts*, 38–40. <https://doi.org/10.1177/0265407512465997>
- Burt, R. S. (2015). Reinforced structural holes. *Social Networks*, 43, 149–161. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.04.008>
- Cameron, R. i Neal, L. (2010). Historia gospodarcza świata. W *Historia gospodarcza świata: od paleolitu do czasów najnowszych*.
- Cohen, W. M. i Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(1988), S95–S120.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F. i Shipp, S. H. (1996). New Organisational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: the Network Paradigm. W *British Journal of Management* (T. 7, s. 203–218).
- Crossick, G. (1997). Past Masters: In Search of the Artisan in European History. W *The Artisan and the European Town, 1500–1900* (s. 1–40). Scolar Press.
- Cyganek, S. (2004). *Izby przemysłowo-handlowe w Polsce i w Niemczech*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Czakon, W. (2012a). Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu*, 22(22), 237–246.
- Czakon, W. (2012b). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna a Wolters Kluwer Business.

- Czakon, W., Klimas, P. i Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1), 101875. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.001>
- Czernek-Marszałek, K. (2018). Znaczenie członkostwa w lokalnych organizacjach turystycznych dla budowania współpracy dwustronnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 4(976), 59–72. <https://doi.org/10.15678/znupek.2018.0976.0404>
- Czernek-Marszałek, K. (2020a). Social embeddedness and its benefits for cooperation in a tourism destination. *Journal of Destination Marketing and Management*, 15(February 2019), 100401. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100401>
- Czernek-Marszałek, K. (2020b). Wiążący i pomostowy kapitał społeczny we współpracy przedsiębiorców sektora turystycznego. *Zarządzanie Strategiczne w Dobie Cyfrowej Gospodarki Sieciowej*, 41(3). <https://doi.org/10.18778/8220-335-6.15>
- Czernek-Marszałek, K. (2021). The sources and components of social embeddedness as determinants of business cooperation in a tourist destination. *Journal of Destination Marketing and Management*, 19(1–17). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100534>
- Czernek-Marszałek, K. i Marszałek, P. (2020). Social embeddedness as a trigger of business tourism cooperation. *Argumenta Oeconomica*, 1(44), 341–386. <https://doi.org/10.15611/aoe.2020.1.14>
- Dagnino, G. B., Levanti, G. i Mocciaro Li Destri, A. (2016). Structural Dynamics and Intentional Governance in Strategic Interorganizational Network Evolution: A Multilevel Approach. *Organization Studies*, 37(3), 349–373. <https://doi.org/10.1177/0170840615625706>
- Dalton, M. (1959). *Men Who Manage*. Wiley.
- Das, T. K. i Teng, B. S. (2002). Alliance constellations: A social exchange perspective. *Academy of Management Review*, 27(3), 445–456. <https://doi.org/10.2307/4134389>
- De Munck, B. (2011). Gilding golden ages : perspectives from early modern Antwerp on the guild debate , c . 1450 - c . 1650. *European Review of Economic History*, 15(2), 221–253.

- Dhanaraj, C. i Parkhe, A. (2006). Orchestrating Innovation Networks. *Academy of Management Journal*, 31(3), 659–669. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-92267-4>
- Statut Dolnośląskiej Izby Gospodarczej, 6 (1990). <http://www.dig.wroc.pl/Archiwum/pl/14/index.html>
- Dolnośląska Izba Gospodarcza. (2021). *O nas*. <https://www.dig.wroc.pl/o-nas/>
- Dyer, J. H. i Singh, H. (1998). The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Działek, J. (2011). Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza. *Studia Regionalne i Lokalne*, 3(3), 100–118.
- Eccles, R. (1981). The Quasifirm in the Construction Industry. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, 335–357.
- Epstein, S. R. i Prak, M. (2006). *Guilds, Innovation, and the European Economy, 1400-1800*. Cambridge University Press.
- Everett, M. G. i Borgatti, S. P. (1999). The centrality of groups and classes. *The Journal of Mathematical Sociology*, 23(3), 181–201. <https://doi.org/10.1080/0022250X.1999.9990219>
- Everett, M. i Valente, T. W. (2016). Bridging, brokerage and betweenness. *Social Networks*, 44, 202–208. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.09.001>
- Fedotov, V. I. (2004). *Chamber of Commerce and Industry. Part II: Theory and Practice* (Issue 1). Publishing House Sarotov Regional CCI.
- Fink, A. (2011). Under what conditions may social contracts arise? Evidence from the Hanseatic League. *Constitutional Political Economy*, 22(2), 173–190. <https://doi.org/10.1007/s10602-010-9099-z>
- Fink, A. (2012). The Hanseatic League and the Concept of Functional Overlapping Competing Jurisdictions. *Kyklos*, 65(2), 194–217. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2012.00534.x>
- Flehtner, S. i Heinrich, T. (2018). Interpreting Sufficiency in fsQCA: A Reply to Marques and Salavisa (2017). *SSRN Electronic Journal*, 89890. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3283391>

- Freeman, L. C. (1979). Centrality in Social Networks. Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1(3), 215–239. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- Fukuyama, F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Geertz, C., Geertz, H. i Rosen, L. (1979). *Meaning and Order in Moroccan Society: Three Essays in Cultural Analysis*. Cambridge University Press.
- Gelderblom, O. (2003). The governance of early modern trade: The case of Hans Thijs, 1556-1611. *Enterprise and Society*, 4(4), 606–639. <https://doi.org/10.1093/es/khg048>
- Gemici, K. (2008). Karl Polanyi and the antinomies of embeddedness. *Socio-Economic Review*, 6, 5–33. <https://doi.org/10.1093/ser/mwl034>
- Gifford, E. W. i Malinowski, B. (1923). OCEANIA: Argonauts of the Western Pacific. An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea. *American Anthropologist*, 25(1), 101–102. <https://doi.org/10.1525/aa.1923.25.1.02a00090>
- Goertz, G. (2003). Assessing the importance of necessary or sufficient conditions in fuzzy-set social science. *Studies in Comparative International Development*, 41(2), 88–109. <https://doi.org/10.1007/BF02686312>
- Goertz, G. (2006). Assessing the trivialness, relevance and relative importance of necessary or sufficient conditons in social science. *Studies in Comparative International Development*, 41(2), 88–109. <https://doi.org/10.1007/BF02686312>
- Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28(5), 487–509. <https://doi.org/10.1002/smj.588>
- Grabowski, M. i Zając, A. (2009). Dane, informacja, wiedza - próba definicji. *Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, nr 798, 99–116. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000164861786>
- Grandori, A. i Giuseppe, S. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Networks and Forms. *W Organization Studies* (T. 16, Issue 2, s. 183–214).
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *W The American Journal of Sociology* (T. 78, Issue 6, s. 1360–1380). <https://doi.org/10.1086/225469>

- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Greenwood, J. i Webster, R. (2000). *Contents : I . The Landscape of Business Interest Representation in the European Union. 4*, 0–16.
- Gudmundsson, S. V., Lechner, C. i van Kranenburg, H. (2013). Multilevel Embeddedness in Multilateral Alliances: A Conceptual Framework. W T. K. Das (Red.), *Research in Strategic Alliances: Interpartner Dynamics in Strategic Alliances*. NC: Information Age Publishing. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1025283>
- Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns : A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619–652.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397–420. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<397::AID-SMJ35>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<397::AID-SMJ35>3.0.CO;2-K)
- Gulati, R. i Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439–1493.
- Gulati, R., Nohria, N. i Zaheer, A. (2000). *Strategic Networks*. 21(3), 203–215.
- Gulati, R., Puranam, P. i Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571–586. <https://doi.org/10.1002/smj.1975>
- Haesebrouck, T. (2015). Democratic Contributions to UN Peacekeeping Operations. A Two-Step Fuzzy Set QCA of Unifil II. *Romanian Journal of Political Science*, 15(1), 4–51.
- Halliday, S. (2009). the First Common Market ? *History Today*.
- Harreld, D. J. (2010). Foreign Merchants and International Trade Networks in the Sixteenth-Century Low Countries. *The Journal of European Economic History*, 39(1), 11–31.
- Hasan, S. i Koning, R. (2020). Designing social networks: joint tasks and the formation and endurance of network ties. *Journal of Organization Design*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-020-0067-4>

- Heide, J. B. i Miner, A. S. (1992). The Shadow Of The Future: Effects Of Anticipated Interaction And Frequency Of Contact On Buyer-Seller Cooperation. *Academy of Management Journal*, 35(2), 265–291. <https://doi.org/10.5465/256374>
- Helper, S. (1990). Comparative Supplier Relations in the US and Japanese Auto Industries: An Exit-Voice Approach. *Business Economic History*, 19, 153–162.
- Herrigel, G. (1993). Identity and institutions\ The social contribution of trade unions.png.pdf. *Studies in American Political Development*, 7, 371–394.
- Heydebrand, W. V. (1989). New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323–357. <https://doi.org/10.1177/0730888489016003004>
- Hirschman, A. (1982). Rival Interpretations of Market Society: Civilizing, Destructive or Feeble? *Journal of Economic Literature*, 20(4), 1463–1484.
- Hofmeester, K. (2004). *Jewish Workers and the Labour Movement: A Comparative Study of Amsterdam, London and Paris, 1870-1914*. Aldershot: Ashgate.
- Hoogenboom, M., Kissane, C., Prak, M., Wallis, P. i Minns, C. (2016). *Guild traditions, economic development and the formation of national political economies in Germany, the United Kingdom and the Netherlands in the 19th and early 20th centuries* (1. wyd.). Utrecht University Repository.
- Huggins, R. i Johnston, A. (2010). Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(5), 457–484. <https://doi.org/10.1080/08985620903171350>
- Iacobucci, D., McBride, R. i Popovich, D. L. (2017). Eigenvector centrality: Illustrations supporting the utility of extracting more than one eigenvector to obtain additional insights into networks and interdependent structures. *Journal of Social Structure*, 18(January). <https://doi.org/10.21307/joss-2018-003>
- Inkpen, A. C. i Tsang, E. W. K. (2005). *Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer*. 30(1), 146–165.
- Izba Przemysłowo-Handlowa w Krakowie. (2022). *Sprawozdanie z działalności Izby Przemysłowo-Handlowej w Krakowie za rok 2021*. https://www.iph.krakow.pl/images/do-pobrania/sprawozdania-roczne-iph/sprawozdanie_IPH_2021.pdf

- Jagoda, H. (2010). Izba gospodarcza jako forma zrzeszenia przedsiębiorstw. *Prace Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Katowicach*, 1(1), 227–233.
- Jones, C., Hesterly, W. S. i Borgatti, S. P. (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22(4), 911. <https://doi.org/10.2307/259249>
- Jones, C. i 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* (s. 231–255). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0009>
- Jones, P. E. (1976). *The Butchers of London. A history of the Worshipful Company of Butchers of the City of London* (8. wyd.). Secker i Warburg.
- Jones, S. R. H. (1987). Technology , Transaction Costs , and the Transition to Factory Production in the British. *The Journal of Economic History*, 47(1), 71–96.
- Kalinina, E. i Abebe, M. E. (2012). *Coordination of inter-organizational projects within creative industries: A contextual perspective*. University of Linköping.
- Ustawa z dn. 30 maja 1989 o izbach gospodarczych, 1 (2015) (testimony of Kancelaria Sejmu).
- Kancelaria Sejmu. (2016). *Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych* (T. 13, Issue 55, s. 1–19).
- Kancelaria Sejmu. (2017). *Ustawa z dn. 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach; tekst jednolity* (Issue 20, s. 1–18).
- Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle, 1 (2017) (testimony of Kancelaria Sejmu).
- Kancelaria Senatu. (2013). Funkcjonowanie samorządu gospodarczego w wybranych krajach europejskich. W *Opinie i Ekspertyzy* (T. 200, Issue 1).
- Klimas, P. i Czakon, W. (2022). Gaming innovation ecosystem: actors, roles and co-innovation processes. W *Review of Managerial Science* (T. 16, Issue 7). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00518-8>
- Klimas, P., Sachpazidu, K., Stańczyk, S., Nadolny, M., Grzeškowiak, A. i Stanimir, A. (2022). The configuration of inter-organizational relationship features in the life cycle perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 35(6), 846–867. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2022-0118>

- Kołodziejczak, A. (2016). Funkcjonowanie lokalnych systemów innowacji społecznych na podstawie koncepcji zakorzenienia. *Studia KPZK*, 173, 137–144.
- Konfederacja Lewiatan. (2020). *Badanie Lewiatana: Przepisy podatkowe nie powinny być domeną tylko księgowych*.
http://konfederacjalewiatan.pl/aktualnosci/2020/1/badanie_lewiatana_przepisy_podatkowe_nie_powinny_byc_domena_tylo_ksiegowych
- Konfederacja Lewiatan. (2021). *O Lewiatanie*. http://konfederacjalewiatan.pl/o_nas/o-lewiatanie
- Statut Konfederacji Lewiatan, (2021).
- Konfederacja Lewiatan. (2022). *Raporty, badania i manifesty*.
<https://lewiatan.org/raporty-i-manifesty/?tab=3>
- Statut Krajowej Izby Gospodarczej, 1 (2020).
- Krajowa Izba Gospodarcza. (2021). *O nas*. <https://kig.pl/o-kig/o-nas/>
- Krakowiak-Bal, A. i Ziemiańczyk, U. (2016). Rozmyta jakościowa analiza porównawcza (fsQCA) w ocenie transferu wiedzy. *Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich*, 2(III), 1025–1037. <https://doi.org/http://dx.medra.org/10.14597/infraeco.2016.3.2.075>
- Łagowski, A. (2020). *Co wiesz o zmianach podatkowych*.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Processes. *Administrative Science Quarterly*, 37, 153–170.
- Lee, J. J. (2010). Heterogeneity, brokerage, and innovative performance: Endogenous formation of collaborative inventor networks. *Organization Science*, 21(4), 804–822.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0488>
- Leibenstein, H. (1976). *Beyond Economic Man*. Harvard University Press.
- Lemercier, C. (2005). Private networks and economic institutions in 19th century Paris: an unstable complementarity. *X Simposio de Historia Económica „Network Analysis in Economic History”*.
- Lengrand, L. i Chatric, I. (1999). Business networks and the knowledge-driven economy. W *European Commission, Brussels*.
- Li, D., Eden, L., Hitt, M. A. i Ireland, R. D. (2008). Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. *Academy of Management Journal*, 51(2), 315–334.
<https://doi.org/10.1002/smj>

- Liggio, L. P. (2007). The Hanseatic League and Freedom of Trade. *Journal of Private Enterprise*, XXIII(1), 134–141.
- Lindberg, E. (2009). Club goods and inefficient institutions: why Danzig and Lubeck failed in the early modern period. *The Economic History Review*, 62(3), 604–628.
- Lindberg, E. (2010). Merchant Guilds in Hamburg and Königsberg : a Comparative Study of Urban Institutions and Economic Development in the Early-Modern Period. *The Journal of European Economic History*, 39(1), 33–65.
- Loeser, B. O. (1999). How to Set Up a Cooperation Network in the Production Industry: Example of the Huber + Suhner AG. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 453–465. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00078-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00078-4)
- Lucassen, J., De Moor, T. i van Zanden, J. L. (2008). The Return of the Guilds: Towards a Global History of the Guilds in Pre-industrial Times. *International Review of Social History*, 53(16), 5–18. <https://doi.org/10.1017/S0020859008003581>
- MacLachlan, I. (2007). A bloody offal nuisance: the persistence of private slaughter-houses in nineteenth-century London. *Urban History*, 34(02), 227–254. <https://doi.org/10.1017/S0963926807004622>
- Maggetti, M. (2014). The rewards of cooperation: The effects of membership in European regulatory networks. *European Journal of Political Research*, 53(3), 480–499. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12042>
- Manning, S. (2008). Embedding projects in multiple contexts - a structuration perspective. *International Journal of Project Management*, 26(1), 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.012>
- Manteuffel, T. (1965). Historia powszechna. Średniowiecze. W *Historia powszechna. Średniowiecze*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe. <https://doi.org/10.1590/S1516-18462008000300012>
- Markiewicz, J. (2007). Wpływ instytucji wsparcia na rozwój kooperencji i innowacyjności przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 453, 133–144.
- Mattessich, P. W., Murray-Close, M. i Monsey, B. R. (2001). *Collaboration: What makes it work.pdf*. Amhest H. Wilder Foundation.
- Medearis, J. (2009). *Joseph A. Schumpeter*. Bloomsbury Publishing.

- Mielants, E. (2017). Early Modern Antwerp : The First “ World City ”? *Journal of Historical Sociology*, 30(2), 262–283. <https://doi.org/10.1111/johs.12100>
- Milward, H. B. i Raab, J. (2006). Dark networks as organizational problems: Elements of a theory. *International Public Management Journal*, 9(3), 333–360. <https://doi.org/10.1080/10967490600899747>
- Möller, K., Rajala, A. i Svahn, S. (2005). Strategic business nets - Their type and management. *Journal of Business Research*, 58(9 SPEC. ISS.), 1274–1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.05.002>
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129–1151. <https://doi.org/10.1002/smj.486>
- Nature Guides Network. (2018). *South Baltic Nature Guide Network*. <https://nature-guide-network.eu/project/>
- Noel, N. M. i Lockett, M. (2014). The benefits, satisfaction, and perceived value of small business membership in a chamber of commerce. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(1), 27–39. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1485>
- Northrup, C. C. (2013). Hanseatic League. W *Encyclopedia of World Trade: From Ancient Times to the Present* (s. 443–446). Routledge.
- Ogilvie, S. (2010). Consumption , Social Capital , and the " Industrious Revolution " in Early Modern Germany. *The Journal of Economic History*, 70(2), 287–325.
- Ogilvie, S. (2014). The Economics of Guilds. *The Journal of Economic Perspectives*, 28(4), 169–192.
- Owen-Smith, J. i Powell, W. W. (2004). Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community. *Organization Science*, 15(1), 5–21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0054>
- Pappas, I. O. i Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58(February). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102310>

- Pb.pl. (2019). *E-sprawozdania finansowe : co było największym wyzwaniem dla firm?*
<https://www.pb.pl/e-sprawozdania-finansowe-co-bylo-najwiekszym-wyzwaniem-dla-firm-977612>
- Perry, M. (2009). A new look at industry associations as effective enterprise networks. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(2), 259.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2009.024380>
- Piore, M. (1975). Notes for a Theory of Labor market Stratification. W R. Edwards, M. Recih i D. Gordon (Red.), *Labor Market Segmentation*. Heath.
- Podatki, B. P. &. (2021). *Członkostwo w izbach gospodarczych | BSO Prawo & Podatki*.
<https://bso-group.com/o-nas/czlonkostwo/>
- Polanyi, K. (1957). *The Great Transformation*. Beacon Press.
- Polidoro, F., Ahuja, G. i 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(1), 203–223.
- Północna Izba Gospodarcza. (2018a). *Frugal innovation*. <http://www.izba.info/z-zycia-izby/projekty/frugal-innovation/o-projekcie>
- Północna Izba Gospodarcza. (2018b). *O projekcie EAPPREN*. <http://www.izba.info/z-zycia-izby/projekty/eappren/o-projekcie>
- Północna Izba Gospodarcza. (2018c). *O projekcie NATURE GUIDE*. <http://www.izba.info/z-zycia-izby/projekty/nature-guide/nature-guide>
- Północna Izba Gospodarcza. (2018d). *O projekcie RAISE*. <http://www.izba.info/z-zycia-izby/projekty/raise/o-projekcie>
- Północna Izba Gospodarcza. (2019). *O projekcie COCO*. <http://www.izba.info/z-zycia-izby/projekty/coco/o-projekcie>
- Statut Północnej Izby Gospodarczej z siedzibą w Szczecinie, (2019).
- Północna Izba Gospodarcza. (2021a). *O Izbie / Władze*. <http://www.izba.info/jak-przystapic/o-izbie>
- Północna Izba Gospodarcza. (2021b). *Przystąp do nas!* <http://www.izba.info/jak-przystapic/przystap-do-nas>
- Polska Izba Firm Szkoleniowych. (b.d.). *Szkoły językowe ujęte w Tarczy PFR 2.0*. Pobrano 2 maj 2021, z <https://pifs.org.pl/aktualnosci/427-szkoly-jezykowe-w-tarczy-pfr>

- Polska Izba Firm Szkoleniowych. (2019). *WATCHDOG Samorządu Gospodarczego - Monitorowanie Prawa*. <https://watchdog.pifs.org.pl/>
- Statut Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, (2020). https://pifs.org.pl/files/OTWARTE/Statut_PIFS_przyjety_03092020.pdf
- Polska Izba Firm Szkoleniowych. (2021). *Polska Izba Firm Szkoleniowych*. <https://pifs.org.pl>
- Polska Izba Spedycji i Logistyki. (2021). *Kolejny projekt tarczy antykryzysowej 4.0 w drodze do sejmu*. <https://pisil.pl/kolejny-projekt-tarczy-antykryzysowej-4-0-w-drodze-do-sejmu/>
- STATUT Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, (2009). https://ahk.pl/filehub/deliverFile/b60a1d71-c150-4263-a24b-25434ce35931/1049005/Statut_Satzung_1049005.pdf
- Statut Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, Statut Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej 16 (2009).
- Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa. (2021a). *Czytelnia prawna - AHK Polska*. <https://ahk.pl/pl/prawo-i-podatki/czytelnia-prawna>
- Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa. (2021b). *Firmy o współpracy z AHK*. <https://ahk.pl/pl/czlonkostwo/firmy-o-wspolpracy-z-ahk>
- Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa. (2021c). *Makrtplatz - strona domowa*. <https://marktplatz.pl>
- Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa. (2021d). *Marktplatz.pl - Wydarzenia*. <https://marktplatz.pl/>
- Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa. (2021e). *O nas - Zarząd*. <https://ahk.pl/pl/o-nas/zarząd>
- Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa. (2021f). *Polsko-niemiecki portal nieruchomości*. <https://ahk.pl/pl/doradztwo-rynkowe/polsko-niemiecki-portal-nieruchomosci>
- Portes, A. i Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action. *American Journal of Sociology*, 98, 1320–1350.
- Powell, C. G. (1996). *The British building industry since 1800: an economic history*. E. & F.N. Spon.

- Powell, W. W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. W B. Staw i L. L. Cummings (Red.), *Research in Organizational Behavior* (s. 295–336). JAI Press.
- Provan, K. G. i Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning Social Inquiry*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226702797.001.0001>
- Ragin, C. C. (2013). *The Comparative Method: Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press.
- Ragin, C. C. i Davey, S. (2019). *fs/QCA*. University of California, Irvine. <https://www.socsci.uci.edu/~cragin/fsQCA/software.shtml>
- Reagans, R. i Mcevily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240–267.
- Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza. (2019). *Klaster Technologii Wodorowych*. <https://klasterwodorowy.pl/czlonkowie,3,pl>
- Statut Regionalnej Izby Gospodarczej Pomorza, 1 (2020).
- Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza. (2021a). *Klaster „Grupa Bezpieczny Bałtyk”*. <https://rigp.pl/grupa-bezpieczny-baltyk,9,pl>
- Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza. (2021b). *Klaster Wodorowy*. <https://rigp.pl/klaster-wodorowy,13,pl>
- Statut, (2018).
- Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach. (2018). *Statut Rig W Katowicach*.
- Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Gliwicach. (2009). *Projekt - Econweld*. <http://www.riph.com.pl/econweld-nowoczesne-spawanie>
- Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Gliwicach. (2012). *Projekt - KIGNET Innowacje*. <http://www.riph.com.pl/kignet-innowacje>
- Statut Regionalnej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gliwicach, (2020).

- Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Gliwicach. (2021). *Aktualności i Wydarzenia*.
<http://www.riph.com.pl/start>
- Rihoux, B. i Ragin, C. (2009). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781452226569>
- Rödl i Partner. (2021). *Izby i stowarzyszenia | Rödl & Partner*.
https://www.roedl.net/pl/hu/about_us/chambers_and_associations.html
- rp.pl. (2020). *Raport Konfederacji Lewiatan o świadomości podatkowej przedsiębiorców*.
<https://www.rp.pl/Postepowanie-podatkowe/311059985-Raport-Konfederacji-Lewiatan-o-swiadomosci-podatkowej-przedsiębiorcow.html>
- Rutkowska, A. (2015). Mały cud oświatowy - rola stowarzyszeń rozwoju wsi w przejmowaniu i prowadzeniu małych szkół (przykład województwa kujawsko-pomorskiego). *Chowanna*, 1(44), 77–90.
- Schary, P. B. i Skjøtt-Larsen, T. (1995). *Managing the Global Supply Chain*. Handelshøjskolens Forlag.
- Schilling, M. A. i Fang, C. (2014). When hubs forget, lie, and play favorites: Interpersonal network structure, information distortion, and organizational learning. *Strategic Management Journal*, 35(7), 974–994. <https://doi.org/10.1002/smj.2142>
- Schneider, C. Q. i Wagemann, C. (2006). Reducing complexity in Qualitative Comparative Analysis (QCA): Remote and proximate factors and the consolidation of democracy. *European Journal of Political Research*, 45(5), 751–786.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2006.00635.x>
- Schneider, C. Q. i Wagemann, C. (2012). *Set-Theoretic Methods for the Social Sciences. A Guide to Qualitative Comparative Analysis* (C. Elman, J. Gerring i J. Mahoney, Red.). Cambridge University Press.
- Schotter, A. (1981). *The Economic Theory of Social Institutions*. Cambridge University Press.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Allen & Unwin (Publishers) Ltd.
- Schumpeter, J. A. (1954). *History of Economic Analysis*. Allen & Unwin (Publishers) Ltd.

- Shenon, P. (1984, czerwiec 1). Margolies Is Found Guilty of Murdering Two Women. *New York Times*.
- Sikora, J. (2008). Rola izb przemysłowo-handlowych w kształtowaniu elit gospodarczych w Polsce. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 21.
- Smith, A. (2012). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów. Tom 1*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Snow, C. C., Miles, R. E. i Coleman, H. J. (1992). Managing 21st century network organizations. *Organizational Dynamics*, 20(3), 5–20. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90021-E](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90021-E)
- Sowada, T. i Kotus, J. (2015). *Rola stowarzyszeń lokalnych w procesie partycypacji społecznej w zarządzaniu miastem. Przykład Poznania*.
- Spender, J. C. i Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 5–9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Spender, J.-C. (1989). Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement. W *The Journal of the Operational Research Society*. Basil Blackwell. <https://doi.org/10.2307/2583001>
- Stanczyk-Hugiet, E., Kozyra, C., Piorkowska, K. i Stanczyk, S. (2020). Organisational Routines and Interfirm Collaboration: Measurement Dilemmas and Recommendations for Further Research Steps. *European Research Studies Journal*, XXIII(Special Issue 2), 1086–1117. <https://doi.org/10.35808/ersj/1927>
- Staropolska Izba Przemysłowo-Handlowa. (2021). *Sprawozdanie Zarządu za 2020 rok*. <https://siph.com.pl/wp-content/uploads/2021/06/Sprawozdanie-Zarządu-za-2020-rok-projekt.pdf>
- Statut Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, (2018). https://skwp.pl//content/uploads/2019/09/statut_SKwP.pdf
- Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. (2019). *e-(r)-ewolucja*. <https://skwp.pl/aktualnosc/raport-rok-funkcjonowania-e-sprawozdawczosci-finansowej-w-opinii-ksiegowych/>

- Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. (2021a). *Klub Biur Rachunkowych*.
<https://skwp.poznan.pl/stowarzyszenie/stowarzyszenie-ksiegowych-w-polsce-oddzial-wielkopolski-w-poznaniu/klub-biur-rachunkowych/>
- Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. (2021b). *Klub Dyplomowanych Księgowych*.
<https://skwp.poznan.pl/stowarzyszenie/stowarzyszenie-ksiegowych-w...e-oddzial-wielkopolski-w-poznaniu/klub-dyplomowanych-ksiegowych/>
- Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. (2021c). *Lista członków wspierających*.
<https://skwp.pl/o-skwp/lista-czlonkow-wspierajacych/>
- Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. (2021d). *Serwis informacyjny dla Członków*.
<https://czlonkowie.skwp.pl/logowanie/>
- Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. (2022). *Świat KSIĘGOWYCH*.
<https://skwp.pl/wydawnictwa/swiat-ksiegowych/>
- Swan, D. A. (2013). The ideological background to the German corporate tradition. *Journal of Social, Political, and Economic Studies*, 38(2), 148–173.
- Światowiec-Szczepańska, J. (2016). Inteligentne przedsiębiorstwo w sieci powiązań personalnych i instytucjonalnych. W C. Suszyński i G. Leśniak-Łebkowska (Red.), *Organizacja inteligentna: perspektywa zasobów ludzkich*. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Światowiec-Szczepańska, J., Zdziarski, M. i Małys, Ł. (2018). *Sieci korporacyjne spółek giełdowych w Polsce: Analiza zasobów relacyjnych w ujęciu strukturalnym*. Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Sytch, M. i Tatarynowicz, A. (2014). Exploring the locus of invention: The dynamics of network communities and firms' invention productivity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 249–279. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0655>
- Szpak, J. (2007). *Historia gospodarcza powszechna* (3. wyd.). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55–79.
https://doi.org/10.1142/9789812834478_0001
- Thorgren, S., Wincent, J. i Eriksson, J. (2011). Too small or too large to trust your partners in multipartner alliances? The role of effort in initiating generalized exchanges.

- Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 99–112.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.11.001>
- TTG Dziennik Turystyczny. (2021). *Misja i strategia Warszawskiej Izby Gospodarczej Nasi partnerzy*. TTG Dziennik Turystyczny. <http://ttg.com.pl/misja-i-strategia-warszawskiej-izby-gospodarczej/>
- Uzzi, B. (1996a). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61, 674–698. <https://doi.org/10.2307/2096399>
- Uzzi, B. (1996b). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Van Zanden, J. L. i Van Riela, A. (2004). *The Strictures of Inheritance: The Dutch Economy in the Nineteenth Century*. Princeton University Press.
- Vardi, L. (1988). The Abolition of the Guilds during the French Revolution. *French Historical Studies*, XV(4), 704–717.
- Velez, W. (1989). *High School Attrition Among Hispanic and Non-Hispanic White Youths*. 62(2), 119–133.
- Volckart, O. (2002). Central Europe's way to a market economy, 1000-1800. *European Review of Economic History*, 6(3), 309–337.
- Walter, A., Ritter, T. i Gemünden, H. G. (2001). Value Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365–377.
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00156-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00156-0)
- Wang, X. (2013). Forming mechanisms and structures of a knowledge transfer network: Theoretical and simulation research. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 278–289. <https://doi.org/10.1108/13673271311315213>
- Statut Warszawskiej Izby Gospodarczej, (2013).
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. Free Press.

- Wilts, A., Meyer, M., Rootes, C., Miller, A., Reif, W., Markiewicz, J., McLean, D., Greenwood, J., Webster, R. i Fallon, G. (2000). Does Britain need public law status Chambers of Commerce? *European Business Review*, 65(22), 74–27. <https://doi.org/10.1108/09555340010307521>
- Wrong, D. H. (1961). The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. *American Sociological Review*, 2(26), 183–193.
- Wykrętowicz, S. (2005). Spór o samorząd gospodarczy w Polsce. W *Spór o samorząd gospodarczy w Polsce* (T. 1, Issue 1). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Wysokienapiecie.pl. (2021). *Konferencja 2nd POLISH CONFERENCE ON HYDROGEN ENERGY AND TECHNOLOGY (PCHET 2019)*. <https://wysokienapiecie.pl/22629-konferencja-2nd-polish-conference-hydrogen-energy-technology-pchet-2019/>
- Yurdugül, H. (2008). Minimum Sample Size for Cronbach'S Coefficient Alpha: a Monte-Carlo Study. *Journal of Education*, 35(1999), 397–405.
- Statut Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gorzowie Wielkopolskim, (2016).
- Zachodnia Izba Przemysłowo-Handlowa. (2021). *O nas*. <https://www.ziph.pl/pl/menu/20/o-nas.html>
- Zhang, L. i Guler, I. (2019). How to Join the Club: Patterns of Embeddedness and the Addition of New Members to Interorganizational Collaborations. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0001839219834011>
- Zukin, S. i DiMaggio, P. (1990). *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. Cambridge University Press.

Spis tabel

Tabela 1. Grupy kryteriów i typologie sieci	32
Tabela 2. Dwie grupy efektów sieciowych	39
Tabela 3. Różne ujęcia kapitału społecznego jako nośnika efektów sieciowych	41
Tabela 4. Miary i metody pomiaru sieci w ujęciu syntetycznym i interdyscyplinarnym ...	46
Tabela 5. Wybrane miary i metody pomiaru efektów sieciowych	50
Tabela 6. Chronologia rozwoju zrzeszeń gospodarczych	70
Tabela 7. Typologia zrzeszeń w Polsce pod względem podstawy prawnej funkcjonowania	74
Tabela 8. Wskaźniki pomiarowe dla osadzenia relacyjnego przedsiębiorstwa w sieci/zrzeszeniu	132
Tabela 9. Wskaźniki pomiarowe dla strukturalnej dyferencjacji sieci/zrzeszenia	133
Tabela 10. Wskaźniki pomiarowe dla osadzenia strukturalnego przedsiębiorstwa w sieci/zrzeszeniu	134
Tabela 11. Wskaźniki pomiarowe dla osadzenia pozycyjnego przedsiębiorstwa w sieci/zrzeszeniu	135
Tabela 12. Wskaźniki pomiarowe dla zmiennych w zakresie korzyści informacyjnych dla przedsiębiorstw w sieci/zrzeszeniu	136
Tabela 13. Wskaźniki pomiarowe dla zmiennych z zakresu korzyści reputacyjnych i regulacyjnych przedsiębiorstw w sieci/zrzeszeniu	138
Tabela 14. Wskaźniki pomiarowe dla zmiennej współpraca międzyorganizacyjna w zintegrowanym modelu decyzyjnym	139
Tabela 15. Województwa siedzib badanych firm	141
Tabela 16. Siedziby firm respondentów	141
Tabela 17. Zasięg działania badanych firm	142
Tabela 18. Forma prawna działalności badanych przedsiębiorstw	142
Tabela 19. Przedmiot działalności badanych przedsiębiorstw wg kodów PKD	142
Tabela 20. Wielkość badanych przedsiębiorstw	143
Tabela 21. Główne zrzeszenie, do którego należą badane przedsiębiorstwa	144
Tabela 22 - Statystyki opisowe i korelacja zmiennych w modelu	145

Tabela 23. Rzetelność zmiennych	146
Tabela 24. Podział warunków (zmiennych z modelu) na odległe i bliskie	148
Tabela 25. Analiza warunków koniecznych dla zmiennej współpraca międzyorganizacyjna	148
Tabela 26. Rozwiązanie kompleksowe – warunki odległe prowadzące do współpracy międzyorganizacyjnej	153
Tabela 27. Rozwiązanie oszczędne – warunki odległe prowadzące do współpracy międzyorganizacyjnej	154
Tabela 28. Rozwiązanie pośrednie – warunki odległe prowadzące do współpracy międzyorganizacyjnej	154
Tabela 29. Wskaźniki pokrycia i spójności dla rozwiązań pośredniego i oszczędnego z warunkami odległymi	155
Tabela 30. Rozwiązanie kompleksowe z uwzględnieniem Kontekstu A	156
Tabela 31. Rozwiązanie oszczędne z uwzględnieniem Kontekstu A	156
Tabela 32. Rozwiązanie pośrednie z uwzględnieniem Kontekstu A	156
Tabela 33. Rozwiązanie kompleksowe z uwzględnieniem Kontekstu B	157
Tabela 34. Rozwiązanie oszczędne z uwzględnieniem Kontekstu B	157
Tabela 35. Rozwiązanie pośrednie z uwzględnieniem Kontekstu B	157

Spis rysunków

Rysunek 1. Klasyczna typologia sieci strategicznych	30
Rysunek 2. Model koncepcyjny efektów sieciowych zrzeszeń gospodarczych z perspektywy przedsiębiorstwa-członka	119
Rysunek 3. Podstawowe etapy fsQCA.....	128
Rysunek 4. Kolejne kroki procedury badawczej fsQCA – wariant dwustopniowy	129
Rysunek 5. Wykres XY Plot sprawdzający trywialność osadzenia strukturalnego jako warunku koniecznego.....	150
Rysunek 6. Wykres XY Plot sprawdzający trywialność reputacji jako warunku koniecznego	151
Rysunek 7. Wykres XY Plot sprawdzający trywialność makrokultury jako warunku koniecznego	152
Rysunek 8. Wykres XY Plot testujący rozwiązanie A.....	159
Rysunek 9. Empiryczny model efektów sieciowych w zrzeszeniach gospodarczych zgodnie z Rozwiązaniem A	160
Rysunek 10. Wykres XY Plot testujący Rozwiązanie B	161
Rysunek 11. Empiryczny model efektów sieciowych w zrzeszeniach gospodarczych zgodnie z Rozwiązaniem B	162
Rysunek 12. Empiryczny model efektów sieciowych w zrzeszeniach gospodarczych – zintegrowane rozwiązania fsQAA.....	163

Załączniki

Załącznik 1. Analiza głównych składowych – redukcja zmiennych

Składowa	Całkowita wyjaśniona wariancja					
	Początkowe wartości własne			Sumy kwadratów ładunków po wyodrębnieniu		
	Ogółem	% wariancji	% skumulowany	Ogółem	% wariancji	% skumulowany
1	9,355	30,177	30,177	9,355	30,177	30,177
2	3,244	10,466	40,643	3,244	10,466	40,643
3	2,952	9,522	50,165	2,952	9,522	50,165
4	2,416	7,792	57,957	2,416	7,792	57,957
5	1,984	6,399	64,356	1,984	6,399	64,356
6	1,602	5,167	69,524	1,602	5,167	69,524
7	1,243	4,009	73,533	1,243	4,009	73,533
8	1,043	3,364	76,896	1,043	3,364	76,896
9	,964	3,111	80,007	,964	3,111	80,007
10	,869	2,802	82,809	,869	2,802	82,809
11	,743	2,398	85,208	,743	2,398	85,208
12	,708	2,283	87,491			
13	,660	2,129	89,619			
14	,626	2,020	91,640			
15	,496	1,600	93,239			
16	,461	1,487	94,726			
17	,343	1,108	95,834			
18	,306	,988	96,822			
19	,241	,777	97,599			
20	,178	,576	98,174			
21	,143	,461	98,636			
22	,123	,397	99,033			
23	,087	,279	99,312			
24	,075	,243	99,554			
25	,050	,161	99,715			
26	,048	,155	99,871			
27	,026	,083	99,953			
28	,012	,040	99,993			
29	,002	,007	100,000			
30	4,513E-16	1,456E-15	100,000			

Metoda wyodrębniania czynników – głównych składowych.

Źródło: obliczenia własne z wykorzystaniem pakietu IBM SPSS Statistics 28.

Załącznik 2. Tabela prawdy dla analizy warunków odległych (analiza wystarczalności 1. stopnia)

warunki					wynik (czy konfiguracja wyjaśnia rezultat?)	współczynniki spójności		
OsRec	StDyc	OsStc	OsPoc	Liczba przypadków	Wspoc	surowy	PRI	SYM
1	1	1	1	10	1	0,859699	0,796726	0,807745
1	0	1	1	2	1	0,811881	0,586956	0,586956
0	1	1	1	1	1	0,739616	0,495356	0,495356
1	0	0	0	1	1	0,739011	0,274809	0,274809
0	0	0	1	1	1	0,694313	0,213415	0,221519
0	1	0	1	1	1	0,669811	0,270833	0,270833
1	1	1	0	3	1	0,665605	0,36747	0,36747
0	0	1	1	1	1	0,646552	0,271111	0,271111
0	0	1	0	1	1	0,60076	0,204546	0,204546
0	1	1	0	2	0	0,596694	0,220447	0,220447
1	1	0	0	2	0	0,588785	0,133858	0,133858
0	1	0	0	3	0	0,531024	0,177215	0,178571
0	0	0	0	2	0	0,518212	0,104615	0,104615
1	0	1	0	0	0			
1	0	0	1	0	0			
1	1	0	1	0	0			

Źródło: obliczenia własne z wykorzystaniem oprogramowania fsQCA 3.3

Załącznik 3. Tabela prawdy dla analizy wystarczalności 2. stopnia dla Kontekstu A

warunki					wynik (czy konfiguracja wyjaśnia rezultat?)		współczynniki spójności		
Konteksta	Nilnc	Repuc	Makroc	Kolnc	Liczba przypadków	Wspoc	surowy	PRI	SYM
1	1	1	1	1	10	1	0,866388	0,808383	0,808383
1	1	1	1	0	1	1	0,753747	0,474886	0,477064
0	1	1	1	1	4	0	0,705128	0,458244	0,458244
0	0	1	1	1	3	0	0,668403	0,300366	0,300366
0	1	1	0	0	1	0	0,55335	0,130435	0,130435
0	0	1	1	0	3	0	0,525581	0,152355	0,152355
0	1	1	1	0	7	0	0,493318	0,163603	0,169524
0	0	1	0	0	1	0	0,477807	0,0243903	0,0243903
0	0	0	0	0	0	0			
1	0	0	0	0	0	0			
0	1	0	0	0	0	0			
1	1	0	0	0	0	0			
1	0	1	0	0	0	0			
1	1	1	0	0	0	0			
0	0	0	1	0	0	0			
1	0	0	1	0	0	0			
0	1	0	1	0	0	0			
1	1	0	1	0	0	0			
1	0	1	1	0	0	0			
0	0	0	0	1	0	0			
1	0	0	0	1	0	0			
0	1	0	0	1	0	0			
1	1	0	0	1	0	0			
0	0	1	0	1	0	0			
1	0	1	0	1	0	0			
0	1	1	0	1	0	0			
1	1	1	0	1	0	0			
0	0	0	1	1	0	0			
1	0	0	1	1	0	0			
0	1	0	1	1	0	0			
1	1	0	1	1	0	0			
1	0	1	1	1	0	0			

Źródło: obliczenia własne z wykorzystaniem oprogramowania fsQCA 3.3

Załącznik 4. Tabela prawdy dla analizy wystarczalności 2. stopnia dla Kontekstu B

warunki						wynik (czy konfiguracja wyjaśnia rezultat?)	współczynniki spójności			
Kontekstb	ReInc	NiInc	RePac	Repuc	Makroc	Liczba przypadków	Wspoc	surowy	PRI	SYM
0	1	1	1	1	1	9		0.609865	0.379679	0.379679
1	1	1	1	1	1	5		0.800317	0.697842	0.697842
0	1	1	0	1	1	3		0.695364	0.439024	0.454545
1	1	1	0	1	1	3		0.896926	0.811881	0.817276
0	1	0	1	1	1	3		0.664865	0.384106	0.402778
0	0	1	0	1	1	2		0.611807	0.29085	0.29085
0	0	0	0	1	0	1		0.457627	0	0
0	1	1	0	1	0	1		0.648585	0.26601	0.26601
0	0	0	0	1	1	1		0.537897	0.116823	0.116823
0	1	0	0	1	1	1		0.514706	0.114943	0.114943
0	0	0	1	1	1	1		0.775343	0.414286	0.449612
0	0	0	0	0	0	0				
1	0	0	0	0	0	0				
0	1	0	0	0	0	0				
1	1	0	0	0	0	0				
0	0	1	0	0	0	0				
1	0	1	0	0	0	0				
0	1	1	0	0	0	0				
0	0	0	1	0	0	0				
1	1	1	0	0	0	0				
0	1	0	1	0	0	0				
1	1	0	1	0	0	0				
0	0	1	1	0	0	0				
1	0	1	1	0	0	0				
1	1	1	1	0	0	0				
0	0	0	1	1	0	0				
1	0	0	1	1	0	0				
0	1	1	0	1	0	0				
1	1	1	0	1	0	0				
0	0	0	1	1	0	0				
1	0	0	1	1	0	0				
0	0	1	0	1	0	0				
1	0	1	0	1	0	0				
1	1	1	0	1	0	0				
0	1	1	1	1	0	0				
1	1	1	1	1	0	0				
0	0	0	0	0	1	0				
1	0	0	0	0	1	0				
0	1	0	0	0	1	0				
1	1	0	0	0	1	0				
0	0	1	0	0	1	0				
1	0	1	0	0	1	0				
0	1	1	0	0	1	0				
1	1	1	0	0	1	0				
0	0	1	1	0	1	0				
1	0	1	1	0	1	0				
0	1	1	1	0	1	0				
1	1	1	1	0	1	0				
1	0	0	0	1	1	0				
1	1	0	0	1	1	0				
0	0	1	1	1	1	0				
1	0	1	1	1	1	0				

Źródło: obliczenia własne z wykorzystaniem oprogramowania fsQCA 3.3