

Piotr Dwojacki, Bogdan Nogalski

# Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa

## Definicja sieci

**D**ziałalność przedsiębiorstw, również w Polsce, coraz mniej zdeterminowana jest tradycją autarkicznych, scentralizowanych systemów zarządzania. Utrwalają się w praktyce biznesu rozwiązania jakościowo odmienne, oparte na dążeniu do samoregulacji systemów organizacyjnych. Za jedno z takich rozwiązań autorzy uznają tzw. sieć organizacyjną<sup>1</sup>. Pod pojęciem tym należy rozumieć względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub firm, które uczestniczą w systemie wzajemnej kooperacji według zasad rynkowych.

W wąskim rozumieniu traktujemy sieć jako układ stworzony przez firmy niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim tylko stopniu. W rozumieniu szerszym można mówić również, że charakter sieci może być zachowany także w grupie kapitałowej (czy nawet jednolitym prawnie przedsiębiorstwie), jeśli podmioty zależne mają faktyczną autonomię decyzyjną, wykraczającą poza obszar działalności operacyjnej.

## Powstawanie sieci

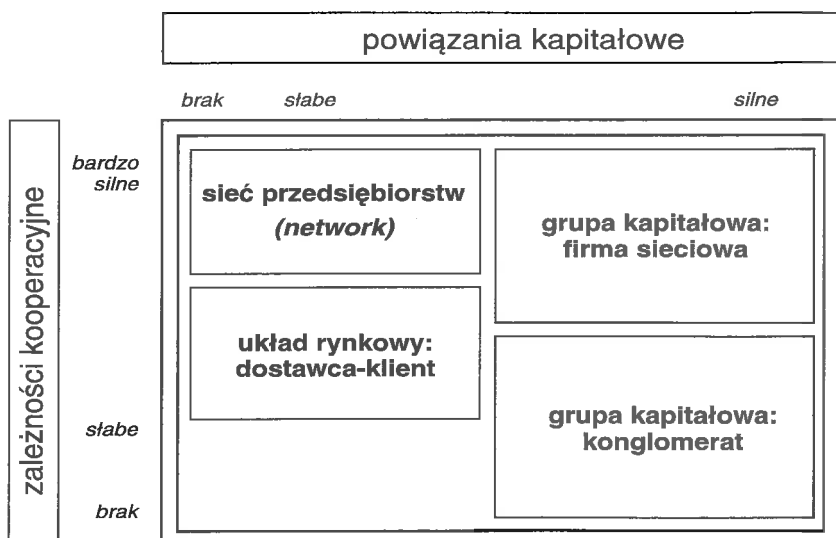
**S**ieć organizacyjna może powstawać w wyniku trzech rodzajów procesów. Po pierwsze, jako rezultat stopniowego zacieśniania bądź jednorazowego nawiązania długofalowej współpracy handlowej przez niezależne przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Po drugie, jako wynik inwestycji prowadzących do włączania nowych (tworzonych lub wykupywanych) ogniw w układ kooperacji nadzorowany przez co najmniej jedną firmę realizującą strategię ekspansji<sup>3</sup>. Po trzecie wreszcie, jako skutek przekształceń wewnątrz struktury dużego, scentralizowanego przedsiębiorstwa.

## Reorganizacja

**S**ieć organizacyjna jest układem, u podstaw którego leży generalne założenie o słabości centralistycznych mechanizmów koordynacji. Rzeczywiście, problemem wielu dużych przedsiębiorstw jest niska adaptacyjność wynikająca z nadmiernej centralizacji systemu zarządzania.

Reorganizacja, której wynikiem jest powstanie sieci, zmierza do oparcia koordynacji na poziomych relacjach kooperacyjnych pomiędzy usamodzielnionymi jednostkami, przyjmującymi postać oddziałów (w rozumieniu *division*) lub spółek. W celu uzyskania modelowej postaci sieci, powstałe ogniwa muszą dysponować daleko posuniętą samodzielnością w dziedzinie decyzji handlowych, finansowych oraz – oczywiście – organizacyjnych. W praktyce oznacza to:

- możliwość samodzielnego ustalania strategii działania,
- prawo do swobodnego kształtowania relacji kooperacyjnych, tak po stronie zaopatrzenia, jak i zbytu,



Rys. 1. Różne typy organizacji ze względu na intensywność powiązań kooperacyjnych i kapitałowych

- poddanie procesów kooperacji zasadom rynkowym,
- sporządzanie własnego bilansu i rachunku wyników prowadzonej działalności.

Ogniwa sieci dobrowolnie ograniczają swoją autonomię, decydując się na zawieranie średnio- lub długookresowych (formalnych lub nieformalnych) uzgodnień kooperacyjnych. *De facto* jest to zgoda na współuczestnictwo w szerszym układzie, w którym:

- strategia całości (sieci) jest wynikiem wielu względnie swobodnych interakcji między kooperującymi podmiotami,
- strategia części (ogniw sieci) bierze pod uwagę potrzeby innych uczestników układu kooperacyjnego,
- strategia tak części, jak i całości dedykowana jest generowaniu wartości cennych dla finalnych odbiorców.

Proces, który prowadzi do przekształcenia scentralizowanego, zintegrowanego przedsiębiorstwa w sieć, można określać jako dekompozycję struktury organizacyjnej. Wiąże się z przekształceniami własnościowymi, zazwyczaj realizowanymi w trybie wykupu określonych części firmy przez kierowników (*management buy-out*). Jednak również przy zachowaniu elementów powiązań własnościowych tego rodzaju proces ma charakter daleko posuniętej dywizjonalizacji. Dla uproszczenia, całość omawianych przedsięwzięć można określić jako restrukturyzację (uwzględniającą specyfikę punktu wyjścia i stanu docelowego).

### Przekształcenia prawnowłasnościowe

**U** warunkowania prawnowłasnościowe nie zmieniają istoty sieci jako układu kooperacyjnego. Możliwe jest bowiem zarówno funkcjonowanie sieci o silnie rozproszonej, jak i silnie skoncentrowanej własności kapitałów i majątku<sup>4)</sup>. Możliwe też jest funkcjonowanie wydzielanych jednostek w prawnej formule odrębnych spółek, ale i oddziałów przedsiębiorstwa.

Tym niemniej, przeprowadzana reorganizacja jest niewątpliwą okazją do zmian w strukturze własności poszczególnych części przedsiębiorstwa. Zmiany tego rodzaju nie są oczywiście wartością samoistną. Mogą służyć na przykład:

- pozyskaniu kapitału umożliwiającego rozwój określonych dziedzin działalności,
- zapewnieniu sobie dostępu do technologii bądź *know-how*,
- wejściu w sieć kooperacyjne pozyskanego partnera,
- przeniesieniu na inwestora ryzyka wynikającego z określonej działalności,
- uzyskaniu bezpośredniego dopływu gotówki.

W zależności od przyjętych celów zmian własnościowych można rozpatrywać różne ich formy: wyprzedaj składników przedsiębiorstwa, wnoszenie do spółek, zwiększanie kapitałów spółek i in.

Przekształcenia własnościowe w układzie kooperacyjnym powinny być dla macierzystego przedsiębiorstwa „bezpieczne” o tyle, o ile wydzielane jednostki stanowią strategicznie ważne ogniwa w łańcuchu kooperacyjnym. Stąd, obok zachowania znaczącego udziału kapitałowego, od partnerów tego rodzaju przedsięwzięć można żądać na przykład formalnych, długoterminowych umów o współpracy i unikaniu konkurencji. Jeśli oczywiście projektowany układ ma spełniać warunek trwałości.

### Mechanizmy kontroli w sieci organizacyjnej

**S**iec organizacyjna jest układem kooperacji pomiędzy współtworzącymi ją podmiotami. Współpraca odbywa się na podstawie odnawialnych uzgodnień dokonywanych między partnerami. Strony zawieranych porozumień zachowują przy tym prawo do względnie swobodnych decyzji handlowych. Oznacza to, że w przypadku niekonkurencyjności któregoś z uczestników sieci, jego świadczenia mogą zostać zastąpione ofertą wybraną z otwartego rynku.

Powyższe zasady zbliżają sieć do ideału samoregulacji i adaptacyjności związanej z przymusem ekonomicznym i rynkowym. Jednakże obraz ten, szczególnie w przypadku zgrupowań tworzonych w wyniku restrukturyzacji, może okazać się idealistyczny.

Sieci organizacyjne, mimo formalnej równoprawności handlowej partnerów, cechują się często pionowym zróżnicowaniem ról. Koordynujący element hierarchii, o ograniczonych wprawdzie funkcjach, określany może być jako jednostka wiodąca lub broker<sup>5)</sup>.

Do zadań brokera należy wspomaganie satysfakcjonujących kontaktów między partnerami w obrocie gospodarczym. W sieci organizacyjnej może on spełniać co najmniej jedną z trzech ról<sup>6)</sup>. Jako architekt doprowadza do spotkania partnerów tworzonego układu organizacyjnego, w celu ustalenia zadowalających ich zasad współpracy. Jako dozorca nadzoruje przestrzeganie ustalonych reguł gry, korzystając jednak raczej z powiązań nieformalnych niż administracyjnych instrumentów wymuszania działań zgodnych z przyjętymi standardami. Wreszcie jako operator może na bieżąco organizować niezbędne kontakty między współdziałającymi podmiotami, doprowadzając na przykład do skoordynowania działań w realizacji złożonych przedsięwzięć.

Brokerem sieci formowanej w procesie restrukturyzacji zostaje zwykle „pozostałość” po macierzystym przedsiębiorstwie, a więc przekształcona i „odchudzona” struktura dawnego naczelnego kierownictwa firmy. Powstała w takim trybie jednostka wiodąca może faktycznie dysponować instrumentami zagrażającymi autonomii ogniw sieci. Jej pozycja zależna jest od sposobu skonfigurowania nowego układu organizacyjnego, w tym głównie od rozmieszczenia:



- praw z tytułu własności,
- kluczowych składników majątku,
- realizowanych przez organizację ważnych funkcji i zadań.

Prawa z tytułu własności zagrażają szczególnie podmiotowości ogniwi sieci tworzonych jako:

- oddziały rozliczające się na podstawie wewnętrzno-rozrachunku gospodarczego,
- spółki filialne, zależne kapitałowo.

Stan organizacyjno-prawny umożliwia wówczas jednostce zwierzchniej bezpośrednio ingerowanie w działalność nominalnie autonomicznych jednostek. Wśród ich kierownictw mogą występować obawy o zgodność podejmowanych decyzji z polityką „centrali”, a w ostatecznym rozrachunku – o zachowanie stanowisk.

Czynnikiem potencjalnie zagrażającym charakterowi sieci jest również kontrola wynikająca z nieprzeniesienia na usamodzielnione ogniwa praw własności ważnych, szczególnie niezastępowalnych składników majątkowych. Ich użytkowanie odbywa się często na podstawie umów najmu czy dzierżawy. Powoduje to, że broker ma możliwość względnie swobodnego manipulowania poziomem kosztów swoich partnerów poprzez kształtowanie stawek za dysponowanie obiektami majątkowymi.

Kolejny czynnik, który może sprzyjać wystąpieniu centralistycznych praktyk zarządzania siecią, to nadmierna koncentracja ważnych funkcji i zadań, w tym uprawnień kontrolnych. Chodzi przede wszystkim o zadania bezpośrednio rzutujące na zakres autonomii finansowej a także handlowej, tak w sferze zbytu, jak i zaopatrzenia. Od strony projektowania układu organizacyjnego, w przypadku koncentracji tych funkcji można mówić o potencjalnej ekonomice skali. Faktycznie jednak wystąpić może zjawisko całkowitego zdominowania układu kooperacyjnego przez jeden podmiot, który z dużą swobodą dyktować będzie warunki swoim „partnerom”.

Powyższe czynniki uwzględniane powinny być już przez architekta, a więc w fazie przygotowania programu restrukturyzacji. Ważną kwestią, którą musi on rozstrzygnąć, jest bowiem to, czy projektowana organizacja w ogóle ma mieć charakter sieci organizacyjnej. Omawiany model struktury kooperacyjnej nie jest bowiem wartością samoistną i powinien być podporządkowany przyjętej wcześniej strategii.

### Trwałość sieci – założenia programu restrukturyzacji

**S**ieć organizacyjna może być konstruowana przy założeniu, że będzie układem trwałym, w którym należy wymusić efektywność w ramach wszystkich wydzielanych składników procesu gospodarczego. Opisane wcześniej ograniczenia autonomii stanowią wówczas swoisty „parasol ochronny”, wpisany jako przejściowy etap

w implementację bardziej radykalnego programu zmian strukturalnych. Tego rodzaju praktyce można przypisywać intencję ekonomizacji w poszczególnych obszarach działalności przekształcanego przedsiębiorstwa. Zamiar utrzymania wewnętrznej równowagi organizacyjnej<sup>7)</sup> w sieci powinien uwzględniać – docelowo – zapewnienie względnej symetrii potencjałów i uprawnień partnerów<sup>8)</sup>.

Możliwe jest jednak przyjęcie opcji, zgodnie z którą długookresowym wynikiem przekształceń będzie:

- całkowite usamodzielnienie niektórych ogniwi w celu dywersyfikacji kierunków prowadzonej przez nie działalności, bądź też
- likwidacja lub upadłość wybranych segmentów restrukturyzowanego przedsiębiorstwa.

Oba rozwiązania zakładają docelowe odchudzenie układu kooperacyjnego o ogniwa (z różnych względów) nieprzydatne. Zakładać można wówczas stopniowe, bądź nawet radykalne, ograniczanie wzajemnej kooperacji. Podejście powyższe zgodne jest z obecną w latach osiemdziesiątych w gospodarce światowej tendencją do koncentracji zasobów i wysiłków na tych stadiach procesów gospodarczych, które w najwyższym stopniu przyczyniają się do uzyskiwania konkurencyjności, efektywności i wiodącej pozycji na rynku<sup>9)</sup>.

Opisane pokrótce strategie przekształceń – ekonomizacja, dywersyfikacja bądź likwidacja (wycofanie się) – to przykłady trzech z czterech modelowych rodzajów reorientacji działalności przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu<sup>10)</sup>. Przy dokonywaniu dekompozycji układu strukturalnego czwarta możliwość polega na tworzeniu koalicji z partnerami zewnętrznymi. Alianse i wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*) traktować można w omawianym przypadku jako czynnik potencjalnie wspomagający każdą z trzech pozostałych strategii.

### Groźba reintegracji systemu organizacyjnego

**D**ekompozycja struktury scentralizowanego przedsiębiorstwa przeprowadzana jest zwykle z zamysłem nieodwracalności przeprowadzanych zmian. Tym bardziej że koszty związane z przygotowaniem i wdrażaniem programu restrukturyzacji są relatywnie duże. Ważnym czynnikiem kosztu i ryzyka w tego rodzaju przedsięwzięciach jest występowanie znaczącego oporu przeciwko zmianie – zarówno wśród pracowników wykonawczych, jak i kadry kierowniczej. Różne formy sprzeciwu mogą, w jawnej lub utajonej formie, występować w różnych fazach procesu zmian.

Z punktu widzenia trwałości przyjętych rozwiązań strukturalnych szczególnie ważne jest zachowanie się uczestników organizacji w okresie stabilizacji formowanej sieci. Do ponownego scalenia, reintegracji systemu organizacyjnego może dojść w szczególności przy wystąpieniu:

- protestów pracowników usamodzielnionych jednostek; przeprowadzona zmiana może wiązać się bowiem z utratą różnego rodzaju korzyści, szczególnie materialnych (np. w wyniku narastającego rozwarstwienia poziomów wynagrodzeń pomiędzy pracownikami różnych ogniw sieci);
- asekuracyjnego stylu działania kadry kierowniczej usamodzielnionych ogniw; niepewność własnych kwalifikacji wśród zespołów zarządzających wydzielonymi jednostkami może wywołać skłonność do wymuszania na brokerze sieci różnego rodzaju zachowań ochronnych (co prowadzi do formalnej lub nieformalnej centralizacji układu);
- niezdecydowania kadry wiodącej jednostki sieci; do zahamowania bądź zawrócenia procesu zmian może prowadzić podatność na naciski oraz brak śmiałości w doprowadzeniu restrukturyzacji do założonego finału; co więcej – objawy niezdecydowania czy malejącego z czasem radykalizmu mogą przyczyniać się do wzmożenia presji na zaniechanie zmian.

Hipotetyczne czynniki, które mogą osłabiać działanie potencjalnych sił reintegracyjnych, wiązać się mogą z:

- konsekwencją brokera jako agenta zmiany<sup>11)</sup>,
- demokratyzacją przygotowania niezbędnych projektów,
- radykalizmem przekształceń, wraz z włączeniem w nie zmian struktury własności. Wszystkie trzy czynniki mogą przyczyniać się do wzmocnienia w pracownikach i kadrze kierowniczej poczucia nieodwracalności przygotowywanych i przeprowadzanych zmian.

Na szczególną uwagę zasługuje postulat powiązania zmian organizacyjnych z przekształceniami własnościowymi. W ich wyniku do gry sił w tworzoną strukturę kooperacyjną włączeni zostają inni, zewnętrzni partnerzy. Ich udział może być świadectwem zaufania do nowo tworzonej spółki i jej atrakcyjności – a przy tym tworzy formalne bariery dla ewentualnego zawrócenia procesu zmian.

## Podsumowanie

**S**ieć organizacyjną można traktować jako układ, który łączy cechy:

- integracji strukturalnej,
- specjalizacji podmiotów gospodarczych,
- rynkowego mechanizmu współdziałania,
- efektywności w możliwie wszystkich stadiach procesów gospodarczych,
- pobudzenia inicjatywy kierowników,
- minimalizacji niepewności warunków zewnętrznych.

Potencjalnie sieć jest układem samoregulującym się, o wysokiej zdolności adaptacyjnej, uwzględniającym przy tym lokalne interesy swoich uczestników. Dla wielu scentralizowanych, zintegrowanych i zhierarchizowanych przedsiębiorstw przekształcenie w sieć tworzy szansę zmiany niespraw-

nej struktury i wzmocnienia – lub uratowania – pozycji konkurencyjnej. Współczesne, także polskie doświadczenia pokazują, że taki układ może powstać i prowadzić do długookresowego sukcesu gospodarczego – choć zarówno procesy jego tworzenia, jak i funkcjonowania, wiązać się mogą z ryzykiem.

Piotr Dwojacki, Bogdan Nogalski

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Pojęcie *sieci organizacyjnej* wyprowadzono z dostępnych prób zdefiniowania układu kooperacyjnego określanego w literaturze anglojęzycznej jako sieć (*network*); por. np. BIEMANS W.G., *Managing Innovations Within Networks*, Routledge 1992, s. 79 i nast.; HAKANSSON H., JOHANSSON J., *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*, [w:] CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, DC Heath Lexington Books, 1988, s. 369–371; MATTSSON L.-G., *Management of Strategic Change in a 'Markets-as-Networks' Perspective*, [w:] PETTIGREW A. (ed.), *The Management of Strategic Change*, Blackwell, 1988, s. 235–236; uwzględniono także publikowane w Polsce określenia związków kooperacyjnych i przedsiębiorstw sieciowych; por. np. FAMILIEC J., KEKUS Z., *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE w Krakowie, 1992, s. 47–48, 53 i in.
- <sup>2)</sup> Formowanie się i funkcjonowanie sieci powstałej w wyniku zacieśniania się kooperacji partnerów omawiają C.C. SNOW i J.B. THOMAS, *Building Networks: Broker Roles and Behaviour*, [w:] LORANGE P., CHAKRAVARTHY B., ROOS J., VAN DE VEN A. (ed.), *Implementing Strategy Processes: Change, Learning and Co-operation*, Blackwell, 1993, s. 218–237; por. też P. DWOJACKI, *Łowienie ideału*, „Businessman Magazine”, Nr 11/1995 oraz P. DWOJACKI, *Powstawanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych* [w:] *Wybrane problemy organizacji i zarządzania*, Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK, Zeszyt 3, Poznań 1995.
- <sup>3)</sup> Por. np. opracowania dotyczące formowania się wspólnych przedsięwzięć (*joint ventures*): GERINGER J.M., FRAYNE C.A., *The Joint Venture Partner Selection Process*, [w:] LORANGE P. i in. (ed.), op.cit., s. 253 i nast. oraz TYEB-JEE T.T., *Japan's Joint Ventures in the United States*, [w:] CONTRACTOR F.J. i in. (ed.), op.cit., s. 457 i nast.
- <sup>4)</sup> Por. SNOW C.C., THOMAS J.B., *Building Networks: Broker Roles and Behaviour*, [w:] LORANGE P. i in. (ed.): op.cit., s. 218–219 oraz 226–230.
- <sup>5)</sup> Op.cit., s. 219–220.
- <sup>6)</sup> Op.cit.
- <sup>7)</sup> Pojęcie równowagi organizacyjnej rozumiane jest zgodnie z propozycjami A.K. KOZMIŃSKIEGO i K. OBŁOJA, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, 1989, s. 136–138 i in.
- <sup>8)</sup> Badania prowadzące do wniosku o niekorzystnych skutkach asymetrii potencjału partnerów dla trwałości układów kooperacyjnych i kapitałowych przeprowadziła m.in. K.R. HARRIGAN: *Joint Ventures: A Mechanism for Creating Strategic Change*, [w:] PETTIGREW A. (ed.), op.cit., s. 225 i in.; powyższy wniosek nie oznacza jednak, że nie jest możliwe funkcjonowanie sieci, w której jeden z partnerów (zapewne broker) będzie – szczególnie przy akceptacji pozostałych ogniw – nie tylko dysponować większym potencjałem, ale i szerszymi uprawnieniami.
- <sup>9)</sup> Por. FAMILIEC J., KEKUS Z.: op.cit., s. 49.
- <sup>10)</sup> B. WAWRZYŃIAK: *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, 1989, s. 95–96.
- <sup>11)</sup> Agent zmiany traktowany jest jako osoba lub grupa osób kierujących procesem restrukturyzacji; por. STONER J.A.F., WANKEL C.: *Kierowanie*, PWE, 1992, s. 307.

Autorzy – dr Piotr Dwojacki i prof. dr hab. Bogdan Nogalski są pracownikami naukowymi w Zakładzie Strategii Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.