

**Aleksander Binsztok**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **PRZESŁANKI DECYZYJNE KSZTAŁTOWANIA ORGANIZACJI SIECIOWEJ**

### **1. Wstęp**

Współczesne przedsiębiorstwa są zmuszone do działania w warunkach narastającej turbulencji otoczenia gospodarczego, co związane jest także ze swoistą eskalacją poziomu niepewności w otoczeniu biznesu. Następstwem tego staje się postępująca dynamicznie dekompozycja struktur organizacyjnych. Dekompozycja ta przejawia się tym, że miejsce monolitów, które mają jeden ośrodek kierowniczy, hierarchię oraz wyraźną strukturę, zajmowane jest przez sieci luźno powiązanych ze sobą, w różnym stopniu autonomicznych jednostek, które realizują wspólne zadania. Istotne jest jednak to, że mimo dążenia we wspólnie ustalonym kierunku, jednostki wchodzące w skład organizacji sieciowych zachowują odrębność. Sieci, o których mowa, mają zwykle jeden lub kilka mniej lub bardziej dominujących ośrodków. Jak obrazowo określa A.K. Koźmiński, można je nazwać „pulsującymi”, czyli o zmiennym składzie, zmiennej sile powiązań, a co szczególnie ważne – o zmiennych celach i zadaniach [Koźmiński 2004, s. 39]. Wszystko to stanowi o tym, że organizacje mające powyższe cechy można nazwać sieciowymi.

Należy tutaj także podkreślić, iż takie rozwiązania organizacyjne są z jednej strony pewnego rodzaju *novum* we współczesnej gospodarce, z drugiej zaś ich rozwój następuje tak szybko, że idea ta z każdą chwilą jest przenoszona w kolejne sfery aktywności gospodarczej. Albowiem, jak jest to często określane w literaturze przedmiotu, o ile dominującym symbolem ekonomii industrialnej był zakład wytwórczy, o tyle emblematem nowoczesnej ekonomii jest sieć.

### **2. Przyczyny powoływania do życia organizacji sieciowych**

Jak wskazano we wstępie, organizacja sieciowa jest jedną z najnowszych koncepcji organizacji. Warto zatem naświetlić, co wpłynęło na ich pojawienie się

oraz co przyczynia się do dalszego ich rozwoju. Wiodące trendy, które rzutują na powstawanie tego rodzaju organizacji, przedstawione zostały za J. Brillmanem w tab. 1.

Tabela 1. Główne trendy umożliwiające rozwój organizacji sieciowej

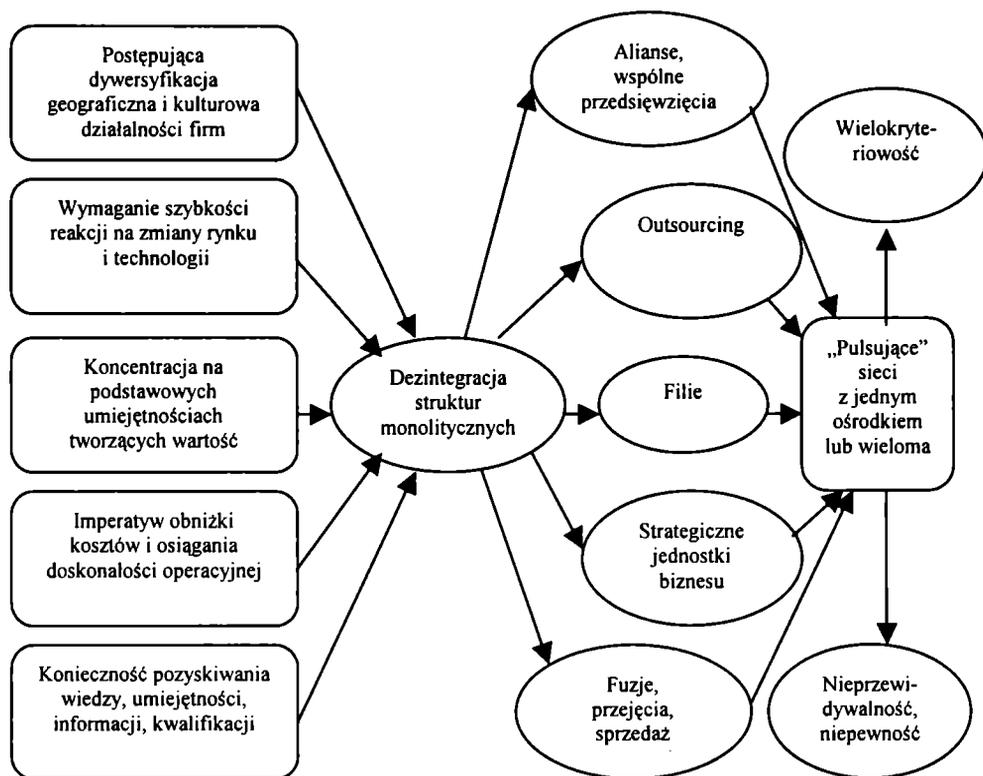
Wczoraj i dzisiaj	Dzisiaj i jutro
Początek przechodzenia od struktury hierarchicznej do struktury sieciowej	Upowszechnianie się struktur płaskich i organizacji sieciowej
Początek sieci informatycznych	Upowszechnianie się Internetu, ekstranetu oraz korzystania z Internetu
Władza oparta na „przechwytywaniu” i zatrzymywaniu informacji	Możliwość wpływania na innych związana z tworzeniem i upowszechnianiem informacji użytecznych dla jak największej liczby członków organizacji
Utrzymywanie fizycznych kontaktów z klientami za pośrednictwem agencji, punktów sprzedaży, przedstawicielstw	Utrzymywanie kontaktów z klientami przez sieci wirtualne, konkurujące lub współistniejące z różnymi formami kontaktów fizycznych
Wzrastająca obfitość informacji potrzebnych i bezużytecznych, dostępnych lub krążących w sieci	Procesy i programy sortowania, selekcjonowania informacji użytecznych. Pojęcie sieci informatycznej o wysokiej wartości dodanej
Zmniejszenie liczby dostawców i relacji klient-dostawca	Organizacyjne i informatyczne sposoby tworzenia sieci powiązań międzyorganizacyjnych. Upowszechnienie się koncepcji przedsiębiorstwa rozległego
Dokonywanie fuzji i przejęć oraz zawiązywanie aliansów	Wzrost liczby przejęć, fuzji i aliansów, rozwój teorii zarządzania partnerskimi stosunkami i aliansami
Zmniejszające się uzależnienie od dostawców	„Niewidzialna ręka” jest zastępowana przez współzależności, współrewolucję
Globalna obecność wymaga fizycznej lokalizacji działalności w wielu miejscach	Dzięki Internetowi globalna obecność staje się możliwa też w formie wirtualnej

Źródło: [Brilman 2002, s. 425-426].

Z innego punktu widzenia rozważa kwestię powstawania organizacji sieciowych A.K. Koźmiński. Według niego istnienie różnych rodzajów wiedzy, jaką mają i jaką posługują się podmioty gospodarcze, stanowi o tym, czy powstaje nowy twór organizacyjny, pod którego „strzechami” będą funkcjonować wspólnie inne firmy. Dlatego też decydującym kryterium wyróżniającym jednostki wchodzące w skład sieci jest jakiś specyficzny rodzaj wiedzy, którym dysponuje dana jednostka. Może to być np.:

- wiedza naukowa, która przyczynia się do rozwoju nowych produktów,
- wiedza dotycząca wytwarzania i panowania nad jakością i kosztami,
- wiedza o rynku,
- wiedza o potencjalnych i rzeczywistych klientach,
- wiedza o modelu biznesu itp.

Podstawową funkcją sieci, jak wskazuje dalej A.K. Koźmiński, jest dzielenie się jednostek wiedzą (*knowledge sharing*). To właśnie ta funkcja wpływa na zmienność, „pulsacyjność” kształtów sieci organizacyjnych. Procesy zarządzania wiedzą prowadzą bowiem do dezintegracji struktur monolitycznych, które są sterowane z jednego ośrodka w jednolity sposób. Ich miejsce zastępują natomiast nieprzewidywalne sieci, które swoje działanie wiążą z negocjacjami, gram, przetargami i ogólnie sytuacjami nie ustrukturalizowanymi (czy też słabo ustrukturalizowanymi), generującymi niepewność [Koźmiński 2004, s. 40]. Droga wiodąca od organizacji „monolitycznych” do organizacji sieciowych przedstawiona została na rys. 1.



Rys. 1. Od monolitu do sieci

Źródło: [Koźmiński 2004, s. 41].

### 3. Cechy i formy organizacji sieciowych oraz korzyści płynące z zastosowania tego typu rozwiązań organizacyjnych

Najistotniejszymi cechami, wyróżniającymi sieciową formę organizacji, są wg Scotta Nortona:

- podzielane cele,
- podzielane kompetencje,
- wspólna praca,
- zespołowe podejmowanie decyzji, które jest możliwe na skutek istnienia łatwego dostępu do istotnych dla organizacji informacji oraz ułatwionych procesów konsultowania się zatrudnionych w zespołach,
  - ujednoczone priorytety i plany,
  - wspólna odpowiedzialność, władza i zaufanie,
  - wspólny system motywowania i wynagradzania [Brilman 2002, s. 428].

Jak twierdzi Pierre Boulanger [1995], wiele przedsiębiorstw ma już od dawna strukturę sieciową. Wyróżnia on zatem następujące **cztery typy sieci**:

1. **Sieci zintegrowane** – zbiór rozproszonych jednostek (przedstawicielstw, zakładów, filii) należących prawnie lub finansowo do jednej grupy (organizmu gospodarczego); władza instytucjonalna jest zlokalizowana w centrali, która jest głównym dysponentem zasobów finansowych. Sieć natomiast służy tu do realizacji strategii obecności i bliskości, tak jak to jest w przypadku banków, dyrekcji regionalnych, agencji lokalnych, stacji obsługi, magazynów wielkich dystrybutorów i urzędów pocztowych.

2. **Sieci sfederowane** – wszelkiego rodzaju zgrupowania osób fizycznych lub prawnych, uświadamiających sobie wspólnotę swoich potrzeb, chcących wspólnie znaleźć sposoby ich zaspokojenia; przykładem tego typu organizacji są: spółdzielnie, stowarzyszenia oraz towarzystwa wzajemnej pomocy; elementem spajającym jest poszukiwanie solidarności.

3. **Sieci kontaktowe** – oparte na umowach koncesyjnych lub franchisingowych, które zawierane są między partnerami statutowo niezależnymi; forma ta jest spotykana w przypadku dystrybucji produktów masowych, prowadzenia restauracji, hotelarstwa czy też sprzedaży perfum (np. Yves Rocher); elementem charakterystycznym jest rozkładanie ryzyka oraz uzupełnianie się kompetencji profesjonalnych; realizują strategię zakorzeniania się na rynku.

4. **Sieci stosunków bezpośrednich** – charakterystyczne dla takich dziedzin życia społecznego, jak religia czy polityka; obecnie bywają również wykorzystywane w prowadzeniu działań gospodarczych, czego przykładem są sieci sprzedaży obnośnej; cechuje je realizacja strategii penetracji [Brilman 2002, s. 427].

Rozróżnienie na rodzaje występujących sieci jest możliwe przede wszystkim wg kryterium lokalizacji kluczowych kompetencji (*key competencies*) oraz konfiguracji relacji. Ich charakterystyczne cechy zaprezentowane zostały w tab. 2.

Do głównych korzyści wynikających z rozwoju organizacji sieciowych można zaliczyć:

- możliwość utrzymania firmy w przyszłości,
- skutek wykorzystania korzyści skali i zakresu – obniżenie kosztów wytwarzania produkcji i sprzedaży,
- większą elastyczność produkcyjną,

- skrócenie cyklu opracowywania koncepcji i rozwoju w zakresie produktu,
- poprawę jakości produktów i sprzedaży,
- w wyniku skonsolidowania wysiłków wszystkich uczestników organizacji – uzyskiwanie większej mocy przetargowej,
- zwiększanie siły organizacji, z jaką może ona oddziaływać na rynek,
- korzyści w sile rynkowej traktowane w kategoriach wzrostu udziału w rynku,
- uzyskiwanie pozycji konkurencyjnej,
- podział rynków zbytu itp. (zob. też: [Wiatrak 2003]).

Tabela 2. Charakterystyka relacji kooperacyjnych organizacji sieciowych

Kryterium	Sposób
Decyzje dotyczące zasobów	Decyzje dotyczące zasobów są podejmowane nie tylko integralnie przez strony transakcji, ale również kolektywnie przez współpracujące strony
Przepływ zasobów	Przepływy zasobów między współpracującymi partnerami są powtarzalne, a nie jedynie doraźne
Wzajemne oczekiwania	Wzajemne oczekiwania współpracujących stron obejmują dłuższy horyzont
Dostępne informacje	Informacje dostępne stronom współpracy są znacznie obszerniejsze niż w przypadku koordynacji rynkowej
Forma koordynacji działań	Formą koordynacji działań między współpracującymi stronami są negocjacje i porozumienia, a nie konkurencja

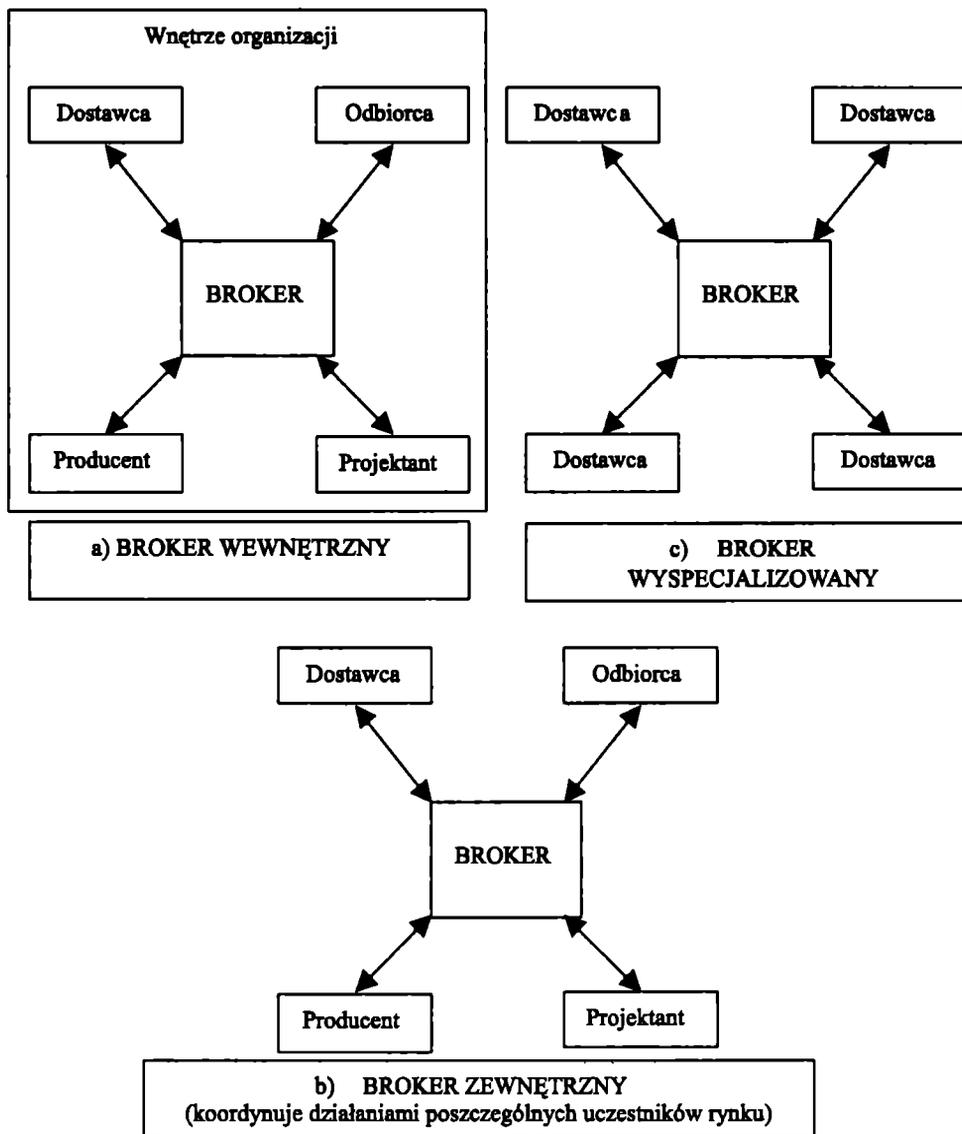
Źródło: [Czop, Leszczyńska 2002, s. 281].

Tabela 3. Elementy podejścia systemowego istotne w przypadku zarządzania organizacją siecią

Elementy podejścia systemowego istotne w przypadku zarządzania organizacją siecią	Sposób interpretacji analizowanego elementu
Całość i część	Całość organizacji i jej poszczególne części lub traktowanie organizacji sieciowej jako części otoczenia
Sieciowość	Model pracy i związki między poszczególnymi firmami będącymi w sieci
Otwartość	Otwartość na współpracę, otoczenie elastyczność i dostosowanie
Złożoność	Złożoność w zakresie działań, powiązań i otoczenia
Porządek	Rozumiany jako ustalony sposób działania, według przyjętego celu i strategii
Prowadzenie	Postrzegana jako zdolność do samokontroli, sterowania i regulowania działań, dostosowana do potrzeb i zachodzących zmian
Rozwój	Pojmowany jako efekt podjęcia współpracy, dochodzenia do określonych celów (osiągania zamierzonych wyników) oraz uczenia się

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wiatrak 2003].

Jednak aby można było osiągnąć powyższe korzyści, konieczny jest wybór odpowiedniego sposobu zarządzania organizacją sieciową. Jak twierdzi A. Wiatrak, powołując się na inny autorytet w tym zakresie – K. Zimniewicza, choć kwestia ta ma przebieg podobny, jak w organizacjach tradycyjnych, to jednak w tym wypadku szczególnie przydatne okazuje się podejście systemowe, które bierze pod uwagę elementy zaprezentowane w tab. 3.



Rys. 2. Formy realizowania działalności brokerskiej

Źródło: [Van Alstyne 1997].

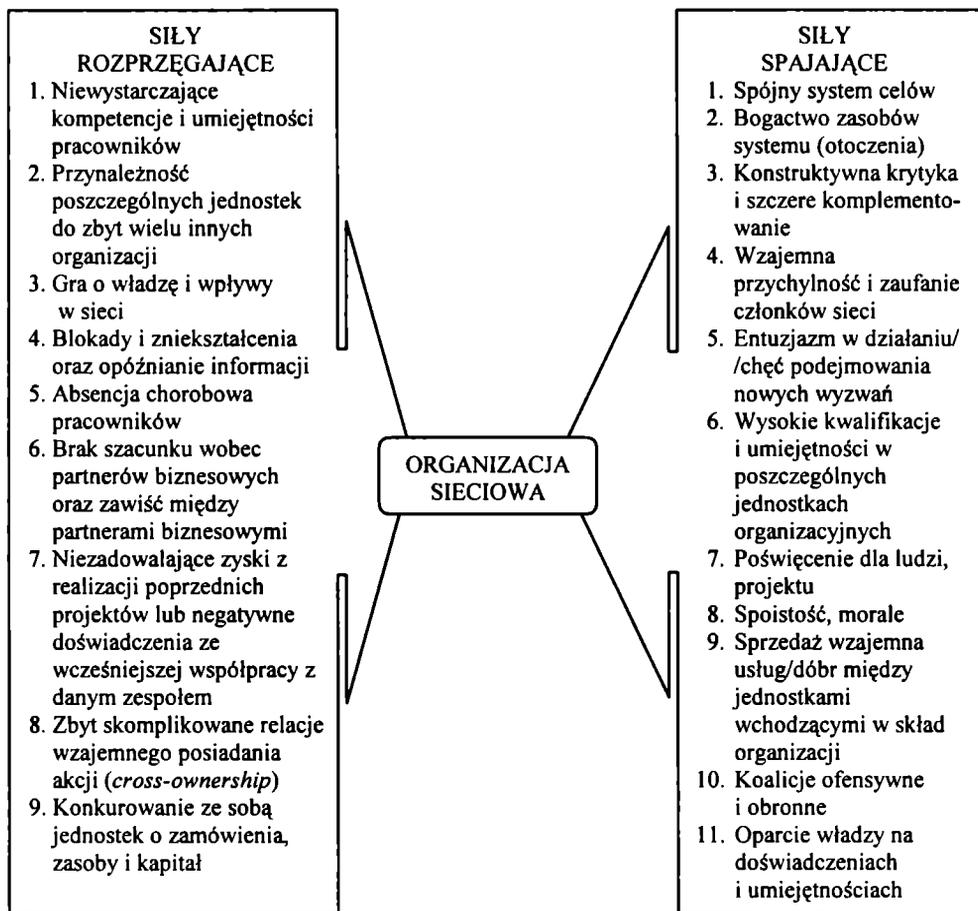
Szczególnie istotną rolę w prawidłowym funkcjonowaniu organizacji sieciowej odgrywa tzw. **broker**, centralna jednostka o uznanej reputacji i pozycji. W praktyce funkcję tę pełnią najczęściej banki, uniwersytety, izby gospodarcze oraz centra wspierania przedsiębiorczości [Czop, Leszczyńska 2002, s. 282]. Formy realizacji tego rodzaju działalności przedstawiono na rys. 2.

Institucja brokera pełni swoistą funkcję firmy-integratora zapewniającego właściwą koordynację działań i umożliwiającego rozwój organizacji. Broker ów jest swoistym „spoiwem” łączącym wszystkie jednostki wchodzące w skład organizacji. Do głównych zadań brokerów zaliczyć można przede wszystkim:

- kreowanie pomysłu wspólnego przedsięwzięcia,
- identyfikowanie niezbędnych kluczowych kompetencji,
- projektowanie mapy procesów,
- dobór partnerów gospodarczych,
- przydział procesów poszczególnym firmom według kryterium posiadanych podstawowych kompetencji,
- koordynacja, monitoring,
- kontrola realizacji projektów (zadań),
- zapewnienie procesu dostarczania produktu (usługi) do klienta,
- rozliczenie transakcji zewnętrzne (z klientem) oraz wewnętrzne (między uczestnikami),
- nawiązywanie nowych form współpracy,
- umożliwianie dostępu do zwiększonych zasobów informacyjnych,
- heterarchizowanie zarządzania,
- opieranie władzy na doświadczeniach i umiejętnościach, nie zaś na hierarchii,
- zastosowanie zaawansowanych technologii (zob. [Czop, Leszczyńska 2002, s. 283]).

#### **4. „Bunt struktur”, czyli co wpływa na kształt obecnych rozwiązań organizacyjnych**

Rozpowszechnianie się nowych rozwiązań strukturalnych, jakimi są organizacje sieciowe, powoduje zacieranie się granic między organizacją a jej otoczeniem. Przy tej okazji obserwowany jest „import” do wnętrza organizacji procesów, które dotychczas kojarzone były z jej otoczeniem: gry ekonomicznej i politycznej lub „quasi-politycznej”. Wiąże się to również z tym, że jednostki, które wchodzą w skład sieci, coraz słabiej reagują na takie typowe wewnątrzorganizacyjne mechanizmy zarządzania, jak polecenia służbowe, socjalizacja i indoktrynacja, regulaminy i formalne procedury, kary, sankcje, restrykcje itp. Z tej też przyczyny, przywołując słowa A.K. Koźmińskiego, zmiany w zakresie struktur organizacyjnych można określić jako „bunt struktur”. Jednocześnie do wnętrza organizacji wkraczają rynek i polityka [Koźmiński 2004, s. 41]. Nowe formy organizacyjne podlegają zatem określonym siłom spajającym i „rozprzegającym”. Wybrane z nich pokazano na rys. 3.



Rys. 3. Wybrane siły spajające i rozprzegające w organizacji sieciowej

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Zakończenie

Wdrażanie struktur sieciowych we współczesnych przedsiębiorstwach przybiera coraz szerszy wymiar. Wynika to przede wszystkim z tego, że takie rozwiązania pozwalają na lepsze dzielenie się niezbędną informacją i wiedzą – kluczowymi zasobami XXI w. Związane jest to głównie z tym, że postępująca dywersyfikacja działalności gospodarczej przedsiębiorstw jest możliwa dzięki swobodzie w wykorzystaniu „lokalnej” wiedzy na temat konkretnych rynków, procesów, produktów czy stosowanych technologii.

Inną przyczyną orientowania się współczesnych firm na działanie w sieci jest problem wzrostu niepewności otoczenia gospodarczego. Narastające trudności w przewidywaniu zmian rynkowych powodują to, że współcześni menedżerowie

zdroworozsądkowo reagują „rozłożeniem ryzyka”. W tym celu poszukują partnerów rynkowych, którzy zechcieliby partycypować w obarczonych niepewnością przedsięwzięciach w zamian za określone korzyści.

Ponadto szybkość zmian w przypadku ewolucji produktów, rynków czy stosowanych technologii wymaga błyskawicznego łączenia sił i wykorzystywania nadarzających się okazji. Bezpowrotnie minęły bowiem czasy, kiedy można było powoli, „od podstaw” budować wewnątrz przedsiębiorstwa niezbędne do przetrwania i rozwoju kompetencje oraz gromadzić potrzebne zasoby. Dziś firmy, aby odnieść sukces rynkowy, muszą korzystać z pomocy innych podmiotów, które takowe zasoby posiadają i zechcą je udostępnić w zamian za określone udziały w korzyściach z realizacji danego projektu.

Jeszcze innym powodem przemawiającym za implementowaniem struktur sieciowych jest konieczność minimalizowania kosztów wykonywania poszczególnych operacji. Dlatego przyczynkiem do „wciągania” nowych partnerów biznesowych we własne struktury jest możliwość skorzystania z ich niejednokrotnie tańszych i lepszych usług czy produktów.

Jak widać, już choćby kilka tych argumentów przemawia za stosowaniem w praktyce koncepcji organizacji sieciowej. Na powodzenie procesów wdrażania opisanej powyżej nowej idei organizacyjnej olbrzymi wpływ ma jednak, poza pozytywnym nastawieniem pracowników do zmian, rozwój technologii informacyjnych. Można w tym miejscu wyróżnić m.in. takie zadania, które pojawiają się w obszarze informatyki, jak:

- tworzenie i kształtowanie mechanizmów koordynacji procesów biznesowych w sieci,
- gromadzenie, wykorzystywanie i przechowywanie niezbędnej wiedzy w organizacji,
- wspieranie zarządzania kapitałem intelektualnym w organizacji sieciowej,
- pobudzanie do kreatywnych postaw wśród współuczestników sieci,
- wspomaganie systemów integracji klientów z firmą oraz budowanie systemów lojalnościowych z kontrahentami,
- stworzenie mechanizmów ciągłego monitorowania i oceniania (pomiaru) stanu zaawansowania prowadzonych prac projektowych,
- kreowanie drożnych i szybkich dróg przepływu informacji zarówno między jednostkami organizacji sieciowej, jak i wewnątrz nich.

Wskazane powyżej oczekiwania wobec nowoczesnych technologii informacyjnych, choć nie wyczerpują listy preferowanych zmian, są konkretnym wyzwaniem – wyzwaniem, które stanowi ciągły proces doskonalenia narzędzi informatycznych. Zadania te stawiane są więc zarówno przed osobami projektującymi nowe technologie, jak i przed informatykami obsługującymi je w codziennej praktyce gospodarczej.

## Literatura

- Boulanger P., *Organiser l'entreprise en réseaux*, Nathan, Paris 1995.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brzeziński M., *Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
- Czop K., Leszczyńska A., *Organizacja sieciowa*, [w:] M. Brzeziński (red.), *Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Van Alstyne M., *The State of Network Organization: a Survey in Three Frameworks*, „Journal of Organizational Computing” 1997, nr 7.
- Wiatrak A.P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Srodkowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2003, nr 3.

## THE PREMISES OF FORMING OF NETWORK ORGANISATION

### Summary

In this article the author shows the possibility of using the conception of the network organisation in the turbulent business environment. Basing on the definition of the network organisation the author presents:

- reasons of implementing the organisational solutions,
- different forms of network organisations,
- what has influence on the structure of the modern companies.