

**Agnieszka Sokołowska**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **ORGANIZACJA SIECIOWA – CECHY, PRZESTRZEŃ GOSPODARCZA, PROBLEMY METODOLOGII BADAŃ**

### **1. Wstęp**

Wyzwania tzw. *nowej ekonomii* wynikające m.in. z „szaleństwa” otoczenia, niedosytu wiedzy, informacyjnego wyścigu, przekształceń w sferze wartości stają się podstawą tworzenia nowych założeń dla nowych przedsiębiorstw. Tradycyjne przedsiębiorstwa niejednokrotnie przekształcają się w przedsiębiorstwa o charakterze sieciowym. Tym samym lawinowo wręcz pojawiają się rozważania o zasadach funkcjonowania tego typu organizacji, mające głównie charakter teoretyczny. Mnożą się również propozycje rozwiązań aplikacyjnych. Jedne i drugie nie stanowią jednak wystarczającej wiedzy na temat organizacji sieciowych. Brak jednolitego języka dla opisu zjawisk, chaotyczność metodologiczna oraz niedosyt empirycznej eksploracji zagadnienia skłaniają do podjęcia dyskusji nad kierunkiem poprawności podejścia badawczego dla organizacji sieciowych.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja kluczowych problemów badawczych organizacji sieciowych oraz podstaw metodologicznych dla ich eksploracji. Rozważania mają charakter teoretyczny.

### **2. Symptomy nowej przestrzeni gospodarczej**

Nowa przestrzeń gospodarcza jest już rzeczywistością, a przedsiębiorstwom przychodzi funkcjonować w niejasnym świecie nie uporządkowanych zasad, walki konkurencyjnej, w której „atak” jest możliwy tylko przy zaangażowaniu dużego potencjału intelektualnego itd. W takim otoczeniu organizacje są zmuszone do zdefiniowania na nowo swojej działalności. Widoczne symptomy nowej przestrzeni gospodarczej to m.in.:

- gwałtowne rozszerzenie zasięgu działalności przedsiębiorstw;

- wzrost znaczenia procesów globalizacyjnych;
- rozwój technologii informatycznej;
- rozwój społeczeństwa wiedzy, społeczeństwa informacyjnego;
- pojawia się nowa ekonomia, stawiająca na innowacyjność, przedsiębiorczość, dostosowanie do potrzeb klienta, budowanie tożsamości organizacyjnej;
- zacieranie się granic między przedsiębiorstwami; płynność owych granic;
- złożoność relacji między przedsiębiorstwami;
- wzajemne przenikanie się przedsiębiorstw w aspekcie kapitałowym, rzeczowym itd.;
- duża zmienności elementów wewnętrznych i zewnętrznych organizacji;
- „tworzenie jednolitego pola gospodarczego, gdzie przestrzeń wewnętrzna i zewnętrzna stają się jakościowo tożsame” [Perechuda 2000];
- dynamika procesów gospodarczych;
- nieprzewidywalne otoczenie, w jakim przychodzi istnieć przedsiębiorstwom;
- dominujące znaczenie aktywów niematerialnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem;
- wzrost znaczenia procesów uczenia się i innowacji w przedsiębiorstwach.

### 3. Organizacja sieciowa – cechy nowoczesnej formy organizacji

Widoczne symptomy wyczerpania przez przedsiębiorstwa możliwości zawartych w tradycyjnych zasobach i metodach działalności pozwalają twierdzić, że jest potrzeba konstruowania nowych założeń dla przyszłych organizacji. W obliczu przedstawionych powyżej symptomów nowej przestrzeni gospodarczej słuszną zdaje się teza, że szybki rozwój współczesnych organizacji odbywa się przez przejście z przestrzeni gospodarowania zasobami materialnymi w stronę przestrzeni zasobów niematerialnych. Stąd stopniowo nazywane i opisywane nowoczesne formy organizacji w naturalny sposób sprzyjają zarządzaniu kapitałem intelektualnym, zarządzaniu wiedzą, innowacjami itd. Organizacje tego typu upatrują źródeł swojego sukcesu w zasobach niematerialnych, przypisując im dominującą rolę, a ich działalność zmierza do powiększania wartości kapitału intelektualnego. Charakteryzują się elastycznością, otwartością, adaptacyjnością. Organizacje takie – co nie wymaga dowodu – mają odpowiednią budowę, kulturę i systemy zarządzania. Różnią się w znacznym stopniu od organizacji tradycyjnych. Różnice w funkcjonowaniu nowoczesnych i tradycyjnych organizacji ukazano w tab. 1.

Tabela 1. Nowoczesne formy organizacji a organizacja tradycyjna – różnice

NOWOCZESNE FORMY ORGANIZACJI	ORGANIZACJA TRADYCYJNA
dominująca rola zasobów ludzkich i niematerialnych	dominująca rola zasobów materialnych
rozproszenie realizacji zadań i funkcji	powiązanie realizacji zadań i funkcji

zwiększona adaptacyjność, szybka reakcja na zmiany w otoczeniu	ograniczone zdolności dostosowawcze
koordynacja, współpraca, doradzanie	kontrolowanie, nadzorowanie
uczenie się na błędach	karanie za popełnione błędy
ustawiczny trening pracowników, planowanie szkoleń	wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe
dostosowywanie procedur pracy do sytuacji	działanie na podstawie stałych, sprawdzonych procedur
menedżerowie prowadzą trening i rozwój pracowników, tworząc warunki dla pełnego wykorzystania kompetencji pracowników	menedżerowie rozdzielają zadania, kontrolując ich wykonanie
decentralizacja zarządzania, delegowanie uprawnień	wydawanie poleceń i kontrola
zdolność do podejmowania ryzyka	ograniczenia w podejmowaniu ryzyka, zachowawcze postępowanie na podstawie formalnych instrukcji
zachęcanie do eksperymentowania	odradzanie eksperymentowania
rutynowe rewizje procedur działania	prowadzenie rewizji struktur i procesów, dopiero w obliczu zaistniałych problemów
zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy	zniechęcanie do kwestionowania skuteczności pracy
zachęcanie pracowników do sugerowania rozwiązań	zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań
podejmowanie decyzji w oparciu o dane empiryczne	podejmowanie decyzji w oparciu o ustalone procedury
ściśła współpraca między działami, skuteczny przepływ informacji	trudności we współpracy między działami, często brak skutecznych systemów informacyjnych
rozwinęty proces dzielenia się wiedzą	brak świadomości funkcjonowania procesów dzielenia się wiedzą
świadomy proces zarządzania kapitałem intelektualnym	brak świadomego zarządzania kapitałem intelektualnym
kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, współpracy, współtworzeniu	kultura organizacyjna sprzyjająca unikaniu niepewności
strategie proaktywne	strategie bierno lub reaktywne
sposoby działania każdorazowo dostosowane są do sytuacji, ciągle rekonstruowanie świata zewnętrznego i wewnętrznego organizacji, odrzucanie stereotypów	sposoby działania są ustrukturalizowane i stabilne, trzymanie się stereotypów i odrzucanie informacji z nimi sprzecznych
heterarchiczne, niestabilne relacje władzy	stabilne, zhierarchizowane relacje władzy oparte na emocjonalnych aspektach kierowniczego autorytetu
duża autonomia, wsparta wiedzą i profesjonalizmem	duża zależność pracownika od przywódcy
struktura organizacyjna płaska, w postaci sieci kooperacyjnych powiązań samzarządzających się, skoncentrowanych na procesach	tradycyjna struktura organizacyjna skoncentrowana na funkcjach przedsiębiorstwa
pozioma/horyzontalna, nieformalna komunikacja	pionowa, formalna komunikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mikuła i in. 2002, s. 19; Dwojcki i in. 1999].

Organizacje tradycyjne dominującą rolę w swojej działalności przypisują zasobom materialnym, mają tradycyjną strukturę organizacyjną skoncentrowaną na funkcjach przedsiębiorstwa, ograniczone zdolności dostosowawcze, w przewadze pionową, formalną komunikację, rozbudowany system kontroli i centralizację decyzji, działają na podstawie stałych, sprawdzonych procedur, są mało elastyczne i dynamiczne. Najważniejsze cechy organizacji tradycyjnych nie stanowią gruntu dla kompleksowego zarządzania aktywami niematerialnymi. Są to jednak organizacje, których działalność i ciągłe poszukiwanie źródeł sukcesu były inspiracją do powstania nowych form (np.: organizacji sieciowej, organizacji uczącej się i inteligentnej).

W ramach działalności przedsiębiorstw tradycyjnych można również odnaleźć symptomy cech nowoczesnych form organizacji (zespołowe uczenie się w postaci pracy zespołowej, współpracy, doradzania; rosnący stopień decentralizacji zarządzania; stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników, doskonalenie działalności pod wpływem zmian; wiedza tworzona na podstawie zdobywanych informacji itd.). Modelowe ujęcie prezentowanych nowoczesnych form oraz koszty- i pracochłonne procesy aplikacyjne stwarzają trudności w praktycznej ich weryfikacji, odnalezieniu „czystych”, przykładowych form organizacji, a tym samym w ustaleniu jasnych granic między samymi formami (np.: kiedy się „kończy” organizacja ucząca się, a kiedy rozpoczyna inteligentna), ich jednoznacznej identyfikacji (np.: czy określone cechy można przypisać bardziej organizacji wirtualnej czy fraktalnej). Można jednak przypuszczać, że transformacja organizacji tradycyjnej w nowoczesną (np.: w uczącą się, potem w inteligentną) wymaga przeorientowania wewnętrznej struktury, zmiany sposobu zarządzania nakierowanego na świadome zarządzanie kapitałem intelektualnym, zmiany sposobu myślenia na myślenie systemowe, holistyczne, otwarcia na zmiany, dostrzegania relacji z otoczeniem, zmian w kształtowaniu zależności społecznych itd.

Organizacja sieciowa jest zbiorem więcej niż dwóch samodzielnych organizacji, które są powiązane więziami kooperacyjnymi [Perechuda 2000, s. 97]. Do głównych typów organizacji sieciowych zalicza się [Brillman 2002, s. 426]:

- sieci zintegrowane, składające się z rozproszonych jednostek, które prawnie lub finansowo należą do jednej grupy lub jednego organizmu gospodarczego;
- sieci sfederowane, do których należą wszelkie grupy osób prawnych lub fizycznych świadome swoich potrzeb i chcące stworzyć we własnym zakresie sposoby ich zaspokajania;
- sieci kontraktowe, opierające swą działalność na umowach koncesyjnych lub franchisingowych zawieranych między niezależnymi partnerami;
- sieci stosunków bezpośrednich, które tradycyjnie służyły w polityce czy religii, a obecnie wykorzystywane są w życiu gospodarczym.

Organizacje sieciowe to także: organizacje wirtualne, fraktalne, porozumienia organizacji tradycyjnych typu: alianse strategiczne, spółki *joint venture*, holdingi, konsorcja itd.

W organizacji sieciowej decydującą rolę w kreowaniu sukcesu rynkowego odgrywają zasoby niematerialne. Znamienne dla tego typu organizacji jest to, że dzięki wykorzystaniu efektu synergii możliwe staje się wykorzystanie najlepszych kluczowych kompetencji poszczególnych podmiotów gospodarczych. Wprawdzie relacje między ludźmi charakteryzuje duża dynamika, rotacja, ruchliwość, współdziałanie, heterarchia, niestabilność układu władzy, a płynność ról organizacyjnych (zwłaszcza kierowniczych) wyzwala twórcze postawy wśród pracowników, to kultura organizacyjna organizacji sieciowej powinna być oparta na zaufaniu, współpracy i współtworzeniu. Dominującym systemem działania jest każdorazowe dostosowywanie się do sytuacji, a także ciągle rekonstruowanie świata wewnętrznego i zewnętrznego.

Jedną ze znaczących cech organizacji sieciowej jest równorzędność podmiotów gospodarczych. Typowy dla organizacji sieciowej system zarządzania jest oparty na decentralizacji, wyraźny w nim jest brak zhierarchizowania, a autonomiczne i równorzędne podmioty gospodarcze są zorientowane na realizację procesów w ramach płaskiej struktury organizacyjnej, a tym samym sieci stanowisk zespołów lub jednostek różnych przedsiębiorstw. Koordynacja działalności przedsiębiorstw w sieci należy do koordynatora-integratora, a forma owego współdziałania przypomina bardziej współpracę, porozumienie, ciągłą komunikację, negocjacje niż konkurencję. Dominujące procesy to: transfer wiedzy, tworzenie sieci informacyjno-komunikacyjnych systemu celów i zaufania w ramach układu, koalicji, porozumienia, uczenie się w sieci itd.

W organizacji sieciowej warta odnotowania jest możliwość współpracy z partnerami, którzy w warunkach organizacji tradycyjnej nie spotkaliby się ze sobą. Do pozytywnych cech można zaliczyć także: scalanie rozproszonych zasobów i kompetencji, elastyczność i szybkość reagowania na wysoce fluktuacyjny popyt, dużą szybkość realizacji transakcji, efektywne wykorzystanie informacji i sieci informatycznych, przetwarzanie wiedzy w wartość dodaną dla klienta, interaktywne relacje z klientami, redukcję kosztów itd.

Ale w tym miejscu trzeba odnotować także negatywne przejawy funkcjonowania organizacji sieciowych, a wraz z nimi:

- nieostre granice działalności i wynikająca z tego niestabilność działania, okresowość, nietrwałość;
- nie ustrukturalizowane procesy mogące być podstawą organizacyjnego chaosu;
- trudności w uchwyceniu przynależności organizacyjnej menedżerów i pracowników;
- trudności w określeniu zasad podziału zysku między uczestników;
- uczestniczenie w nadmiernej ilości projektów w stosunku do potencjału firmy może zagrażać utratą mocy decyzyjnej;
- niebezpieczeństwo nagłego rozpadu organizacji w efekcie odstąpienia od realizacji zadania uczestnika lub kilku uczestników;

- brak wyraźnych norm postępowania (nie ma uregulowań prawnych co do wzajemnej odpowiedzialności firm i odpowiedzialności przed klientem);
- niebezpieczeństwo włączenia się do sieci firm niekompetentnych itd.

Zbiór powyższych cech, siła oraz zakres ich występowania zależą oczywiście od rodzaju oraz indywidualnej charakterystyki organizacji sieciowych. Oczywisty jest fakt, że opis organizacji wirtualnej będzie różnił się od opisu aliansu strategicznego. Nie oznacza to jednak braku potrzeby uniwersalnej identyfikacji założeń dla nowoczesnej formy, jaką jest organizacja sieciowa.

#### 4. Podstawy metodologiczne w badaniach organizacji sieciowych

Dorobek metodologiczny, głównie o charakterze indukcyjnym, doceniający empiryczną warstwę badań, zarezerwowany głównie dla tzw. tradycyjnych przedsiębiorstw, może nie być już wystarczający do eksploracji rzeczywistości gospodarczej nowoczesnych przedsiębiorstw.

Organizacje sieciowe są organizacjami o charakterze „wyłaniającym się”. Wraz z nowatorstwem ich działalności zaczęły pojawiać się nowe problemy metodologiczne:

- nieprzewidywalne otoczenie;
- stopniowa utrata znaczenia zasobów materialnych na rzecz zasobów niematerialnych;
- to, że źródłem przewagi konkurencyjnej staje się trudny do „uchwycenia” kapitał intelektualny;
- płynne, niejasne granice;
- trudność lokalizacji firmy;
- dezaktualizacja klasycznych struktur organizacyjnych;
- dominacja procesów;
- przenikanie się ról organizacyjnych itd.

Dużą część publikacji dotyczących organizacji sieciowych to opracowania o wybitnie abstrakcyjnym charakterze, charakteryzujące się swoistą „ucieczką” od empiryzmu w stronę wnioskowania dedukcyjnego. Prawdziwym problemem w tym aspekcie staje się nieprzywiązywanie wystarczającej wagi do praktycznych przykładów.

Inną niedoskonałością w tym aspekcie staje się eksplorowanie jednostkowych przykładów działalności przedsiębiorstw sieciowych bez prób wyjaśniania opisywanych zjawisk. Również ogólność w definiowaniu organizacji sieciowych, wieloznaczność pojęć, nieuporządkowane kryteria podziału, brak spójności i kompletności w ich opisie stają się wyraźnymi przesłankami dla doskonalenia zasad dotyczących ich weryfikacji.

Na drodze poszukiwań prawdy obiektywnej trudne jest oczywiście stworzenie uniwersalnego modelu badawczego dla eksploracji zagadnień dotyczących nowoczesnych form organizacji opartej na sieci powiązań. Stopniowe odnajdywanie

prawidłowości oraz uchwycenie tendencji niesfornych relacji wewnątrz sieci, informacji, wiedzy ukrytej, kapitału intelektualnego i innych kluczowych kompetencji organizacji sieciowych wymaga stawiania często rewolucyjnych hipotez, weryfikowanych za pomocą dedukcyjno-intuicyjnych metod badawczych. Chociaż w kontekście poszukiwania pełniejszego obrazu rzeczywistości oraz rewolucyjności działań być może bardziej wskazane byłoby zastosowanie hybrydowych metod, których podstawą byłaby eksploracja dedukcyjno-intuicyjno-empiryczna.

Dlatego też następujące wybrane zasady mogłyby przyświecać weryfikacji zjawisk związanych z organizacjami sieciowymi:

- znalezienie wspólnego języka dla wieloznacznych pojęć;
- wyodrębnienie typów organizacji sieciowych, z dokonaniem ich dokładnej charakterystyki;
- odchodzenie od uniwersalizmu na rzecz indywidualnego traktowania różnych typów organizacji sieciowych;
- powoływanie zespołów badawczych reprezentujących różne obszary działalności przedsiębiorstwa (zasobów ludzkich, marketingu, finansów, produkcji itd.), i to zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania z powodu złożoności i interdyscyplinarności funkcjonowania organizacji sieciowych;
- badanie relacji istniejących w sieci (także zasobów relacyjnych) jako bardziej uzasadnione niż badanie tylko poszczególnych podmiotów;
- ujęcie koncepcji organizacji sieciowej na wysokim stopniu abstrakcji;
- wielokierunkowa i interdyscyplinarna analiza przedsiębiorstw sieciowych;
- zastosowanie specyficznej aparatury pojęciowej;
- potrzeba redefinicji otoczenia i wnętrza organizacji;
- zastosowanie tradycyjnych metod badawczych po operacjonalizacji tej organizacji sieciowej;
- charakterystyka przestrzeni niematerialnej (w tym kontekście wyzwaniem jest badanie zasobów niematerialnych);
- potrzeba określenia relacji między dwiema kategoriami: organizacją siecią i strukturą siecią;
- zastosowanie wysokiego poziomu uogólnienia w procesie formułowania założeń;
- abstrakcyjny charakter stosowanej aparatury pojęciowej, który w procesie aplikacji modelu musi ulegać zoperacjonalizowaniu.

## 5. Zakończenie

Nowoczesne formy organizacji stopniowo są nazywane i coraz dokładniej opisywane, a założenia ich funkcjonowania zbliżają się do określenia możliwości realnego i efektywnego ich funkcjonowania. Przejawy, a także wymagania stawiane przez *nową ekonomię* wymuszają redefinicję zasad funkcjonowania przed-

siębiorstw. Tworzą się organizacje opierające swą działalność na współdziałaniu w ramach sieci. Organizacje sieciowe – bo o nich mowa – mają specyfikę swojego działania, a do dokładniejszego ich opisu niezbędne jest określenie dokładnego aparatu pojęciowego i metodologicznego, co, rzecz jasna, jest procesem dość długotrwałym i złożonym.

### **Literatura**

- Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Dwojackingi P., Nogalski B., Sikorski C., *Zarządzanie w nowych czasach*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 9.
- Mikuła B. i in., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.

## **NET ORGANIZATION – FEATURES, BUSINESS SPACE, PROBLEMS OF THE RESEARCH METHODOLOGY**

### **Summary**

The main goal of the article is to describe the list of the most important research problems of net organizations and methodology basis for their exploration. The article contains the identification of symptoms of new economy, characteristic features of net organization and basis of research methods for net enterprises.