

Jerzy Niemczyk

## WADY SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

### 1. Wstęp

Sieci międzyorganizacyjne występujące w postaci sieci franchisingowych, sieci outsourcingowych, sieci niezależnych agentów czy sieci kooperacyjnych zdominowały wiele sektorów gospodarczych. Większość autorów piszących o sieciach międzyorganizacyjnych podkreśla ich zalety. Wskazuje przy tym przede wszystkim na te nawiązujące do kontekstu obniżki kosztów transakcyjnych.

Identyfikacja potencjalnych wad sieci wymaga przyjęcia określonej perspektywy analizy. Wady mogą dotyczyć sieci jako całości, jej poszczególnych składowych, czyli pojedynczych podmiotów gospodarczych, mogą być również analizowane i oceniane przez otoczenie sieci, w tym przez dostawców, klientów, inne przedsiębiorstwa spoza sieci, czy przez potencjalnych nowych oferentów. W pewnym sensie taki ogląd wad sieci spełnia wymogi podejścia systemowego. Celem artykułu jest przedstawienie wad sieci międzyorganizacyjnych właśnie z tych różnych punktów widzenia.

Niniejszy artykuł jest rezultatem badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego nr 0813/H03/2007/32.

### 2. Wady sieci postrzegane z perspektywy zorganizowanej całości

Sieć jako całość zorganizowanego działania, zgodnie z poglądami O. Williamsona, to przede wszystkim niższe koszty hierarchii w porównaniu z klasyczną formą organizowania działań. Dzięki temu, że w większości relacje występujące pomiędzy tymi partnerami mają charakter umów długoterminowych, to w sieci niższe są także koszty transakcyjne zawiązywania i monitorowania umów z partnerami gospodarczymi będącymi członkami sieci. W literaturze te akurat zalety sieci wskazywane są jako najważniejsze.

Jeśli tylko pomiędzy tymi dwiema grupami kosztów zachowana jest równowaga, to sieć będzie można uznać za jedną z najbardziej sprawnych form prowadzenia działań gospodarczych. Zachwianie wspomnianej równowagi może **uruchomić proces generowania dodatkowych kosztów związanych z utrzymaniem sieci**. Będą to przede wszystkim nakłady związane z dodatkowym wzmocnieniem mechanizmów koordynacji i nakłady dodatkowo zwiększające spójność sieci. Ponieważ w sieci problemów koordynacji i spójności nie rozwiązuje klasyczna formalizacja,

to wzmocnienie to wymagać będzie m.in. dublowania stanowisk i funkcji koordynacyjno-spajających oraz utrzymywania w tych obszarach dodatkowych rezerw.

Inna wada sieci związana jest z jej podatnością na **niekontrolowany wzrost liczby zależności występujących pomiędzy członkami sieci**. Sieci, przynajmniej w teorii, należą do wyjątkowo elastycznych form organizacyjnych. Podstawowe parametry elastyczności, czyli szybkość i dokładność dopasowania się do zmieniającego się otoczenia, wynikają w sieci ze skrócenia procesów podejmowania decyzji i wzrostu rezerw zasobów. Osiąga się to przez zwiększenie niezależności członków sieci, a w mniejszym zakresie przez skrócenie procedur podejmowania decyzji oraz przez zwiększenie rezerw zasobów dzięki dostępowi do zasobów innych uczestników sieci. Jednak charakterystyczną cechą sieci jest uwikłanie jej uczestników w wielorakie interakcje wydłużające drogi podejmowania decyzji oraz generujące liczne zależności utrudniające realizację wzajemnych zobowiązań. Personalizując, możemy powiedzieć, że asertywność podmiotów sieci maleje w miarę wzrostu jej wielkości i liczby relacji międzyorganizacyjnych. W tej sytuacji to, co powinno być zaletą sieci, czyli szybkość działania i dostępność do zasobów innych, staje się fikcją.

Jedną z potencjalnych wad, może bardziej patologii sieci – **jest jej strategiczne ukierunkowanie na trwanie**. Przykładem mogą być modele biznesowe wykorzystujące koncepcję piramidy wyrobów w celu ochrony swojej najbardziej rentownej oferty [Slyvotzky, Morrison, Andelman 2000, s. 55]. Ze swej istoty sieć powinna być powoływana do życia tylko w przypadku wystąpienia potrzeby osiągnięcia przez jej uczestników pewnego celu, celu wymagającego zbiorowego wysiłku. W praktyce gospodarczej powołane do życia sieci autonomizują się, odrywają się od wspierających je uczestników oraz zaczynają generować i osiągać własne cele, wśród których najważniejsze staje się trwanie.

### 3. Wady sieci postrzegane z perspektywy uczestników sieci

Sieć to przede wszystkim pewna forma zorganizowanego działania. W swej kardynalnej postaci sieci „żyją” tak długo, jak długo „żyje” idea, która je do działania powołała. Oprócz wspomnianych powyżej wad sieci postrzeganej jako pewna całość, na wady możemy spojrzeć także z perspektywy jej części – podmiotów gospodarczych.

Logiczne jest stwierdzenie, że wady odnoszące się do całej sieci dotyczyć też powinny jej części. Dlatego w przypadku uczestników sieci możemy mówić o potencjalnym zagrożeniu związanym z zachwianiem równowagi pomiędzy kosztami hierarchii a kosztami transakcji rynkowych, o zagrożeniu niekontrolowanym wzrostem zależności ograniczającym elastyczność sieci i o ukierunkowaniu na trwanie zamiast na rozwój.

Jedną z istotnych słabości działania w sieci negatywnie wpływającą na budujące tę sieć podmioty jest **utrata przez nie własnej tożsamości**. Prawdopodobieństwo takiego zdarzenia będzie wyższe, gdy uczestnicy sieci całość swoich zdolności pro-

dukcyjnych lub możliwości świadczenia usług lokują lub zamierzają lokować w danej sieci. Sieć może zawłaszczyć nie tylko tożsamość organizacji, ale również w sposób niekontrolowany przejąć inne zasoby niematerialne swoich uczestników: wiedzę, kulturę organizacyjną lub relacje.

Kolejną wadą sieci, bezpośrednio uderzającą w jej części, jest **zbytne oddalenie się podmiotów sieci od wpływu warunków rynkowych**. Działanie w sieci bardzo często osłabia wrażliwość rynkową jej części. Wpływ na to zjawisko mają: występujące w sieci powiązania o charakterze długoterminowym pomiędzy partnerami działającymi w sieci, dominujący w sieci „wewnętrzny” przepływ usług i produktów oraz rozmyta „zbiorowa” odpowiedzialność sieci za wytworzone usługi i produkty [De Wit, Meyer 2007, s. 40].

Dla wielu przedsiębiorstw i przedsiębiorców jednym z istotnych powodów niewchodzenia do sieci jest występujące w niej **prawdopodobieństwo utraty wiedzy i kompetencji**. Dyfuzja wiedzy w sieci jest jej naturalną zaletą [Perechuda 2005, s. 121]. W wielu jednak przypadkach przepływ tej wiedzy ma charakter jednostronny – od podmiotu posiadającego zasoby wiedzy do podmiotów takich zasobów pozbawionych. Niebezpieczeństwo utraty wiedzy jest szczególnie wysokie w przypadku wiedzy niejawniej, zwłaszcza w sektorach usługowych, w których wiele działań wykonywanych jest wspólnie i bardzo często bez procedur ściśle opisujących prawa i obowiązki poszczególnych stron.

#### 4. Wady sieci postrzegane z perspektywy otoczenia sieci

We wcześniejszych rozdziałach starano się wykazać, że sieci nie są pozbawione wad, a działanie w sieci niesie też pewne zagrożenia dla jej części. W przypadku funkcjonowania takich form organizowania działań na rynku możemy także mówić o pewnych zagrożeniach płynących dla samego otoczenia sieci, a konkretnie dla interesariuszy sieci. W krótszym okresie te zagrożenia nie są niekorzystne dla sieci. Osłabienie siły nabywców niekoniecznie osłabia siłę sieci, jednak w dłuższym okresie narastanie takich zjawisk może mieć wpływ negatywny, doprowadzając do ograniczenia lub likwidacji mechanizmów rynkowych determinujących konkurencyjność sieci i jej części.

Do identyfikowania wad lub ograniczeń sieci z perspektywy otoczenia najlepiej wykorzystać klasyczną, porterowską wizję sektora i jego otoczenia konkurencyjnego. Perspektywa klientów, dostawców, nowych oferentów, istniejących konkurentów czy producentów substytutów pozwala w pełni objąć te składniki otoczenia, które w sposób bezpośredni wchodzi w interakcje z siecią.

##### 4.1. Perspektywa klientów sieci

Wejście przez przedsiębiorstwo do sieci jest sposobem na zwiększenie jego siły przetargowej i siły samej sieci względem jej aktualnych i potencjalnych klientów. Im wyższa będzie siła sieci, tym niższe będą negocjacyjne możliwości jej klientów. Siła

ta jednak będzie się różnie kształtować w zależności od składających się na nią szczególnych cech. Możliwe są sytuacje, w których klienci utracą swoją atrakcyjność, ale i sytuacje, w których ich atrakcyjność wzrośnie.

Poniżej podano przykłady kierunków wpływu szczególnych cech sieci na kształtowanie się siły nabywców.

Pierwszy przykład dotyczy cechy koncentracji nabywców. Gdy koncentracja nabywców względem sieci jest wysoka, wówczas ich siła jest równie wysoka. Z taką sytuacją mamy do czynienia rzadko. O wiele częściej to właśnie samodzielni wcześniej producenci tworzą sieć po to, by zwiększyć swoje oddziaływanie na konsumentów. W ostatnim okresie spotykamy się także z innym zjawiskiem. By przeciwdziałać nadmiernej koncentracji strony podażowej w danym sektorze (będącej często wynikiem utworzenia przez producentów sieci), nabywcy również tworzą sieć. Pozwala im to zrównoważyć siłę sieci. Wiele przykładów tego typu działań można odnaleźć w sektorze producentów rolnych czy sektorze małych i średnich punktów handlowych.

Inny przykład związany jest z zagrożeniem wynikającym z tzw. niebezpieczeństwa integracji wstecz nabywców. W przypadku sektorów, w których dominuje wśród producentów forma sieciowego organizowania działań, takie zagrożenie praktycznie się nie pojawia. Wynika stąd wniosek, że w gospodarce zdominowanej przez sieci nabywcy nie mogą zwiększyć swej siły, „grożąc” integracją wstecz. W sposób naturalny w takiej gospodarce wzrośnie zatem siła sieci. Łatwiejsze jest bowiem włączenie kolejnego fragmentu łańcucha wartości (w tym przypadku łańcucha kontrolowanego przez dotychczasowego nabywcę) do organizmu sieci, gdy taka sieć już istnieje.

Sieci to także większe możliwości różnicowania produktów i usług. A większe możliwości sieci w tym zakresie osłabiają siłę nabywców. Taka sytuacja to kolejny przykład negatywnego wpływu sieci na zachowania nabywców.

Siła nabywców maleje także w wyniku wzrostu udziału dostawców w tworzeniu kosztów nabywców. Im większa jest sieć, tym większy popyt w wymiarze ilościowym i wartościowym jest w stanie zaspokoić, tym większy może mieć również udział w wydatkach nabywców. W skrajnych przypadkach dana sieć może w pełni zaspokajać potrzeby danego klienta. Uzależniony w ten sposób nabywca praktycznie nie ma żadnej siły przetargowej.

Przedstawione przykłady potwierdzają, że w sektorach, w których dominują sieci, nabywcy praktycznie utracili swoją siłę przetargową.

## 4.2. Perspektywa dostawców sieci

Oslabienie znaczenia dostawców sieci może w krótkim okresie wpłynąć na wzrost sprawności sieci. W dłuższym okresie takie osłabienie dostawców może negatywnie wpłynąć na konkurencyjność całego sektora, sieci i podmiotów gospodarczych ten sektor tworzących. Przeciwdziałać temu może koncentracja dostawców

względem nabywców. Podobnie jednak jak w przypadku analizy siły nabywców całą sytuację może skomplikować wcześniejsze zdominowanie sektora producentów przez sieci międzyorganizacyjne.

Także groźba integracji w przód dostawców w sektorach, w których już istnieją sieciowe formy zorganizowanego działania, nie będzie zagrożeniem realnym. Z perspektywy dostawców będzie to zjawisko niekorzystne. Inny czynnik, czyli decydujące o potencjalnej sile dostawców koszty ich zmiany, są również relatywnie niskie w przypadku, gdy odbiorcy będą działać w sieci. Swoje znaczenie w kształtowaniu siły dostawców zachowują jedynie wyznaczniki związane ze zróżnicowaniem produktów i usług oferowanych przez dostawców i ze znaczeniem sektora jako klienta dla dostawców.

### **4.3. Perspektywa nowych oferentów**

W sposób jednoznaczny należy stwierdzić, że w sektorach, w których dominują sieci radykalnie utrudnione jest wejście nowych oferentów. Wynika to z faktu, że sieci w sposób naturalny kreują bariery wejścia [Oblój 2007, s. 421]. Czynią to, wpływając na ekonomię skali, blokując kanały zaopatrzenia czy utrudniając, poprzez stosowanie swoistego dumpingu, funkcjonowanie konkurencji. W wielu przypadkach takie działania mają również cechy lobbingu w organach prawodawczych. Sieci poprzez budowanie barier prawnych starają się zablokować rozwój samodzielnych podmiotów gospodarczych.

Groźba nowych wejść do sektora jest tym większa, im: niższe są potrzeby kapitałowe potencjalnych inwestorów, im niższe są koszty zmiany dostawców przez firmy istniejące w sektorze, im niższa jest kontrola kanałów dystrybucji sprawowana przez firmy istniejące i im więcej cech rozproszenia będzie miał sektor. Obecność sieci w sektorze w sposób bezpośredni lub pośredni wpływa na wzrost wymienionych zmiennych. Jedynym, zgodnie z koncepcją M. Portera, czynnikiem mogącym pomóc w wejściu nowych oferentów do sektora, jednocześnie czynnikiem cechującym sieci międzyorganizacyjne jest zróżnicowanie wyrobów. Im jest ono wyższe w danym sektorze, tym więcej jest nowych wejść. W „usieciowionych” sektorach takie zróżnicowanie jest przynajmniej potencjalnie wysokie.

Spośród pięciu sił M. Portera siła nowych oferentów przybiera najniższe z możliwych wartości. Sieci praktycznie blokują ich wejście. Przynajmniej teoretycznie wzmocnić tę siłę mogą subsydia i fundusze strukturalne oferowane tylko samodzielnym podmiotom gospodarczym.

### **4.4. Perspektywa innych konkurencyjnych przedsiębiorstw, sieci czy oferentów substytutów**

Sieci najczęściej konkurują tylko z sieciami. Taką cechą niestety przyjęły sektory „zdobyte” przez sieci. Samodzielne przedsiębiorstwa nie są w stanie konkurować z sieciowym modelem biznesowym. Wcześniej czy później ustępują. W ten sposób

zmienił się sektor handlowy, sektor fast foodów, sektor usług parafinansowych czy nawet bankowych. Konkurujące sieci używają podobnych strategii jak konkurujące przedsiębiorstwa.

Konkurowanie samodzielnego przedsiębiorstwa z siecią bardzo często kończy się albo jego zupełną likwidacją, albo jego wchłonięciem przez inne sieci sektora. Bardzo często jest to też wynikiem „zmowy” sieci [Rokita 2005, s. 305].

Zatem z perspektywy innego, samodzielnego przedsiębiorstwa obecność sieci w sektorze można traktować tylko negatywnie. Z perspektywy innej sieci ocena całego zjawiska konkurencji w sektorze nie będzie już tak jednoznaczna [Krupski 2005, s. 166].

Podobnie jak w przypadku klasycznej analizy konkurencji możemy stwierdzić, że im wyższa będzie liczba sieci w sektorze, tym nasilenie rywalizacji pomiędzy nimi będzie większe; im szybszy będzie stopień wzrostu przemysłu, tym to nasilenie będzie niższe; im większe będą bariery wyjścia, im wyższe koszty zmiany dostawcy czy stawki strategiczne, o które będzie się toczyć gra, tym nasilenie walki konkurencyjnej będzie także wyższe. Większe nasilenie walki konkurencyjnej będzie także, gdy sieci konkurować będą, opierając się na strategiach kosztowych, i gdy liczba nabywców będzie ograniczona.

Obecność w sektorze producentów substytutów może zmienić warunki prowadzenia gry konkurencyjnej. Obecność ta uzależniona jest jednak od specyficznych cech sektora. Istnieją bowiem takie sektory, w których zastępowalność towarów pod względem cenowo-jakościowym jest ograniczona. W nich obecność sieci mających większe możliwości produkowania i lokowania towarów na rynku dodatkowo ograniczy taką zastępowalność. W sektorach, w których o wiele łatwiej jest uzupełnić ofertę producentów substytutami, rywalizacja przybierze mniej radykalne formy.

## 5. Zakończenie

Sieci międzyorganizacyjne funkcjonują jako forma zorganizowanego działania w gospodarkach wielu krajów już od wielu lat. Ich gwałtowny wzrost popularności w ostatniej dekadzie trudno racjonalnie wytłumaczyć. Jednak oprócz wielu zalet, sieci mają także swoje wady. Widoczne jest to zwłaszcza, gdy spojrzymy na sieci, nie z ich perspektywy, nawet nie z perspektywy ich części, ale przede wszystkim z punktu widzenia ich wpływu na kształtowanie procesów gospodarczych. W dłuższym okresie dowolny sektor gospodarczy, który będzie zdominowany przez sieci, straci swoją witalność charakterystyczną dla gospodarki rynkowej i zacznie zachowywać się jak spetryfikowany układ monopolistyczny lub *quasi*-monopolistyczny, zainteresowany przede wszystkim utrzymaniem swych sfer wpływów. Warto zatem, propagując rozwiązania sieciowe, pamiętać, że sieci, podobnie jak klasyczne organizacje, o ile nie będziemy temu przeciwdziałać, będą miały tendencje do zmniejszenia swojej sprawności działania.

## Literatura

- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
- Slyvotzky A., Morrison D., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.

## DISADVANTAGES OF INTER-ORGANIZATIONAL NETWORKS

### Summary

Inter-organizational networks can take form of: franchising networks, outsourcing networks, networks of independent agents, or co-operation networks. They dominated many sectors of modern economy. Many authors writing about inter-organizational networks emphasize their advantages. Rarely can be found scientific work concerning their weaknesses.

Identification of potential shortcomings of networks requires reference point. Disadvantages can concern networks as a whole, concern their parts or they can be evaluated by the environment of networks (suppliers, customers, other networks or new companies). The purpose of this article is to present disadvantages of networks from those points of view.

---

**Jerzy Niemczyk** – dr hab., prof. UE w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.