

Źródło: R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307-318

Rozdział **22**

Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych

Ryszard Grądzki, Agnieszka Zakrzewska - Bielawska

1. Wprowadzenie

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa to ogół działań mających na celu podniesienie sprawności i efektywności przedsiębiorstwa. Ich celem jest rozwój firmy, jej unowocześnienie, poprawa elastyczności i konkurencyjności poprzez dostosowanie ekonomiczne, techniczne, produkcyjne, organizacyjne, kadrowe, a czasem także zmiana statusu prawnego i właścicielskiego. W ramach szeroko rozumianej restrukturyzacji przedsiębiorstwa poszczególni autorzy i badacze tej problematyki wyróżniają z reguły restrukturyzację w obszarze organizacji i zarządzania, traktując ją zazwyczaj jako autonomiczny rodzaj, tzw. restrukturyzacji operacyjnej (np. obok restrukturyzacji marketingowej i zasobów przedsiębiorstwa).¹ Restrukturyzacja organizacyjna jest w literaturze przedmiotu różnie definiowana², jednak na potrzeby tego opracowania należy przez nią rozumieć proces dostosowania wewnętrznych struktur organizacyjnych do realizacji przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. W takim ujęciu oznacza ona zmiany zachodzące w ramach wewnętrznych relacji organizacyjnych (np. zmiany w strukturze zadań komórek i stanowisk pracy, spłaszczanie struktur organizacyjnych, zwiększanie elastyczności i decentralizacja organizacji itp.), jak również w aspekcie zewnętrznych relacji organizacyjnych (fuzje, przejęcia przedsiębiorstw, zawarcie aliansu strategicznego, wejście/wyjście z sieci organizacyjnej itp.), które oddziałują na te pierwsze. Celem opracowania jest określenie zmian w poszczególnych własnościach struktury organizacyjnej na skutek realizacji

¹ Zob. C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 128; R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa 2003, s.81.

² W szerszym ujęciu rozumie się przez nią zmiany w obrębie elementów organizacji i związków zachodzących między nimi [Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s.74] lub jako kształtowaniu podmiotowości przedsiębiorstwa, które oznacza zmiany celów jego działania, funkcji i procesów, struktury organizacyjnej oraz zasobów jakimi dysponuje [C. Suszyński, *op.cit.*, s.41]. Natomiast w węższym ujęciu oznacza zmiany i doskonalenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa sprzyjające podniesieniu jego sprawności funkcjonowania [A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998, s.102].

Źródło: R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307-318

strategii rozwoju opartej na różnorodnym współdziałaniu i łączeniu się z innymi podmiotami gospodarczymi w oparciu o wyniki badań w grupie 31 dużych firm produkcyjnych.

2. Relacje zewnętrzne i ich wpływ na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa

Termin relacja oznacza związek, stosunek lub zależność między przedmiotami, pojęciami, zjawiskami i wielkościami itp.³ Odnosi się także do więzi nawiązywanych pomiędzy podmiotami w postaci umów relacyjnych, które oznaczają wysoki poziom współpracy, wspólnego planowania oraz obopólnej adaptacji do potrzeb partnera.⁴ Można zatem wyróżnić różnego typu relacje zachodzące w przedsiębiorstwie i poza nim.

Do relacji zewnętrznych zalicza się relacje rynkowe, czyli klasyczne relacje transakcyjne z udziałem bądź pominięciem pośredników (diada, triada, sieć), ale także relacje z ukrytymi nierozpoznanymi klientami, relacje między klientami, relacje w których nabywców traktuje się jak członków należących do organizacji oraz relacje usługowe.⁵ Ważnym typem relacji zewnętrznych są różnego rodzaju powiązania i zależności kooperacyjne, które w istotny sposób wpływają na wewnętrzną strukturę przedsiębiorstw.

Współpraca przedsiębiorstwa z innymi organizacjami jest jedną z podstawowych dróg jego rozwoju i coraz częściej staje się źródłem jego przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo może realizować różne strategie wzrostu zewnętrznego, wykorzystując różne formy współpracy, od bardzo luźnych związków kooperacyjnych do ścisłych powiązań kapitałowych i własnościowych. W pierwszym przypadku, efektem rozwoju zewnętrznego jest na ogół racjonalizacja wykorzystania potencjału kooperujących przedsiębiorstw. W drugim następuje rewolucyjna zmiana formy organizacyjno - prawno – własnościowej.⁶ Podobne stanowisko prezentuje J. Lichtarski, który na podstawie analizy skomplikowanego układu form współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw wyróżnia:⁷

- formy kooperacyjne, w których głównym kryterium przesądzającym o składzie uczestników układu produkcyjnego i o charakterze występujących między nimi powiązań jest współdziałanie w wytwarzaniu produktów, przy czym chodzi tu o współpracę o charakterze trwałym, opartą na odpowiednich porozumieniach, przedsiębiorstwa uczestniczące w związkach tego typu nie są podporządkowane jednolitemu kierownictwu i nie tracą swojej samodzielności, ani swojej osobowości prawnej;
- formy koncentracyjne, charakteryzujące się wyższym poziomem integracji działalności gospodarczej i dążeniem do utworzenia jednolitego, wspólnego ośrodka decyzyjnego „na szczytach” powiązanych przedsiębiorstw i ograniczeniem samodzielności jednostek wewnętrznych tych ugrupowań gospodarczych.

W związku z tym do form wzrostu zewnętrznego można zaliczyć złożone formy współdziałania przedsiębiorstw, jak: fuzje (w tym konsolidacje i inkorporacje), przejęcia, alianse strategiczne oraz proste formy kooperacji, jak np. umowy o współpracę, zrzeczenia, stowarzyszenia, podjęcie realizacji wspólnego przedsięwzięcia.⁸ W dalszej części opracowania skoncentrowano się na

³ Nowy słownik poprawnej polszczyzny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

⁴ C.J. Lambe, R.E. Spekman, S.D. Hunt, *Internistic Relational Exchange: Conceptualization and Propositional Development*, Academy of Marketing Science Journal, vol.28 no.2 /2000, s. 212.

⁵ K. Rogoziński (red.): *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006, s. 27.

⁶ Por: D. Faulkner, C. Bosman: *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996; H. Jagoda, B. Haus, *Holding – organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995, s. 44.

⁷ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 385.

⁸ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 36.

Źródło: R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307-318

wybranych formach współdziałania przedsiębiorstw, jak: fuzjach, przejęciach, aliansach strategicznych i sieciach organizacyjnych i ich wpływie na strukturę organizacyjną firmy.

Fuzja oznacza połączenie lub łączenie się przedsiębiorstw i odnosi się do sytuacji, w której z dwóch (lub więcej) niezależnych podmiotów gospodarczych powstaje jeden. Wyróżnia się dwie jej odmiany. Pierwsza, fuzja – konsolidacja ($A+B = C$) polega na połączeniu dwóch lub więcej przedsiębiorstw, w wyniku którego powstaje nowe zintegrowane przedsiębiorstwo. Łączące się przedsiębiorstwa są wypisywane z rejestru, a więc tracą osobowość prawną, a w ich miejsce powstaje nowy podmiot prawa. Druga, fuzja – inkorporacja, wcielenie ($A+B = A(B)$) ma miejsce wówczas, gdy w wyniku połączenia dwóch przedsiębiorstw jedno z nich zachowuje osobowość prawną, a przedsiębiorstwo nabywane jest wcielane (inkorporowane) do przedsiębiorstwa nabywcy i traci osobowość prawną. Przedsiębiorstwo nabywane może być włączone do nabywającego jako oddział, filia, albo też jego aktywa mogą zostać rozproszone i wcielone do nabywcy. Można więc zauważyć, że konsolidacja jest szczególną odmianą połączenia, gdy siła ekonomiczna firm jest zbliżona, natomiast inkorporacja oznacza, że przedsiębiorstwo silniejsze ekonomicznie wchłania słabszą firmę.⁹

Przejęcie natomiast polega na przejęciu kontroli przez jedną firmę nad drugą, przy czym przejęta firma nie traci osobowości prawnej ($A+B = A+B$). Oznacza zatem przeniesienie kontroli nad działalnością gospodarczą z jednej grupy inwestorów (lub jednego inwestora) do innej grupy (lub innego inwestora). Może to nastąpić poprzez, np. zakup istniejących akcji (udziałów), zakup przedsiębiorstwa lub części jego majątku (aktywów), prywatyzację, dzierżawę, uczestnictwo w podniesionym kapitale własnym przez objęcie nowych akcji itp.¹⁰ Przejęcia mogą mieć przyjazny charakter, gdy przejęcie następuje za zgodą partnera lub też wrogi, gdy firma przejmowana jest podstępnie.

Transakcje przejęcia oraz fuzje prowadzą do powstawania holdingów i grup kapitałowych. Przez holding określa się „...grupę spółek, z których jedna sprawuje jednolite kierownictwo nad pozostałymi, czyli wykorzystuje możliwość narzucania im swojej woli”.¹¹ Natomiast grupa kapitałowa jest „...zespołem samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw, stworzonym do realizacji wspólnych celów gospodarczych, powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie”.¹² W takim rozumieniu pojęcia grupy kapitałowej i holdingu można traktować zamiennie.

Biorąc pod uwagę projektowanie konfiguracji i funkcjonowania holdingu można wyróżnić dwa użyteczne modele: organiczny i kooperacyjny. Pierwszy opiera się na elastycznej i płynnej strukturze organizacyjnej, w której zakłada się decentralizację i wszechstronność pracowników, zamiast wąskiej specjalizacji. Drugi, zakłada decentralizację i specjalizację, przy czym warunkiem podstawowym jest tutaj wspólnota celów, a rola kierownictwa polega na czujnym nadzorze i interweniowaniu w wypadku zakłóceń w harmonijnej współpracy. Kluczowe znaczenie ma więc samokoordynacja współpracujących ze sobą jednostek (podmiotów).¹³

Wobec powyższego należy stwierdzić, że w wyniku fuzji i przejęć powstają często nowe organizacje, zmienia się liczba szczebli organizacyjnych, podział na filie i oddziały, układ funkcjonalny, obieg informacji, koordynacja działalności oraz system podejmowania decyzji. Restrukturyzacja organizacyjna wiąże się tu przede wszystkim z:¹⁴

- odchodzeniem od struktur hierarchicznych w stronę rozwiązań elastycznych, jak np. struktury macierzowe, zadaniowe, procesowe i inne,

⁹ W. Frąckowiak, *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009, s. 24 - 26.

¹⁰ W. Frąckowiak, op. cit., s. 27 -28.

¹¹ H. Jagoda, B. Haus, op. cit., s. 14.

¹² M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s.41; M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak: *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998, s. 128.

¹³ Z. Kreft, *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004, s. 119.

¹⁴ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 158.

Źródło: R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307-318

- decentralizacją procesu zarządzania i rozmieszczeniem uprawnień decyzyjnych w sposób bardziej efektywny,
- usprawnieniem systemu komunikowania się w organizacji oraz rozstrzygania sporów i niezgodności pomiędzy członkami struktury holdingowej,
- zapewnieniem bardziej skutecznej współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi, a zwłaszcza z klientami i dostawcami materiałów oraz usług,
- usprawnieniem w zakresie sprawozdawczości i komputeryzacji przedsiębiorstwa.

Należy jednak wskazać, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa wskutek zaistnienia tych relacji zewnętrznych musi być wewnętrznie spójna i adekwatna do warunków funkcjonowania firmy.

Kolejną formą współdziałania przedsiębiorstw jest alians, zwłaszcza alians strategiczny, który należy wiązać z faktem uczestnictwa w nim znaczących przedsiębiorstw sektora oraz z dużymi skutkami takiego przedsięwzięcia dla sektora, a nawet całej gospodarki. Służy on do poprawy zarządzania jakimś przedsięwzięciem lub dziedziną działalności poprzez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów, aby zrealizować określony – wspólny cel.

W literaturze przedmiotu, jak i praktyce gospodarczej można znaleźć wąskie i szerokie ujęcie tego terminu. W węższym znaczeniu alians oznacza współpracę między rzeczywistymi i potencjalnymi konkurentami, w wyniku której nie ustaje rywalizacja, ale jest ona świadomie ograniczona w określonym czasie i obszarze działalności.¹⁵ W szerszym znaczeniu aliansem strategicznym określa się „długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, nie tylko konkurentami, zawarte na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowanej odrębności organizacyjnej układu”.¹⁶ Różnica w definicji tych ujęć dotyczy charakteru podmiotów wchodzących w skład aliansu.

Należy również odróżnić alians zawarty między konkurentami od kooperencji (często określanej koopcją). Kooperencja oznacza jednoczesną konkurencję i kooperację między dwoma lub więcej konkurentami, zachowującymi swoją odrębność organizacyjną, przy założeniu że dochodzi do powtarzalnych interakcji.¹⁷ Wspólnota interesów i chęć konfrontacji powodują potrzebę zawierania formalnych porozumień, natomiast konkurencyjna część relacji kooperacyjnej pozostaje niesformalizowana.¹⁸ Jest zatem strategią wspólnego tworzenia wartości, konkurencji przy podziale tej wartości w warunkach częściowej zbieżności celów oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej.¹⁹ Kooperencja ujmuje jednocześnie strumienie relacji współpracy i konkurencji między konkurentami, zaś alians zakłada współpracę i czasowo ograniczoną konkurencję, obejmując tym samym mniej form współdziałania. Mimo występowania licznych elementów wspólnych, zachodzą zatem między nimi różnice.

W praktyce przedsiębiorstw aliansy przybierają różnorodne formy organizacyjno – prawne. Mogą mieć charakter spółek joint venture, aliansów kapitałowych (udziały mniejszościowe, wzajemny wykup udziałów), aliansów umownych (licencje, franchising, umowy o współpracę, umowy o stowarzyszeniu)²⁰ Ponadto istnieją różne rodzaje aliansów, wyodrębniane ze uwagi na określone kryteria, jak:²¹

¹⁵ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 11.

¹⁶ J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 20.

¹⁷ F. Zerbini, S. Castaldo, *Stay in or Get out the Janus? The Maintenance of multiplex Relationships between Buyers and Sellers*, *Industrial Marketing Management* 36/2007, s. 941.

¹⁸ J. Cygler: *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009, s.15.

¹⁹ G. B. Dagnino, E. Rococo, *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Routledge, 2009 cyt. za B. Jankowska, *Klasrty – korzyści dla firm*, <http://www.rsi-wielkopolska.pl/files/20/0f5df0e0-3f85-476e-9d02-4549ae30a9ff.pdf>

²⁰ M. Romanowska: *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s.184 -186.

²¹ J. Cygler, *Alianse ...op. cit.*, s.94-103; A. Pietruszka – Ortyl, *Studium typologii aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, *Problemy Jakości* 10/2005, s.26 -31; B. Garette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 92-102.

Źródło: R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307-318

- potencjał ekonomiczny partnerów: alianse symetryczne i niesymetryczne,
- logikę tworzenia aliansu: konkurencyjną (alianse typu integracja ścisła, alians addytywny) i transakcyjną (alianse komplementarny),
- cel: (alianse rozwoju rynku, alianse dywersyfikacji, alianse technologiczne) lub bardziej szczegółowo (alianse wejścia na rynek zagraniczny, alians w zakresie badań i rozwoju, alians w zakresie realizacji produkcji, alians w zakresie dystrybucji, alians w zakresie wprowadzenia nowego produktu na rynek, alians w zakresie opracowania i realizacji strategii marketingowych);
- rodzaj łańcucha wartości będącego przedmiotem współpracy: upstream alliances (obejmuje działania wspomagające w łańcuchu wartości), downstream alliances (obejmuje podstawowe działania łańcucha wartości), mixed alliances (obejmuje zarówno podstawowe, jak i wspomagające działania łańcucha wartości),
- złożoność zadaniową i organizacyjną: alianse z dużą wspólnotą podejmowania decyzji i niskim lub większym zaufaniem partnerów, alianse z rozdziałem funkcji kontrolnych i niskim lub większym zaufaniem partnerów, alianse asymetryczne z niskim lub większym poziomem zaufania partnerów,
- stopień współzależności organizacyjnych i możliwość wystąpienia konfliktu: alians prekonkurencyjny, alians konkurencyjny, alians prokonkurencyjny i alians niekonkurencyjny.

Alianse strategiczne są ściśle powiązane z restrukturyzacją. Zawarcie aliansu stanowi często okazję do rozpoczęcia nowej działalności lub zmiany pozycji konkurencyjnej w danym segmencie rynku. Pod wpływem aliansu firmy muszą z reguły zmieniać swoją organizację, dostosowując ją do nowych warunków wspólnego działania. Szczególną uwagę należy zwrócić na usprawnienie komunikacji pomiędzy członkami aliansu, na współdziałanie kierownictw poszczególnych podmiotów oraz na regularne monitorowanie postępów w realizacji wspólnych celów.²²

Zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw wchodzących w alians J. Cygler dzieli na natychmiastowe i strategiczne. Te pierwsze wynikają ze specyfiki tworzonego aliansu i są uzgadnianie już w fazie tworzenia sojuszu. Natomiast zmiany strategiczne wynikają ze współpracy partnerów podczas trwania aliansu. Charakter zmian w strukturze organizacyjnej na skutek wejścia w alians zależy od wielu czynników, w tym:²³

- celu sojuszu - często cel zawarcia aliansu nie jest bezpośrednio związany ze zmianą struktury organizacyjnej, jednak pośrednio wpływa na te zmiany, np. wdrożenie nowych technologii, wejście na nowy rynek wymaga restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa;
- formy związku – alianse kapitałowe (joint venture, częściowy wykup) wymagają głębokich i rozległych zmian strukturalnych, podczas gdy w aliansach niekapitałowych, opartych na porozumieniach między partnerami w celu uzyskania obopólnych korzyści, zmiany w strukturze organizacyjnej są minimalne, w zakresie gwarantującym dobrą współpracę;
- zakresu współpracy – im więcej obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest objętych aliansem, tym potrzeba głębszych zmian strukturalnych;
- asymetrii układu – w aliansach asymetrycznych partner silniejszy wymusza przeobrażenia organizacyjne na słabszym partnerze, by móc wprowadzić własne standardy zarządzania, natomiast w aliansach symetrycznych zmiany te są słabsze i dostosowane do wymagań obu partnerów;
- czasu trwania aliansu – sojusze krótkotrwałe nie wpływają na znaczące zmiany w strukturach organizacyjnych partnerów, zaś sojusze długotrwałe związane są głębszą restrukturyzacją organizacyjną przedsiębiorstw układu, zwłaszcza w początkowym okresie współpracy;
- jakości zarządzania przedsiębiorstwem – alians stwarza partnerom możliwość wymiany wiedzy, doświadczeń oraz uświadomienia sobie nieprawidłowości w rozwiązaniach organizacyjnych

²² S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska (red.), op.cit., s.140-141.

²³ J. Cygler, *Alianse ...op. cit*, s. 122-130.

Źródło: R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307-318

przedsiębiorstw, w których powinny nastąpić zmiany. Kompatybilność struktur organizacyjnych partnerów aliansu jest warunkiem koniecznym dla efektywnej współpracy i powodzenia sojuszu.

Zawarcie aliansu strategicznego sprzyja krytycznej diagnozie i wprowadzaniu zmian w strukturach organizacyjnych sojuszników. Restrukturyzacja organizacyjna wiąże się tu przede wszystkim z uporządkowaniem, odchudzeniem, spłaszczeniem i uelastycznieniem struktury organizacyjnej poprzez wprowadzenie zmian w podziale zadań, koordynacji, formalizacji oraz rozmieszczeniu uprawnień decyzyjnych.

Szersze współdziałanie przedsiębiorstw, nie tylko z konkurentami, ale również z innymi firmami w łańcuchu wartości, jak i organizacjami szeroko pojętego otoczenia biznesu sprowadza się do funkcjonowania w sieci międzyorganizacyjnej (organizacji sieciowej) przez którą rozumie się „...układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno – prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo, bądź też nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci w jednym obszarze funkcjonowania, bądź ich większej liczbie oraz na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana”.²⁴ Przy tak zdefiniowanej sieci międzyorganizacyjnej, formy współdziałania typu alians strategiczny, wspólne przedsięwzięcie badawczo – rozwojowe czy klastry (grona) mieszczą się w jej ramach. Natomiast holdingu nie można nazwać siecią organizacyjną z uwagi na fakt, że sterowanie przepływami między spółkami służy optymalizacji wyniku finansowego z punktu widzenia centralnego właściciela.²⁵

Trudno przedstawić jeden, uniwersalny schemat struktury sieciowej ze względu na różne jej typy.²⁶ Jednak bez względu na rodzaj sieci, można wskazać ich specyficzne cechy, które nie występują w takim nasileniu w innych formach współpracy podmiotów gospodarczych, jak: wspólne cele, suwerenność i niezależność partnerów, dobrowolność uczestnictwa, elastyczny podział funkcji oraz odpowiedzialności między partnerami, integracja różnych płaszczyzn współdziałania partnerów, przepływ zasobów między partnerami ma charakter powtarzalny, a nie doraźny, łatwy i szybki dostęp do informacji oraz duża efektywność ich wykorzystania, pojawienie się wysp wiedzy niejawniej, duży potencjał organizacyjnego uczenia się, wykorzystanie sieci komputerowych w procesach komunikowania się.²⁷

Te specyficzne cechy organizacji sieciowej określają jej strukturę, w której podstawową przesłanką podziału pracy jest wiedza. Specjalizacja opiera się na osobistych zainteresowaniach i możliwościach dobrowolnie przystępujących do sieci jednostek, a klasycznym mechanizmem koordynacji działań jest koordynator sieci (broker). Struktura jest płaska i charakteryzuje się brakiem hierarchii organizacyjnej, istniejący na ogół ośrodek przywództwa wewnątrz sieci spełnia raczej rolę jej organizatora, a w przypadku rozbudowy sieci, tworzy ona raczej rozproszone terytorialnie całości

²⁴ K. Łobos: *Organizacje sieciowe*, [w:] R. Krupski (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s.163. Należy również zaznaczyć, że istnieje drugie podejście do definiowania sieci organizacyjnej, które zakłada, że jest ona wynikiem tworzenia czasowych powiązań komunikacyjnych między samodzielnie działającymi jednostkami, które realizowane są najczęściej w Internecie, przez co sieć nabiera charakteru wirtualnego (M. Warner, M. Witzel, *Managing in Virtual Organizations*, Thompson Learning, London 2004, s.7). Trudno jednak utożsamiać sieć organizacyjną z organizacją wirtualną, mimo ich wielu wspólnych cech. Słuszny wydaje się pogląd A. Sankowskiej [A. Sankowska: *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s.52-57), że organizacja wirtualna jest formą organizacji sieciowej, co oznacza, że każda organizacja wirtualna jest organizacją sieciową, ale nie każda organizacja sieciowa jest organizacją wirtualną. Organizacja wirtualna jest postrzegana jako jedna całość składająca się z niezależnych firm, dobieranych dynamicznie według pojawiającej się okazji rynkowej, może też być wynikiem wirtualizacji (powstawania organizacji szczupłej).

²⁵ K. Łobos, *op. cit.*, s.163.

²⁶ Szerokiego przeglądu typologii sieci organizacyjnych dokonał S. Lachiewicz [S. Lachiewicz (red.), *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 15-23].

²⁷ J. Lewandowski (red.): *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s.53 -54; K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s.55 -56.

Źródło: R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307-318

niż hierarchie. Silnie zdecentralizowane uprawnienia decyzyjne warunkują bardzo duże znaczenie struktury nieformalnej, a tymczasowość powiązań przejawia się niską formalizacją.²⁸ Dzięki osłabieniu zależności hierarchicznych i struktur władzy wzrasta poziom elastyczności i adaptacyjności struktury sieciowej oraz wsparcie dla przedsiębiorczych reakcji na nowe okazje.²⁹ Istotnym elementem jest tu także zaufanie, które jest szczególnie ważne dla powiązań nieformalnych, i które zacieśnia relacje między organizacjami partnerskimi, poprawia elastyczność porozumienia oraz umożliwia opracowanie korzystnych mechanizmów kreowania i transferu wiedzy. Należy również zauważyć, że poszczególne organizacje mogą w tym samym czasie stanowić elementy różnych sieci, a w związku z tym zanikają jeszcze bardziej granice organizacji, przez co zaczyna mieć ona charakter organizacji bez granic.

Przedsiębiorstwa mogą wchodzić w różnorodne relacje wewnętrzne. Chęć wzrostu metodą zewnętrzną bazuje na podjęciu współpracy opartej zarówno na związkach kapitałowych, jak i luźnych związkach kooperacyjnych. W zależności od formy współdziałania gospodarczego restrukturyzacja organizacyjna może mieć charakter głębokich i szerokich zmian strukturalnych lub też drobnych przekształceń usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

3. Cel, zakres i metodyka badań

Celem badań była identyfikacja zmian w strukturze organizacyjnej w procesie wzrostu przedsiębiorstwa metodą zewnętrzną. Badania przeprowadzone zostały w 2006r. na próbie 31 firm produkcyjnych z terenu całej Polski.³⁰ Metodą badawczą był wywiad telefoniczny w oparciu o standaryzowaną listę pytań, wspomagany ankietą pocztową i internetową. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej lub wskazane przez nich osoby. Przedsiębiorstwa do badań dobrane były w sposób celowy według następujących kryteriów: działalność produkcyjna, zatrudnienie na przestrzeni ostatnich 5 lat powyżej 249 osób, realizacja strategii wzrostu metodą zewnętrzną, wyrażająca się w różnego rodzaju współdziałaniu przedsiębiorstw.

Znaczna część badanych przedsiębiorstw (20 jednostek) działa na rynku od kilkadziesiąt lat. Z drugiej strony część analizowanych firm (11 jednostek) powstała po 1989r., a zatem po rozpoczęciu w Polsce procesu transformacji. Biorąc pod uwagę formę organizacyjno – prawną to 16 przedsiębiorstw miało formę spółki akcyjnej, a 15 firm spółki z o.o. Były to przedsiębiorstwa jednozakładowe (18 firm), wielozakładowe (6 firm) oraz mające postać holdingu lub grupy kapitałowej (7 firm).

Biorąc pod uwagę zatrudnienie ogółem, to w 16 badanych przedsiębiorstwach wynosiło ono w 2006r. od 250 do 500 osób, w 11 firmach pracowało od 501 do 1000 ludzi, zaś tylko 4 firmy były na prawdę duże, w których zatrudnienie ogółem wyniosło ponad 1000 osób.

Badane przedsiębiorstwa reprezentowały różne branże przemysłu. Najwięcej firm zajmowało się produkcją maszynową (6 jednostek) oraz produkcją materiałów dla budownictwa (6 firm). Pozostałe podmioty działały w przemyśle hutniczym, meblarskim, lekkim, tworzyw sztucznych i w pojedynczych przypadkach innych branżach. Uwzględniając obszar działania przedsiębiorstwa należy stwierdzić, że większość firm (20 jednostek) miało zasięg krajowy (w tym 10 regionalny, tzn. działało w obrębie kilku województw), natomiast 11 przedsiębiorstw deklarowało międzynarodowy i globalny zasięg działania.

W badanej grupie podmiotów gospodarczych miały miejsce różne formy wzrostu zewnętrznego, opartego na współdziałaniu przedsiębiorstw, co obrazuje rysunek 1.

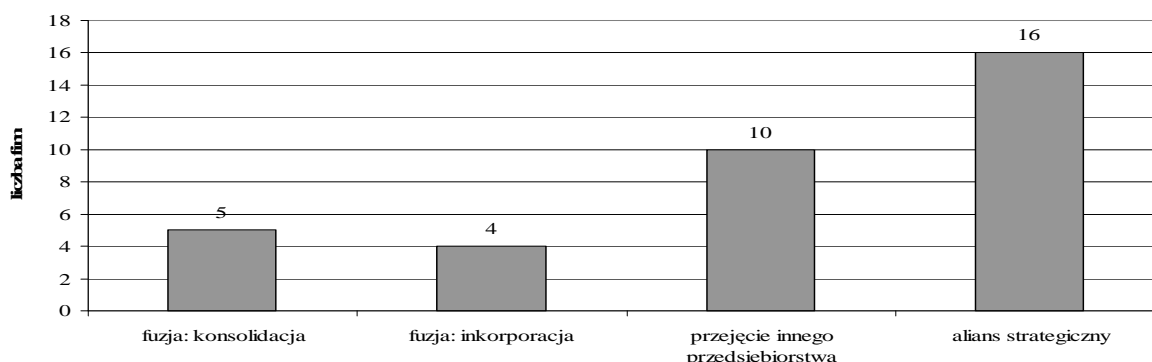
²⁸ H. Fołtyn: *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007, s. 174.

²⁹ M. Goold, A. Campbell: *Designing Effective Organizations. How to Create Structured Networks*, Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco 2002, s. 338.

³⁰ Wyniki prezentowanych tu badań obejmowały próbę 79 przedsiębiorstw produkcyjnych. Jednak ze względu na cel opracowania, przedstawiono rezultaty w odniesieniu do 31 firm, które zdecydowały się na wzrost metodą zewnętrzną.

Źródło: R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307-318

Rysunek 1: Formy wzrostu zewnętrznego w badanych firmach³¹



Źródło: opracowanie własne

Dominującą formą wzrostu zewnętrznego wśród badanych przedsiębiorstw były alianse strategiczne (wystąpiły w 16 jednostkach). Firmy podejmowały współpracę polegającą na łączeniu części zasobów i umiejętności na pewien okres dla realizacji różnych celów. Najczęściej zawierano alianse w zakresie wprowadzania nowego produktu na rynek (11 firm), opracowania i realizacji strategii marketingowych (4 firm), dystrybucji / sprzedaży wyrobów (5 firm), realizacji produkcji (5 firm), badań i rozwoju (4 firmy) oraz w zakresie technologii (2 firmy). Tylko jeden typ aliansu strategicznego zawarto w 9 badanych jednostkach, w 4 firmach zawarto alians w trzech dziedzinach, w 2 przedsiębiorstwach podjęto współpracę w 4 obszarach, a w jednej firmie miały miejsce dwa alianse strategiczne.

Przejęcia kontroli jednej jednostki nad drugą, przy braku utraty osobowości prawnej przez firmę przejmowaną dokonało 10 badanych jednostek. Natomiast w 9 firmach miała miejsce fuzja, przy czym w 5 z nich o charakterze konsolidacji, zaś w 4 w formie inkorporacji (wcielenia). Należy również zaznaczyć, że alianse strategiczne były zawarte w dwóch przedsiębiorstwach, które dokonały przejęcia oraz w jednym, które dokonało fuzji w postaci konsolidacji. Ponadto w jednej firmie, w której miała miejsce fuzja-konsolidacja wystąpiło także przejęcie. Poszczególne formy wzrostu zewnętrznego wpłynęły w różnym stopniu na strukturę organizacyjną badanych firm.

4. Fuzje, przejęcia i alianse strategiczne a zmiany w strukturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw

Zmiany w strukturze organizacyjnej na skutek współdziałania przedsiębiorstw mogą przybrać formę niewielkich, wręcz kosmetycznych zmian strukturalnych lub też wiązać się z głębokimi przekształceniami. Zależy to, jak już wielokrotnie wspomniano, od formy współdziałania, czy ma ona charakter koncentracyjny, czy kooperacyjny. Wśród badanych firm w 18 wskazano na głęboką zmianę rozwiązania organizacyjnego, a w 14 na drobne przekształcenia. Szczegółowe dane na ten temat obrazuje tabela 1.

Można zauważyć, że w firmach o koncentracyjnych formach współdziałania, jak fuzje i przejęcia następowała głęboka restrukturyzacja organizacyjna, natomiast w przedsiębiorstwach, które zdecydowały się na stosunkowo luźne połączenie przedsiębiorstw w formie aliansów strategicznych, przeważały drobne zmiany usprawniające strukturę organizacyjną. Jednakże w trzech przypadkach, w których zawarto alians, struktura organizacyjna uległa także większym przeobrażeniom. Były to firmy, które weszły w sojusz w zakresie dystrybucji wyrobów oraz realizacji produkcji.

³¹ Respondenci mogli wskazać kilka form wzrostu zewnętrznego, dlatego liczba firm nie sumuje się do 31.

Źródło: R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307-318

Tabela 1: Charakter zmian struktury organizacyjnej w zależności od typu relacji zewnętrznych w badanych firmach

Typ relacji zewnętrznych	Radykalne zmiany struktury organizacyjnej	Drobne zmiany usprawniające strukturę organizacyjną
Fuzja: konsolidacja	3	0
Fuzja: inkorporacja	4	0
Przejęcie	4	3
Alians strategiczny	3	10
Fuzja: konsolidacja i przejęcie	1	0
Fuzja: konsolidacja i alians strategiczny	1	0
Przejęcie i alians strategiczny	2	0
Razem	18	13

Źródło: opracowanie własne

Strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa można opisać przy pomocy pewnych własności (cech). Najczęściej zalicza się do nich sposób podziału i grupowania zadań, podział władzy i uprawnień, koordynację i formalizację. Dlatego też respondentów zapytano o charakter zmian w poszczególnych własnościach. Wyniki odpowiedzi prezentuje tabela 2.

Tabela 2: Charakter zmian w poszczególnych własnościach struktury organizacyjnej a typ relacji zewnętrznych w badanych firmach

Typ relacji zewnętrznych	Radykalne zmiany struktury organizacyjnej w:			
	podziale i grupowaniu zadań	podziale władzy	koordynacji	formalizacji
fuzja: konsolidacja	3	3	3	3
fuzja: inkorporacja	4	4	4	4
przejęcie	2	4	3	2
alianś strategiczny	1	1	3	2
fuzja: konsolidacja i przejęcie	1	1	1	1
fuzja: konsolidacja i alians strategiczny	1	1	1	1
przejęcie i alians strategiczny	1	2	2	1
Typ relacji zewnętrznych	Drobne zmiany w strukturze organizacyjnej w:			
	podziale i grupowaniu zadań	podziale władzy	koordynacji	formalizacji
przejęcie	2	2	3	2
alianś strategiczny	1	3	10	8

Źródło: opracowanie własne

Źródło: R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307-318

Sposób podziału i grupowania zadań uległ radykalnej zmianie w 13 badanych przedsiębiorstwach, w tym głównie w tych o koncentrycznych formach współdziałania. Na skutek zmiany grupowano zadania według kilku kryteriów równolegle, najczęściej według funkcji, produktu i technologii. W 2 przedsiębiorstwach przyjęto kryterium procesowe. Wcześniej podział i grupowanie zadań odbywało się według jednego kryterium, głównie funkcjonalnego. Podział władzy i uprawnień zmienił się radykalnie w 16 badanych firmach, przy czym ponownie częściej zmiany te miały miejsce w firmach, które dokonały transakcji fuzji lub przejęcia. Zmiana w tym wymiarze dotyczyła przede wszystkim zwiększenia stopnia decentralizacji (13 firm), aczkolwiek w 3 przedsiębiorstwach zwiększono centralizację władzy (w dwóch jednostkach, w których nastąpiła inkorporacja i jednej, która dokonała przejęcia). Sposób koordynacji najczęściej ulegał radykalnej zmianie w badanych firmach (17 przedsiębiorstw). Wprowadzano przede wszystkim koordynację poziomą (łączenie ludzi w grupy zadaniowe, projektowe), jednak przy dominującej koordynacji pionowej (hierarchia). W 14 przedsiębiorstwach stopień formalizacji zmienił się w sposób zasadniczy, zarówno w kierunku jego zmniejszenia (5 firm), jak i zwiększenia (9 firm). Z 18 przedsiębiorstw, w których wskazano na radykalne zmiany w strukturze organizacyjnej, w 9 jednostkach nastąpiła zmiana modelu strukturalnego. Najczęściej przekształcano strukturę funkcjonalną (5 firm) w bardziej nowoczesne i adekwatne do wzrostu formy organizacyjne, jak: strukturę procesową, macierzową oraz projektową, a w 4 przedsiębiorstwach stworzono strukturę dywizjonalną.

W 13 badanych firmach dokonano jedynie drobnych zmian polegających na likwidacji lub powołaniu określonych komórek organizacyjnych lub stanowisk pracy oraz połączeniu dotychczasowych komórek organizacyjnych w nowe większe jednostki. Wśród innych drobnych zmian, jakie miały miejsce w badanych przedsiębiorstwach można wymienić: ograniczenie liczby stanowisk kierowniczych i administracyjnych, zwiększenie samodzielności kierowników średniego i niższego szczebla zarządzania, utworzenie centów zysków i kosztów oraz inne. We wszystkich jednostkach tej grupy przedsiębiorstw wprowadzono usprawnienia w koordynacji poprawiające efektywność współpracy.

Ważną cechą struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest jej elastyczność. Wydaje się, że we współczesnym, burzliwym otoczeniu, elastyczna struktura organizacyjna, zgodnie z ideą adaptacji czynnej (antycypacyjnej), umożliwia przedsiębiorstwu wykorzystanie nagle pojawiających się krótkotrwałych okazji. Respondentów poproszono o ocenę elastyczności struktury organizacyjnej ich przedsiębiorstwa w skali 1 – 5, przy czym 1 oznaczała, że rozwiązanie organizacyjne jest bardziej mechaniczne (sztywne), zaś 5 oznaczała bardzo dużą elastyczność struktury organizacyjnej, czyli możliwość szybkiej jej zmiany czy dostosowania do potrzeb przedsiębiorstwa i otoczenia. Wyniki odpowiedzi prezentuje tabela 3.

Tabela 3: Charakter zmian struktury organizacyjnej a ocena jej elastyczności w badanych firmach

Ocena elastyczności struktury organizacyjnej	Radykalne zmiany struktury organizacyjnej N=18	Drobne zmiany usprawniające strukturę organizacyjną N=13
bardzo mała elastyczność	0	0
mała elastyczność	4	1
umiarkowana elastyczność	4	2
duża elastyczność	6	6
bardzo duża elastyczność	4	4

Źródło: opracowanie własne

Zmiany w strukturach organizacyjnych badanych przedsiębiorstw, zarówno te radykalne, jak i drobne usprawnienia, przyczyniły się do poprawy jej elastyczności. 20 z 31 analizowanych przedsiębiorstw oceniło elastyczność rozwiązania organizacyjnego jako wysoką i bardzo wysoką.

Źródło: R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307-318

Były to przede wszystkim firmy, które weszły w alians strategiczny. Umiarkowaną i niską elastyczność struktury organizacyjnej wskazano głównie w przedsiębiorstwach, które dokonały przejęcia.

5. Podsumowanie

Istnieje wiele form wzrostu zewnętrznego przedsiębiorstw. Wśród nich dużą popularnością w praktyce gospodarczej cieszą się fuzje, przejęcia czy alianse strategiczne. Przedsiębiorstwa łączą się i współdziałają z innymi w celu zwiększenia swojej konkurencyjności poprzez synergię łączących się zasobów. Należy jednak pamiętać, że każda forma współdziałania wymaga odpowiednich zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw. Czasem potrzebna jest głęboka restrukturyzacja, w przypadku inkorporacji, czasem wystarczą drobne zmiany, w przypadku luźnego związku w postaci aliansu, a czasem buduje się strukturę organizacyjną od nowa, w przypadku konsolidacji przedsiębiorstw. Zawsze jednak tym przeobrażeniom przyświeca jeden cel – zwiększenie sprawności i efektywności działania firmy. W badanych przedsiębiorstwach restrukturyzacja organizacyjna miała postać zarówno głębokich zmian strukturalnych, zwłaszcza w sytuacji koncentrycznych związków przedsiębiorstw, jak i zmian płytkich, powierzchniowych. W większości z nich zmiany dokonane w podziale zadań i władzy, koordynacji i formalizacji przyczyniły się do zwiększenia elastyczności struktury organizacyjnej, zwiększając tym samym szanse na ich rozwój w przyszłości.

Literatura:

1. Borowiecki R. (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa 2003
2. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002
3. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009
4. Faulkner D., Bosman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996
5. Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007
6. Frąckowiak W., *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009
7. Garette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996
8. Goold M., Campbell A., *Designing Effective Organizations. How to Create Structured Networks*, Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco 2002
9. Jagoda H., Haus B., *Holding – organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995
10. Jankowska B., *Klasrty – korzyści dla firm*, <http://www.rsi-wielkopolska.pl/files/20/0f5df0e0-3f85-476e-9d02-4549ae30a9ff.pdf>
11. Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000
12. Kreft Z., *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004
13. Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
14. Lachiewicz S. (red.), *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008
15. Lambe C.J., Spekman R.E., Hunt S.D., *Internistic Relational Exchange: Conceptualization and Propositional Development*, Academy of Marketing Science Journal, vol.28 no.2 /2000

Źródło: R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307-318

16. Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005
17. Lichtarski J.(red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003
18. Łobos K., *Organizacje sieciowe /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. naukowy R. Krupski, PWE, Warszawa 2005
19. Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998
20. *Nowy słownik poprawnej polszczyzny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
21. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007
22. Pietruszka – Ortyl A., *Studium typologii aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, Problemy Jakości 10/2005
23. Rogoziński K.(red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006
24. Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B.: *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998
25. Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997
26. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009
27. Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009
28. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
29. Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003
30. Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
31. Warner M., Witzel M., *Managing in Virtual Organizations*, Thompson Learning, London 2004
32. Zerbini F., Castaldo S., *Stay in or Get out the Janus? The Maintenance of multiplex Relationships between Buyers and Sellers*, Industrial Marketing Management 36/2007