

ANNA STANKIEWICZ-MRÓZ

**Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechniki Łódzkiej**

ANALIZA SIECI SPOŁECZNYCH JAKO NARZĘDZIE OPTIMALIZACJI PRZEBIEGU INTEGRACJI PO PRZEJĘCIACH PRZEDSIĘBIORSTW

Analiza sieci społecznych (Social Network Analysis – SNA) to interdyscyplinarna metoda, która służy do pomiaru i analizy relacji zachodzących zarówno wewnątrz organizacji, jak i między organizacjami. W efekcie badania SNA można zidentyfikować m.in. powiązania kapitałowe, istotne dla podejmowania strategicznych decyzji czy też zdiagnozować powiązania zachodzące wzdłuż łańcucha tworzenia wartości. Wykorzystując wyniki badania można wskazać firmy, potencjalne cele przejęcia. Prezentacja organizacji, zarówno przed, jak i po przejęciu w formie sieci pozwala zidentyfikować osoby kluczowe dla budowania relacji współpracy, koordynacji pracy oraz transferu wiedzy. Działanie to jest szczególnie przydatne z punktu widzenia konstruowania nowej architektury organizacji po przejęciu oraz efektywności prowadzenia integracji potransakcyjnej. Celem niniejszego artykułu jest przeanalizowanie możliwości wykorzystania SNA jako narzędzia optymalizowania przebiegu integracji oraz redukcji ryzyka niepowodzenia transakcji, wynikającego z nieudanego scalania połączonych firm.

1. Wprowadzenie

Analiza sieci społecznych (ang. *Social Network Analysis – SNA*) pozwala poznać i opisać funkcjonowanie systemów złożonych, które stanowią zbiór współpracujących z sobą elementów (Grady Thiemann, Brockmann 2012, s. 1). Systemy złożone tworzone są m.in. w efekcie zawierania aliansów strategicznych czy też transakcji łączenia przedsiębiorstw określanymi jako fuzje i przejęcia. Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na analizę sieci społecznych jako narzędzia, które może zostać wykorzystane w procesie mapowania

organizacji¹. Działanie to jest szczególnie przydatne z punktu widzenia projektowania nowej struktury organizacji po przejęciu innego przedsiębiorstwa oraz podnoszenia efektywności prowadzenia integracji po transakcjach akwizycji przedsiębiorstw. Może być traktowane jako narzędzie optymalizowania przebiegu integracji oraz redukcji ryzyka niepowodzenia transakcji, wynikającego z nieudanego scalania połączonych firm.

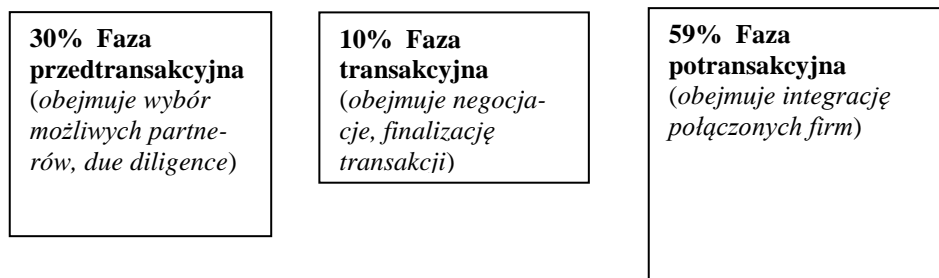
2. Przejęcia jako metoda rozwoju przedsiębiorstwa

Każda z form łączenia organizacji od sojuszy i aliansów strategicznych po wrocie przejęcia ma swoją specyfikę, a motywy podejmowania decyzji o takiej ścieżce rozwoju są zróżnicowane. Często wybrany sposób realizacji celu jest wynikiem braku alternatywy dla możliwości osiągnięcia założonych rezultatów w inny sposób, chociaż nie zawsze wybrana ścieżka w dłuższej perspektywie przynosi zaplanowane efekty². Problem ten towarzyszy przede wszystkim transakcjom akwizycji, w których uzyskiwanie zakładanych wcześniej synergii określone jest niekiedy jako „błędna projekcja marzeń”. Transakcja akwizycji polega na przejęciu jednej firmy przez inną, w wyniku czego firma przejmująca nabywa na tyle znaczącą część tytułu własności w firmie przejmowanej lub jej zorganizowanej części, że może sprawować nad nią kontrolę (Machala 2005, s.65). Akwizycje są narzędziem realizowania strategii wzrostu przedsiębiorstwa, umożliwiającym dostęp do nowych produktów i technologii, poszerzenia bazy klientów, poprawę struktury kapitałowej i wzrost wartości połączonych przedsiębiorstw. Z założenia akwizycja powinna prowadzić do poprawy konkurencyjności połączonych podmiotów. Oczywiście należy pamiętać, że omawiane transakcje obarczone są znaczącym ryzykiem, którego właściwa ocena jest kluczem do uzyskania zakładanej przewagi konkurencyjnej. Ryzyko to wynika przede wszystkim z dynamicznego charakteru omawianego procesu oraz permanentnych zmian sytuacji rynkowej (Jeżak, Piorunowska-Kokoszko 2008, s. 522). Nierozpoznane ryzyko może stanowić poważne zagrożenie dla każdej transakcji przejęcia, a jego niedoszacowanie oznacza m.in. wyższe koszty transakcji. Redukowanie ryzyka wiąże się z podejmowaniem działań, które mają na celu rozpoznanie, ocenę oraz kontrolę zagrożeń planowanej transakcji. Podwyższone ryzyko może być również następstwem korzystania na każdym etapie prowadzenia transakcji jedynie z własnej wiedzy bez wsparcia ze strony profesjonalistów z tego zakresu. Problem ten jest szczególnie widoczny w przypadku przedsiębiorstw z kapitałem

¹ Na gruncie ekonomii analiza sieci wykorzystywana jest pod nazwą analiza sieci organizacyjnych (ONA – Organizational Network Analysis).

² Badania wykazują, że ponad 60 % przeprowadzanych transakcji M&A kończy się niepowodzeniem (J. Korpus (red.), *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2014 s. 112).

polskim³. Badania pokazują, że w takim przypadku bardzo rzadko wykorzystuje się narzędzia do identyfikacji i pomiaru ryzyka. Poziom ryzyka uzależniony jest od fazy omawianego procesu. Za szczególnie ryzykowne uważa się fazy przed- i potransakcyjną (rys. 1).



Rys. 1. Poziom ryzyka w poszczególnych etapach procesu przejęcia

Źródło: Tram M., *Post-Merger-Integration. Sieben Regeln für erfolgreiche Fusionen- ein Ansatz von T. Kearney*, [w:] Fink, Dietmar: *Management Consulting-Fieldbook-Verlag Vahlen, München, 2000, s. 57.*

W fazie przedtransakcyjnej identyfikowane są czynniki wpływające na decyzje zakupowe oraz proces wyboru obiektu przejęcia. W fazie potransakcyjnej zwraca się uwagę na czynniki wpływające na efektywność procesu zarządzania integracją. Kluczowe znaczenie na tym etapie mają kwestie dopasowania strategicznego czy też kulturowego partnerów transakcji (Mirc 2013, s. 12). Za szczególnie ryzykowny uważany jest etap potransakcyjny (Tram 2000, s. 57), bowiem budowanie nowej architektury biznesu poprzez scalania dwóch odrębnych organizacji jest niezwykle trudnym przedsięwzięciem. Kadra zarządzająca jednej z łączących się firm rzadko ma wystarczającą wiedzę na temat ulokowania istotnych zasobów drugiej organizacji, jej kultury organizacyjnej czy też stylu i sposobu pracy jej pracowników. Pomysłem na usprawnienie procesu łączenia przedsiębiorstw może być wykorzystanie analizy nieformalnej struktury organizacji, a więc tworzących ją jednostek i grup oraz łączących je relacji. W efekcie powstaje mapa organizacji odwzorowująca nieformalną strukturę firmy, która może niewątpliwie stanowić narzędzie wspierające przeprowadzanie integracji poakwizycyjnej przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że monitorowanie procesu łączenia dwóch organizacji przy pomocy SNA umożliwia sprawne i precyzyjne planowanie działań w każdej fazie realizacji omawianych procesów, jednak szczególne znaczenie ma dla działań integracyjnych, prowadzonych

³Z badania Banku WBK wynika, że dokładnie wyliczenia przeprowadza jedynie 41% polskich przedsiębiorstw. Badania czynników sukcesu przy transakcji fuzji i przejęć, *Rynki kapitałowe, BZ, WBK, Warszawa 2008.*

w fazie potransakcyjnej. Każda z firm – parterów transakcji, zarówno przed, jak i po połączeniu może być prezentowana w formie sieci, w postaci zbioru elementów i relacji, które zachodzą między nimi. Relacja ta to zazwyczaj współpraca, która ma konkretne cele, określane poprzez motywy prowadzenia transakcji. W ramach sieci węzłami są osoby (lub grupy osób), które stanowią obiekt zainteresowań w ramach badania SNA.

3. Charakterystyka narzędzia do badania struktury nieformalnej organizacji

Analiza sieci społecznych organizacji jest narzędziem badawczym, pozwalającym analizować zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne relacje organizacji. Zazwyczaj wykorzystywana jest do diagnozowania kanałów przepływu informacji i wiedzy w organizacji oraz identyfikowania najbardziej aktywnych pracowników, którzy pełnią rolę źródeł informacji. Bazując na wypracowanej metodologii stosowanej przy użyciu SNA, badanie sieci społecznych w organizacji może być prowadzone na trzech poziomach (Stęпка, Subda 2009):

- całej sieci (poziom makro),
- części sieci, czyli tzw. podsieci (poziom mezo),
- poszczególnych pracowników (poziom mikro).

Do badania sieci wykorzystuje się zarówno metody jakościowe (analiza case study, obserwacja), jak również metody statystyczne czy też symulacje komputerowe. W efekcie badania możliwe jest m.in.:

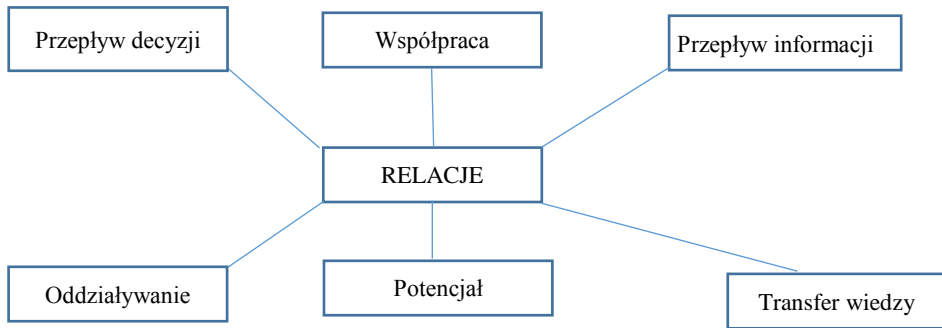
- analizowanie pozycji w sieci (pozycje centralne, peryferyjne),
- mapowanie ścieżek transferu wiedzy w organizacji,
- optymalizowanie systemów komunikacyjnych,
- diagnozowanie funkcjonowania układów personalnych typu klika.

SNA pozwala prowadzić również analizy powiązań pomiędzy podmiotami rynkowymi, a więc badać zewnętrzne relacje międzyorganizacyjne (np. powiązania kapitałowe). Przykładem zastosowania SNA w badaniach naukowych jest projekt realizowany przez zespół (David Knoke, Song Yang i Francisco J. Granados) w University of Minnesota. Analizie poddano alianse strategiczne zawierane w latach 1989-2000 przez globalne koncerny sektora informatycznego. Omawiane narzędzie badawcze pozwoliło prześledzić zmieniające się sojusze między największymi podmiotami tej branży i wskazać główne i najbardziej aktywne firmy przystępujące do aliansów strategicznych (www.episteme.com). SNA pozwala uzyskać wiedzę ułatwiającą identyfikację organizacji tworzących największą wartość, jak również porównanie potencjału tego rodzaju powiązań głównych konkurentów. W efekcie, łatwiejszym zadaniem jest wskazanie firm – potencjalnych celów przejęć oraz partnerów do tworzenia związków przedsię-

biorstw. Omawiane narzędzie pozwala mierzyć relacje międzyorganizacyjne oraz powiązania osobowe pomiędzy firmami, które są tworzone np. poprzez interlocking menedżerski, czyli zasiadanie w zarządach lub radach nadzorczych innych firm. Badanie wpływu sieci relacyjnej na podejmowane decyzje akwizycyjne było przedmiotem analizy H. Yanga (2011, ss. 1069-1080). Badania wykazują, że powiązania relacyjne tworzą kanał komunikacyjny, a w konsekwencji umożliwiają przejście firmy na bardziej korzystnych warunkach, czy też dokonywanie wrogich przejęć (Cremers, Nair, Kose 2005).

SNA jest metodą interdyscyplinarną, której rodowód związany jest z matematyczną teorią grafów (Scott, 2000) oraz z algebrą macierzową (Hanneman, Riddle 2005). Metoda ta wykorzystuje dodatkowo dorobek psychologii społecznej, socjologii, antropologii, ekonomii oraz statystyki (Wasserman, Faust, 1994). Podstawową jednostkę analizy w omawianej metodzie stanowi sieć, czyli system złożony z elementów połączonych relacjami (krawędziami) (Zbieg, 2014). SNA pozwala na ukazanie relacji pomiędzy badanymi podmiotami obrazowo w formie graficznej (wykres lub macierz) oraz diagnozowanie roli poszczególnych podmiotów sieci i jej podzbiorów. Podstawową analizę dla metody SNA stanowi *outdegree of the point*, która wskazuje na liczbę tzw. relacji wychodzących. W efekcie można wykreślić mapę organizacji, która umożliwi zdiagnozowanie nieformalnej struktury firmy, a więc dostarcza wiedzy na temat rzeczywistych relacji występujących pomiędzy pracownikami. Uzyskany obraz może różnić się od powszechnej percepcji organizacji wynikającej ze struktury formalnej. SNA jest cennym źródłem wiedzy zwłaszcza dla dużych przedsiębiorstw, o rozproszonej strukturze składającej się z kilku oddziałów lub zorganizowanych w formie grupy kapitałowej⁴. Wprawdzie społeczna mapa organizacji daje całościowy obraz nieformalnej struktury organizacji, jednak w wielu przypadkach interesujące są jedynie niektóre elementy sieci wyróżnione z uwagi na specyficzne czynniki. Dla realizacji konkretnych celów analizy można zastosować filtry, które pozwalają również na głębszą interpretacji informacji płynących z poszczególnych warstw mapy (Współpraca, Komunikacja, Przepływ decyzji, Wpływ, Potencjał).

⁴ Według szacunków firmy badawczej Gartner w 2015 około 25% przedsiębiorstw będzie wykorzystywało metodę SNA w celu badania nieformalnej struktury współpracy wewnątrz organizacji oraz współpracy pomiędzy partnerami biznesowymi oraz klientami (M. Lenartowicz, W. Reichhart, B. Zych, *Ludzie, w których warto inwestować*, Advisio Press, Kraków 2010, s. 61).



Rys. 2. Obszary występowania relacji możliwe do zdiagnozowania przy wykorzystaniu SNA
Źródło: opracowanie własne.

Generalne korzyści płynące z zastosowania mapy organizacji dla potrzeb prowadzenia transakcji akwizycji to (www.mapaorganizacji.pl):

- odwzorowanie sieci współpracy, komunikacji oraz przepływu wiedzy w organizacjach przed połączeniem, podczas trwania procesu oraz w fazie popołączeniowej,
- zlokalizowanie nieprawidłowych wzorców współpracy oraz czynników utrudniających sprawną komunikację i przepływ wiedzy w poszczególnych firmach oraz możliwość zaplanowania trafnych rozwiązań w organizacji działającej w nowej, integrowanej strukturze,
- zidentyfikowanie osób kluczowych dla koordynacji pracy oraz przepływu informacji i wiedzy oraz możliwość właściwego wykorzystania ich potencjału podczas scalania organizacji po połączeniu,
- zidentyfikowanie osób obdarzonych autorytetem przez współpracowników z uwagi na posiadaną wiedzę i doświadczenie oraz umiejętność radzenia sobie z trudnymi sytuacjami zawodowymi, mogących wspomóc działania związane z łączeniem organizacji,
- zlokalizowanie relacji zwiększających efektywność pracy, których aktywizacja może wspomóc zarówno proces przejściowy, jak i trwale zwiększyć zasoby firmy po dokonaniu połączenia.

SNA przynosi odpowiedź na pytanie, na którym poziomie struktury organizacyjnej należy prowadzić integrację potransakcyjną oraz pozwala określić typy sieci, które najłatwiej poddają się procesowi integracji. Analiza powinna ujawnić miejsca, w których sieć firmy przejmowanej cierpi na niedostatek ważnych zdolności, a nawet rzucić światło na jakość pracy jej członków. W przypadku połączenia ważne jest wypracowanie nawyku korzystania przez zainteresowanych pracowników z mapy w celu odnalezienia osób z firmy – partnera transakcji, z którymi można wspólnie rozwiązać problem ze względu na posiadane przez

nich kompetencje. Wiedza wynikająca z mapy społecznej może być również wykorzystywana m.in. na potrzeby tworzenia zespołu ds. integracji. Proces łączenia przedsiębiorstw pociąga za sobą konieczność przeprowadzenia zmian, których zakres i głębokość są zazwyczaj ogromne. R.M. Kanter zauważa, że „wprowadzenie zmian można ułatwić poprzez rozłożenie odpowiedzialności pomiędzy kluczowych aktorów organizacji. Jedna osoba, a nawet pojedyncza grupa, nie jest w stanie sama sprawić, aby zmiany stały się faktem” (Kanter, 1992, ss. 374-375). W efekcie wykorzystania metody analizy sieci społecznych można wskazać „agentów zmian” oraz osoby kluczowe z punktu widzenia komunikowania zmian oraz zbierania informacji zwrotnej o ich odbiorze przez pracowników. R. Schnlau i P. Singh (2009) zwracają uwagę na zależność powiązań personalnych pomiędzy partnerami transakcji a przebiegiem i dynamiką procesu integracji potransakcyjnej.

Tabela 1. Możliwości wykorzystanie SNA w poszczególnych etapach procesu akwizycji

Etap procesu M&A	Charakterystyka wykorzystania SNA
Przedtransakcyjny	Analiza sieci w organizacji ułatwia członkom kadry zarządzającej poznanie firmy partnera transakcji, korzystając z obrazu ich nieformalnych struktur. Organizacje, które się łączą mają zazwyczaj inne normy i sposoby pracy, różne wzorce przepływów informacji i koordynacji pracy, często także w odmienny sposób realizują swoje cele. Połączenia pomiędzy pracownikami obrazują te procesy, a ich analiza pozwala na wypracowanie i zaplanowanie precyzyjnych i optymalnych rozwiązań dla przyszłego połączenia.
Transakcyjny	Kadra kierownicza łączących się organizacji może użyć obrazu sieci połączeń pomiędzy pracownikami w celu monitorowania procesu połączenia na poziomie pracowników (poziom mikro), zespołów i grup roboczych (poziom mezo) oraz na etapie całych sieci prezentujących dwie, a następnie jedną scaloną organizację (poziom makro). Widoczne stają się efekty wdrażanych rozwiązań oraz pojawiające się bariery w ich wprowadzaniu. Wiedzę, wynikającą z analizy sieci w organizacji można także wykorzystać dla wskazania osób, które są kluczowe dla sprawnego funkcjonowania organizacji na każdym jej poziomie, a także wyłonić osoby, które mogą stać się liderami zmian.

Potransakcyjny	Na tym etapie kadra kierownicza obu organizacji może użyć obrazu sieci połączeń pomiędzy pracownikami w celu oceny wprowadzanych zmian, ich zgodności ze strategicznymi założeniami oraz efektywności ich wprowadzenia.
----------------	---

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo istotnym aspektem badania SNA jest uzyskanie obrazu pozwalającego wyłonić najważniejsze osoby, które warto zatrzymać na etapie integracji. W przypadku pewnej firmy farmaceutycznej posłużono się analizą sieci kontaktów, aby sprawdzić, czy naukowcy pracujący w firmie rozpatrywanej jako cel przejęcia naprawdę byli światowej klasy liderami w obszarze badań, w którym koncern inwestujący poszukiwał kompetencji. Wyniki pokazały, że nie byli oni niezbędni do przeprowadzenia nowatorskich badań nad ważnym związkiem chemicznym i w związku z tym firma przejmująca zdecydowała się zbudować te kompetencje własnymi siłami.

4. Role wyznaczane pozycją w sieci społecznej

Uzyskiwanie pozycji formalnych może wynikać np. z posiadania wiedzy eksperckiej czy też być następstwem dysponowania istotnymi informacjami. Osoby takie, które mają dużą świadomość wiedzy innych osób i potrafią zaktywizować innych uczestników swojej sieci personalnej do pomocy w określonej kwestii (wykorzystują posiadany kapitał społeczny) sprawiają, że codzienna praca wielu innych osób jest możliwa lub ułatwiają tę pracę dostarczając ważnych informacji lub kierując ich do odpowiednich osób i to do nich zgłaszają się inni pracownicy w sytuacjach kryzysu.

Tabela 2. Role wynikające z zajmowania pozycji w sieci

Pozycja na socjografie powstałym w oparciu o analizę sieci społecznych (SNA)	Charakterystyka
Dysponenci kluczowych zasobów	Posiadają kluczową wiedzę oraz dysponują istotnymi informacjami. Mają również świadomość wiedzy posiadanej przez inne osoby w organizacji.
Facylitatorzy (Mentorzy)	Pracownicy ci sprawiają, że praca innych jest bardziej efektywna – pomagają rozwiązywać ich problemy, dostarczają niezbędnych informacji lub decyzji,

	<p>kontaktują odpowiednie osoby ze sobą. Praca takich osób jest o tyle dla organizacji istotna, że jeden pracownik może przyczynić się do zwiększenia efektów pracy (nawet o 20%). Osoby te są także doskonałymi doświadczonymi doradcami dla pracowników w organizacji i mogą skutecznie szkolić innych z zakresu nowych obowiązków lub wdrażać pracowników z innej grupy (np. lokalizacji).</p>
Łącznicy	<p>Osoby, które mają możliwość pomocy organizacji w projektach i zadaniach wymagających kapitalizowania wielu obszarów wiedzy. To efektywni tłumacze (pomiędzy np. różnymi dziedzinami) i negocjatorzy. Mogą z sukcesem łączyć sieć, poznając ze sobą członków różnych grup.</p>
Peryferyjni eksperci	<p>Osoby, które często zamiast tworzyć powiązania wewnątrz organizacji, tworzą relacje z podmiotami poza organizacją (klientami, dostawcami, firmami współpracującymi) lub są specjalistami i posiadają dużą wiedzę dziedzinową w danym obszarze. Są osobami, które mogą szybko adaptować nowe rozwiązania z rynku i szybciej niż inni dostrzegać pojawiające się możliwości.</p>
Wspierający proces	<p>Doradzą w jaki sposób skutecznie przeprowadzić połączenie obu organizacji i jak zaplanować nowe procesy tak, by działały efektywnie. Ważne są także osoby, które mają wiele wskazań jako pracownicy wpływowi w organizacji; połączenia osób wpływowych z obu organizacji są istotne dla zwiększenia powodzenia połączenia.</p>

Tabela 2 (cd.)

Informatorzy	Informatorzy mogą sprawić, że inni pracownicy szybko dowiedzą się o nowych zmianach, a osoby będące źródłami wpływu z dużym prawdopodobieństwem je zaakceptują. Jeśli uda się zaangażować osoby wpływowe do tego, by stały się ambasadorami przejęcia, wzrastają szanse zaangażowania wielu pracowników w powodzenie przeprowadzanego połączenia.
--------------	---

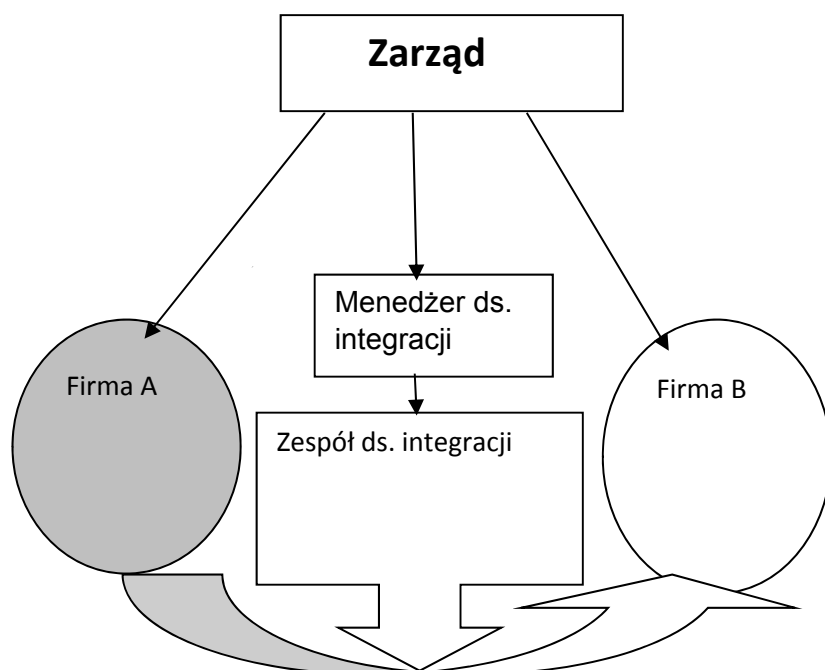
Źródło: opracowanie własne na podstawie www.mapaorganizacji.pl, dostęp z dnia 06.06.2016.

5. Wykorzystanie SNA dla potrzeb budowania zespołu integracyjnego

Zarządzanie procesem integracji, w efekcie którego realizowana jest koncepcja nowej architektury organizacji, powinno być traktowane jako „odrębna funkcja biznesowa”, a nadzór nad omawianym procesem należy powierzyć doświadczonemu menedżerom⁵. W trakcie przeprowadzanego połączenia dwóch organizacji warto wyróżnić osoby kluczowe dla sprawnego ich funkcjonowania na poziomie operacyjnym (analizując obszar współpracy), koordynacyjnym (zadając pytania o przepływ informacji) i strategicznym (pytanie o porady i przepływ wiedzy). Jeśli w trakcie planowanego połączenia uda się nawiązać współpracę, przepływ informacji i wymianę wiedzy pomiędzy tymi właśnie osobami pochodzącymi z obu łączonych organizacji, istnieje duże prawdopodobieństwo rzeczywistego sukcesu przeprowadzanego połączenia. Osobami tymi mogą być pracownicy zajmujący pozycje centralne, wpływowe oraz pomostowe. Kwestia ta jest szczególnie istotna podczas odnajdywania nieformalnych liderów i liderów opinii. Zaangażowania takich osób w proces łączenia jako ambasadorów zmiany daje całemu procesowi duży stopień zaufania, oraz podnosi poziom akceptacji ze strony innych pracowników. Korzystając z wyników analizy SNA, można w trudnym okresie zmiany powierzyć funkcje kierownicze osobom obdarzonym autorytetem. Odnalezienie osób kluczowych dla działania organizacji na każdym poziomie oraz wzajemna ich współpraca (połączenie pracowników z obu

⁵ 85% firm, które z powodzeniem przeprowadziły transakcje M&A twierdzi, że sukces tego procesu to koordynowany przez jeden, specjalnie do tego wyznaczony i przygotowany zespół.

łączonych organizacji w jeden zespół) może przyczynić się do skrócenia czasu integrowania obu podmiotów i znacząco zredukować czas mało efektywnej współpracy pomiędzy organizacjami. Świadomość różnic w sposobach pracy, kanałach podejmowania decyzji czy przepływach informacji są istotne dla pokonywania wzajemnych barier pomiędzy pracownikami i zrozumienia źródeł niedopasowania pomiędzy organizacjami, grupami czy też pracownikami. Kluczowym zadaniem z punktu widzenia prowadzenia efektywnej integracji kluczowe jest powołanie na określony czas menedżera ds. integracji. Usytuowanie menedżera integracji w strukturze popołączeniowej zaprezentowano na rysunku 3.



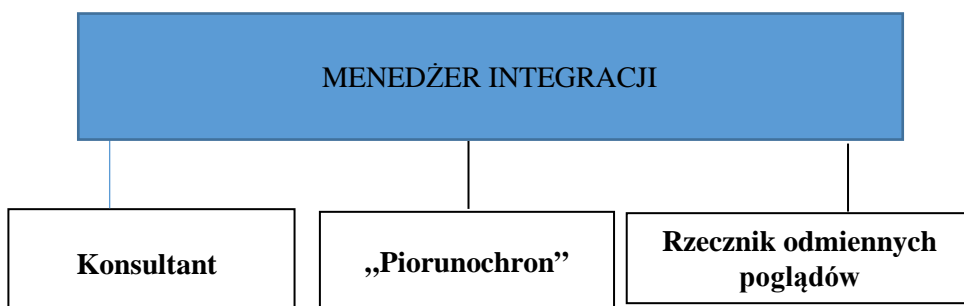
Rys. 3. Zespół zarządzający procesem integracji potransakcyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Menedżer integracji powinien zachowywać się jak przedsiębiorca, który tworzy nową organizację. Jak zauważają D. Rankine i P. Howson, „najlepiej, aby osoba odpowiedzialna za przejęcie znajdowała się w połowie swojej drogi zawodowej, miała znaczne doświadczenie i jednocześnie była otwarta na nowe i ewoluujące metody zarządzania” (2008, s. 64). Połączone przedsiębiorstwo w fazie integracji potrzebuje menedżerów przywódców, którzy potrafią stworzyć

wizję oraz pozyskać zwolenników do jej realizacji (osoby centralne w sieci), (Stankiewicz-Mróż 2009). Menedżer integracji powinien potrafić uzasadnić konieczność wprowadzania zmian, zakomunikować wizję zmian w łączących się organizacjach. Niestety, często procesom M&A towarzyszy zjawisko nazywane przez P. Haspesplagha i D. Jeminsona „próżnią przywództwa” (1991). Do zadań menedżera ds. integracji należy przede wszystkim (Roos, 2008, s. 64):

- wymuszanie przyspieszeń (wpieranie planowania, przyspieszanie wdrożenia planów oraz podejmowania decyzji, monitorowanie postępów na podstawie zakresu realizowania planów),
 - budowanie sukcesu (określanie kluczowych obszarów synergii, wprowadzenie projektów, które umożliwiają osiągnięcie celów krótkoterminowych),
 - tworzenie struktury (dążenie do elastyczności prac integracyjnych, ustalenie istotnych zadań i terminów),
 - tworzenie relacji społecznych – rola ambasadora obu łączących się firm.
- Graficznie menedżera integracji zaprezentowano na rysunku 4.



Rys. 4. Role menedżera integracji

Źródło: opracowano na podstawie R. Ashkenas, S. Francis, *Integration Managers: Special Leaders for Special Times*, Harvard Business Review, listopad-grudzień 2000, ss. 108-116.

Praktyka pokazuje, że odpowiedzialność za integrację przekazuje się menedżerom liniowym, którzy nie byli wcześniej zaangażowani w tworzenie strategii przejęcia. W konsekwencji skupiają się tylko na integracji swoich wydziałów (Haspelagh, Jemison, 1987). Rola menedżera ds. integracji polega na powołaniu zespołu, który powinien składać się z przedstawicieli obu połączonych jednostek, posiadających doświadczenie w zarządzaniu projektami w zakresie fuzji i przejęć oraz umiejętności operacyjne. Zespół ds. integracji nie może być zbyt liczny, bo utrudnia to m.in. efektywną pracę podczas zebrań oraz spowalnia proces decyzyjny. Z drugiej jednak strony jego skład powinien być stały. Członkowie zespołu powinni mieć wiedzę na temat motywów transakcji i ich związku ze strategią firmy, kluczowych czynników sukcesu i potencjalnych zagrożeń, swojego miejsca

w zespole i znaczenia w procesie osiągnięcia celów, roli pozostałych członków zespołu (Rankine, Howson, 2008, s. 67) i takiej wiedzy dostarcza analiza sieci społecznych.

6. Zakończenie

SNA daje możliwość graficznego zaprezentowania aktualnego stanu przedsiębiorstwa pod kątem istniejących sieci relacji społecznych oraz komunikacji. Narzędzie to pozwala szczegółowo określić kierunki dalszych działań po transakcjach przejęcia w takich obszarach, jak: kształtowanie optymalnej struktury organizacyjnej, tworzenie zespołów ds. integracji grupujących pracowników z obu łączących się organizacji, sieci współpracy w kwestiach merytorycznych czy też dokonywania pomiaru efektów wprowadzanych zmian oraz ich zgodności z założeniami strategicznymi. Wyniki badań SNA są przydatne na każdym etapie prowadzenia transakcji i w tym miejscu należałoby rekomendować ich rzeczywiste wykorzystywanie, obok finansowych metod analizy, jako narzędzia wspomagającego proces przeprowadzania transakcji.

Literatura

- [1] **Ashkenas R., Francis S.:** *Integration Managers: Special Leaders for Special Times*, Harvard Business Review, listopad-grudzień 2000.
- [2] *Badania czynników sukcesu przy transakcji fuzji i przejęć*, Rynki kapitałowe, BZ, WBK, Warszawa 2008.
- [3] **Cremers K.J., Nair V., B., Kose J.:** *Takeovers and the cross-section of returns*. Review of Financial Studies, 22(4), 2005.
- [4] **De Roos J.F.:** *Increasing shareholder value through successful business integration and effective postmerger management*, cyt. za A. Herdan (red.), *Fuzje, przejęcia. Wybrane aspekty integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- [5] **Grady D., Thiemann Ch., Brockmann D.:** *Robust Classification of Salient Links in Complex Networks*, Nature Communications, Vol. 3, 2012.
- [6] **Hanneman R., Riddle M.:** *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, 2005, <http://faculty.ucr.edu-hanneman> (dostęp z dnia 10.02.2015).
- [7] **Haspelagh P., Jemison D.:** *Acquisitions – Myths and Reality*, Sloan Management Review, nr 53, 1987.
- [8] **Haspelagh P., Jemison D.:** *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*, The Free Press, New York 1991.
- [9] **Jeżak J., Piorunowska-Kokoszko J.:** *Zarządzanie ryzykiem jako warunek racjonalizacji procesu decydowania o fuzjach i przejęciach przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie*

- rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym, (red.) A. Stabryła, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- [10] **Kanter R.M. i in.:** *The challenge of organizational change-How companies experience it and leaders guide it*, The Free Press, New York 1992.
- [11] **Korpus J. (red.):** *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo profesjonalne, PWN, Warszawa 2014.
- [12] **Lenartowicz M., Reichhar W., Zych B.:** *Ludzie, w których warto inwestować*, Advisio Press, Kraków 2010.
- [13] **Machala R.:** *Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość firmy*, Unimex, Warszawa 2005.
- [14] **Mirc N.:** *Human impacts on the performance of mergers and acquisitions*'in Cooper & Finkelstein (eds.), *Advances in Mergers & Acquisitions*, Emerald Group Publishing Limited, 2013.
- [15] **Rankine D., Howson P.:** *Przejęcia. Strategie i procedury*. PWE, Warszawa 2008.
- [16] **Scott J.:** *Social Network Analysis :A handbook*, London, Sage Publications, 2000.
- [17] **Schonlau R., Singh P.:** *Board Networks and Merger Performance*, 2009, <http://repository.cmu.edu/> dostęp z dnia 23 sierpnia 2016.
- [18] **Stankiewicz-Mróz A.:** *Przywództwo jako czynnik sukcesu w procesach fuzji i akwizycji przedsiębiorstw*, [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejuk, *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2009.
- [19] **Stępką P., Subda K.:** *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, E-mentor, nr 1, 2009.
- [20] **Tram M.:** *Post- Mergers- Integration. Sieben Regeln für erfolgreiche Fusionen-ein Ansatz von T. Kearney*, [w:] Fink, Dietmar: *Management Consulting- Fieldbook- Verlag Vahlen, München* 2000.
- [21] **Yang H., Lin Z., Peng M.:** *Behind acquisitions of alliance partners: exploratory learning and network embeddedness*, *Academy of Management Journal* 54, 2011.
- [22] **Wasserman S., Faust K.:** *Social Network Analysis. Methods and Applications*, Cambridge University Press, New York 1994.
- [23] www.episteme.com.com.pl/obszarywiedzy/SNA/zastosowanie, www.mapaorganizacji.pl, dostęp z dnia 6.06.2016.
- [24] **Zbieg A.:** *Analiza sieci w badaniach struktury organizacji*, *Nauki o Zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 2, 2014.

SOCIAL NETWORK ANALYSIS AS A TOOL FOR OPTIMIZATION OF INTEGRATION PROCESS AFTER ACQUISITIONS

Summary

Social Network Analysis is an interdisciplinary method which serves the measurement and the analysis of the relations which take place both inside the organization or between them. As the effect of the SNA research it is possible to identify capital bonds important for taking strategic decisions or to diagnose the links which happen along the chain of creating values and as the effect diagnose

the companies which are the potential aims of acquisitions. The presentation of the organization both before and after a merger in the form of the network as the set of elements and relations which happen between them allows to identify key people for cooperation, coordination of work and knowledge transfer. The aim of this paper is to pay attention to social network analysis as a tool which can be used in the process of the organization mapping. This activity is particularly useful from the point of view of the effectiveness of conducting integration after mergers of the companies. This can be treated as an optimization tool for integration reducing the risk of the transaction failure resulting from a failed integration of the merged companies.