

Jerzy Niemczyk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BIZNESOWY MODEL SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ*

1. Wstęp

W naukach o zarządzaniu od kilkunastu lat obecne są koncepcje modeli biznesowych i sieci międzyorganizacyjnych. W praktyce zarządzania można już od dawna spotkać realne desygnaty tych pojęć. Wprawdzie niewielu twórców i praktyków zarządzania używało określenia sieci do opisanego działania w zespole niezależnych podmiotów gospodarczych i równie niewielu operowało kategorią modelu biznesowego jako określeniem sposobu na osiągnięcie zysku w konkretnym kontekście gospodarczym, jednak nie oznaczało to, że nie stosowano tego typu rozwiązań w praktyce.

Koncepcje sieci i modeli biznesowych ewoluowały i ewoluują w miarę postępu organizacyjnego, są bowiem na tyle elastyczne, że pozwalają osiągać różne cele – cele zmieniające się wraz z regułami gospodarowania.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania koncepcji sieci międzyorganizacyjnych jako rodzaju modelu biznesowego.

2. Pojęcie i struktura modelu biznesowego

By właściwie opisać biznesowy model sieci międzyorganizacyjnej, należy przede wszystkim dokonać wyboru określonej definicji modelu biznesowego. Jest to istotne, gdyż w literaturze zarządzania można spotkać różne ujęcia tej kategorii. Mimo wielu prób jednoznacznego zdefiniowania modelu biznesowego jest ono w dalszym ciągu różnie rozumiane.

W potocznym rozumieniu model biznesowy to każdy uproszczony obraz biznesu, czyli obraz przedsięwzięcia związanego z transakcjami kupna i sprzedaży w zakresie produkcji, usług i handlu. Kontekstem właściwym dla rozważań terminologicznych modelu biznesowego będzie zatem nie obraz samej organizacji, rozumianej jako np. zespół celów, osób i zasobów, ale kontekst interakcji danej

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007-2008 jako projekt badawczy nr 0813/H03/2007/32.

organizacji z otoczeniem. W sposób wyraźny w definicji modelu biznesowego winien się zatem pojawić klient jako strona kontraktu i opis samego kontraktu¹.

Na pełny obraz modelu biznesowego składają się wiedza i umiejętności związane z następującymi czynnikami:

- z identyfikowaniem tych klientów w danym sektorze, których obsługa (z którymi kontrakt) przynosi najwyższy dochód, a równocześnie z identyfikowaniem tych klientów, których obsługa (kontrakt z którymi) przynosi straty (relatywnie niższe dochody),
- z identyfikowaniem tej fazy procesu obsługi klientów (części kontraktu), która przynosi najwyższy dochód, w praktyce jest to identyfikowanie strefy zysku,
- z organizacją procesu obsługi klienta (realizacji kontraktu) w taki sposób, aby możliwe było zawłaszczenie kontroli nad najbardziej dochodową jego fazą; w praktyce jest to zawłaszczanie strefy zysku,
- z biegłością operacyjną realizacji obsługi (kontraktu) najbardziej dochodowej fazy procesu obsługi (części kontraktu) klienta; w praktyce jest to biegłość operacyjna obsługi strefy zysku,
- z ochroną danego modelu biznesowego; ochrona strefy zysku².

Jedną z istotnych cech organizacji w ujęciu systemowym jest ekwifinalność. Posługiwanie się perspektywą modeli biznesowych nie w pełni respektuje tę cechę, zgodnie bowiem z koncepcją modeli biznesowych w danym okresie wybór skutecznych modeli biznesowych jest ograniczony. Ponadto – zgodnie z tą perspektywą – modele sprawdzone w danym sektorze, w danym okresie, niekoniecznie przyniosą sukces w innym sektorze lub nawet w tym samym sektorze, ale w innym okresie.

3. Pojęcie i struktura sieci międzyorganizacyjnej

Sieci agencyjne, franchisingowe, outsourcingowe, kooperacyjne, holdingowe, sieci typu klastery czy sieci typu aliansy powoli wypełniają naszą rzeczywistość gospodarczą. Większość działań gospodarczych wymaga bowiem współdziałania kilku podmiotów. Uczestnictwo w sieci stało się już pewnym nakazem. Podmioty prowadzące działalność gospodarczą nie dyskutują już nad samym faktem wejścia do sieci, tylko nad wyborem rodzaju sieci, w której będą chciały działać.

Siecią międzyorganizacyjną nazwiemy specyficzną formę zorganizowania działań w ujęciu rzeczowym lub atrybutowym. Będzie to struktura łącząca niezależne prawnie i organizacyjnie podmioty określonymi relacjami. Sieć to zatem układ węzłów i relacji istniejących pomiędzy tymi węzłami.

W układzie statycznym scharakteryzowanie sieci wymaga opisanego przede wszystkim podstawowych parametrów węzłów, parametrów relacji oraz param-

¹ Istotnym problemem związanym z właściwym zdefiniowaniem modelu biznesowego jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: czy w modelu biznesowym winniśmy ująć etap definiowania klienta (pośrednio – domeny), czy przyjąć założenie, że klient (domena) jest w pewien sposób dany.

² Przy konstrukcji definicji modelu biznesowego korzystano z koncepcji zawartej w pracy [Slywotzky, Morrison, Andelman 2000].

trów sieci. W układzie dynamicznym opis sieci wymaga także opisu działań (procesów) zachodzących w sieciach [Niemczyk 2006]. Do najważniejszych cech sieci międzyorganizacyjnych należą: modułowość budowy, elastyczność, heterogeniczność, okresowość, komplementarność i nietransparentność. Czy tak rozumiana sieć międzyorganizacyjna może być postrzegana jako rodzaj modelu biznesowego?

4. Przykłady biznesowych modeli sieciowych

W tej części artykułu przedstawione zostaną różne rodzaje modeli biznesowych sieci. Każdy z nich będzie ilustrowany empirycznym przykładem sieci, dobranym spośród sieci działających w Polsce.

4.1. Sieci franchisingowe

Obecnie rozwój handlu w Polsce napędzają przede wszystkim modele biznesowe wykorzystujące sieć franchisingową. W oparciu o ideę franchisingu powstają w Polsce ciągle nowe sieci. Węzłami takich sieci są franchisingodawcy i franchisingobiorcy, a relacje istniejące między nimi konstytuowane są przez umowy franchisingowe.

W tworzących się centrach handlowych sieci franchisingowe praktycznie zdominowały działalność handlową. Oczywiście w wielu przypadkach nowe obiekty danej sieci powstają niekoniecznie w oparciu o umowę franchisingu, bardzo często są to obiekty tworzone na bazie własnych zasobów.

Szczególną cechą sieci franchisingowych jest ich zdolność do ekspansji. Dzięki efektowi dźwigni (wykorzystanie nakładów kapitałowych franchisingobiorcy) rozwijają się one niezwykle dynamicznie. Na stronie <http://www.franchising.info.pl/> zarejestrowano 182 systemy franchisingowe (kwiecień 2007). Wśród nich 18 to sprzedaż artykułów spożywczych i przemysłowych, 43 to sprzedaż odzieży, 15 to sprzedaż kosmetyków i upominków, 13 – artykułów RTV i 10 – artykułów do domu i ogrodu. Łącznie 99 systemów, tj. ponad połowę, stanowią systemy handlowe. Pozostałe franczyzy związane są przede wszystkim z usługami. Wśród systemów obecnych w handlu są takie, które ze strony franchisingobiorcy wymagają nakładów w granicach kilku tysięcy złotych, ale i takie, które wymagają środków finansowych rzędu kilkuset tysięcy złotych. Warto podkreślić, że dla wielu franchisingodawców biznesem jest samo sprzedawanie franczyzy; pozostałe czynności, do których wykonania zobowiązują się w umowach franchisingowych, podlegają klasycznemu outsourcingowi. Sieci franchisingowe są modelem biznesowym, ale i sam franchising korzysta z idei innych rodzajów modeli biznesowych. Są to m.in. modele: zysku z marki, zysku przedsiębiorcy, zysku z łącznicy i zysku z zajmowania uprzywilejowanej pozycji w łańcuchu wartości.

Ciekawym przykładem wykorzystania modelu biznesowego sieci franchisingowej jest sieć prowadzona przez opactwo benedyktyńskie w Tyńcu. Benedyktyni, a raczej firma Benedicite J.G., planują otwarcie około 100 sklepów lub stoisk w całej Polsce. Dzięki temu będą mogli dotrzeć do konkretnego klienta – klasy średniej lub wyższej. Benedyktyni do swojej sieci poszukują osób dysponujących sklepem lub stoiskiem o powierzchni do 30 m², chcących nawiązać współpracę w zakresie

sprzedaży produktów benedyktyńskich na zasadach franczyzy. Dla Benedicite J.G. jest to w zasadzie jedyna możliwa forma rozwoju. Dotychczas (dane z I kw. 2007) zatrudnili już 15 osób w transporcie, dystrybucji i administracji. Benedyktyni zachowują dzięki temu kontrolę nad strefami zysku. Przy niskich kosztach produkcji te właśnie etapy są kluczowe. Ponadto dzięki franchisingowi firma otrzymuje dodatkowe przychody z tytułu franczyzy (kolejny kluczowy proces). Ochronę systemu mają benedyktynom zapewnić sformułowania zawarte w umowie i sama marka firmy związana z tysiącletnią historią opactwa benedyktyńskiego³.

4.2. Sieci agencyjne

Sieci agencyjne działają według podobnych zasad jak sieci franchisingowe. Ciekawym przykładem, trochę już historycznym, modelu biznesowego sieci była sieć agencyjna przedsiębiorstwa Ruch. Był to chyba ewenement na skalę światową. Obecnie sieci tego rodzaju rozwijają się także w innych obszarach. Najwięcej sieci agencyjnych w Polsce pojawiło się w bankowości. Poczynając od PKO BP (1246 jednostek własnych i 2306 punktów partnerskich, stan z dn. 31.07.2006), po Dominet Bank (27 jednostek własnych i 111 punktów partnerskich, dane z roku 2006), Polbank EFG itd. [<http://www.franchising.info.pl>]. W przypadku Dominet Banku i Polbanku EFG praktyczny rozwój sieci placówek następuje tylko poprzez rozwój punktów agencyjnych. Jest to podstawowa ścieżka rozwoju tych dwóch banków.

Biznesowy model sieci agencyjnej może być także uzupełnieniem własnej sieci placówek. Czynią tak zwłaszcza duże banki. Ponieważ rynek dużych klientów został w przypadku bankowości już podzielony, a do „zagospodarowania” pozostali tylko klienci detaliczni, to właśnie rozwój poprzez sieci agencyjne okazuje się najbardziej skutecznym modelem biznesowym.

4.3. Sieci outsourcingowe

Przedstawione w poprzednim ustępie sieci franchisingowe i agencyjne bardzo często są tylko ogniwem (tym najcenniejszym) innych sieci – sieci outsourcingowych. Zaobserwować można to w sektorach, w których obecnie model biznesowy sieci outsourcingowej jest jedynym skutecznym wzorcem działania. W Polsce są to sektory: odzieżowy, skórzany i obuwniczy. Przedsiębiorstwa należące do tych sektorów (ale występujące w roli outsourcingodawcy) w sposób szczególny starają się wyłowić te miejsca tworzenia wartości, w których ulokowane są strefy zysków. W analizowanych sektorach są to przede wszystkim procesy projektowania i sprzedaży. Najczęściej outsourcingodawcy te właśnie procesy obejmują prawem własności. W ten sposób chronią także swoje strefy zysków. Pozostałe procesy zlecane są innym węzłom sieci, węzłom, dla których dany proces może się okazać ich szczególną strefą zysku. Na przykładzie zachowań outsourcingodawców można w sposób poglądowy obserwować procesy nabywania biegłości operacyjnej. Przykładem może być LPP SA – spółka z sektora odzieżowego. Rozpocząła ona działalność w 1995 r. od marki Reserved. Zdobyte doświadczenia wykorzystywała w kolejnych

³ Informacje zaczerpnięto ze strony [<http://www.benedicite.pl>].

swoich projektach. Pojawiły się zatem marki Henderson w 1998 r., Cropptown w 2004 r., Re-Kids w 2006 r. i ostatnio Promostars i Esotiq. We wszystkich projektach obowiązuje ten sam model działania. Wzory i modele opracowywane są w centrali firmy w Polsce. Tutaj dobierane są odpowiednie do danego wyrobu materiały, dodatki oraz określony sposób pakowania i transportu. Produkcja zlecana jest fabrykom na Dalekim Wschodzie. Proces produkcji kontrolowany jest przez pracowników biura handlowego firmy w Szanghaju, a sprzedaż odbywa się już w 9 krajach poprzez sieć sklepów własnych i franchisingobiorców [www.lpp.pl].

Główną zaletą sieci outsourcingowej postrzeganej jako model biznesu jest jej wyjątkowa elastyczność. Wykorzystujący ten model przedsiębiorstwa są w stanie nie tylko dobrze zidentyfikować strefę zysku, ale także dopasować do niej rozwiązania organizacyjno-zarządcze.

4.4. Sieci holdingowe

Innym przykładem rozwoju przedsiębiorstw na bazie biznesowego modelu sieci są przedsiębiorstwa sektora deweloperskiego. Wykorzystują one najczęściej, klasyczną sieć holdingową, w której węzłami są spółki matki i spółki córki, a łączące ich relacje są relacjami kapitałowymi. O ile w przypadku innych sieci holdingowych tworzenie spółek córek było wynikiem etapu dywersyfikacji działalności, o tyle w sektorze deweloperów takie działanie stało się praktycznie działaniem systemowym. Spółki córki to po prostu kolejne inwestycje dewelopera. Tworzone są one albo z inwestorem posiadającym grunty, na których ma być ulokowana inwestycja dewelopera, albo z inwestorem dysponującym określonym kapitałem. Takie inwestycje powstają także we współpracy z innymi deweloperami, dysponującymi odpowiednimi portfelami zamówień, ewentualnie z organizacjami zainteresowanymi późniejszym wynajmem powierzchni. W wymienionych przypadkach celami tworzenia sieci mogą być: obniżenie kosztów, pozyskanie kapitałów, ominięcie ograniczeń prawnych lub zmniejszenie (ominięcie) obciążeń podatkowych.

W ten sposób rozwija się Gant SA. Podobnie prowadzi działalność Polnord SA. Najciekawszym jednak przykładem jest spółka Echo Investment SA z Kielc. Działalność rozpoczęła od inwestycji mieszkaniowych. W następnych latach pojawiły się w ofercie budynki biurowe, hotele, centra handlowe i centra handlowo-rozrywkowe. Grupa kapitałowa Echo Investment to obecnie około 100 spółek zależnych. Większość z nich to spółki rejestrowane pod nazwą Projekt Echo. Na przykład 16 stycznia 2007 r. Echo Investment zarejestrowało 15 kolejnych spółek Projekt Echo, poczynając od Projekt Echo 53 do Projekt Echo 82 [http://gieluda.onet.pl/169,1466503,komunikaty.html]. Powody, dla których ta firma postępuje w ten sposób, są bardzo typowe dla deweloperów.

5. Porównanie biznesowych modeli sieciowych

W tabeli 1 zestawione zostały przykłady przedstawionych biznesowych modeli sieciowych. Sporządzone w tabeli charakterystyki wykorzystują przyjęte w artykule koncepcje modelu biznesowego i sieci międzyorganizacyjnej.

Tabela 1. Wybrane biznesowe modele sieci

Rodzaj biznesowego modelu sieci Rodzaj analizowanej cechy biznesowego modelu sieci	Biznesowy model sieci franchisingowej	Biznesowy model sieci agencyjnej	Biznesowy model sieci outsourcingowej	Biznesowy model sieci holdingowej
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Rodzaje węzłów	franchisingo- dawcy i franchi- singobiorcy	partnerzy	outsourcingo- dawcy i outso- urcingobiorcy	Spółka matka i spółki córki
Rodzaj relacji	umowa franchi- singowa	umowa agencji	umowa outso- urcingowa	powiązania kapitałowe
Klienci danego sektora	model ułatwia dotarcie do wybranych segmentów danych sekto- rów	model ułatwia rozwój banko- wości skiero- wanej do klientów detalicznych	model ułatwia poszerzenie skali działalno- ści i dotarcie do większej lub bardziej wymagającej grupy klientów	model ułatwia dotarcie do osób osiągają- cych wyższe niż przeciętne dochody i do firm osiągają- cych wyższą niż przeciętna rentowność
Fazy procesu przynoszące największy dochód	nadzór właści- cielski; sprzedaż umów franchi- singowych; logistyka zaopatrzenia	nadzór właści- cielski; opłaty agencyjne; prowizje od pozyskanych dzięki agentom klientów	nadzór właści- cielski; kontrola łańcucha wartości; procesy koor- dynacji	nadzór właści- cielski; pozy- skiwanie kapitałów
Cechy sposobu zorganizowania działań	procesualizacja i wirtualizacja działań; outsourcing	procesualizacja i wirtualizacja działań,	procesualizacja; naturalny outsourcing	struktura dywizjonalna (obiektowa lub przestrzenna)

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Wymóg i rodzaj biegłości operacyjnej	biegłość operacyjna zarządzania systemami franczyzowymi; biegłość operacyjna franchisingo-biorcy (czynności przypisane franchisingo-biorcy)	biegłość zarządzania łańcuchem wartości na poziomie dysponenta agencji; biegłość operacyjna agenta (czynności przypisane agentowi)	biegłość zarządzającego łańcuchem wartości; biegłość w zakresie realizacji danej usługi outsourcingowej	biegłość w zarządzaniu grupami kapitałowymi; biegłość w zakresie „arytmetyki” finansowej
Systemy ochrony modelu	zapisy umowy; marka franchisingodawcy; towar masowy, zarządzanie łańcuchem wartości	zapisy umowy; towar masowy	zapisy umowy; marka outsourcingodawcy; towar masowy; zarządzanie łańcuchem wartości	marka spółki matki; zarządzanie łańcuchem wartości

Źródło: opracowanie własne.

Analiza informacji zawartych w tab. 1 wskazuje na wysokie podobieństwo rozwiązań poszczególnych sieci międzyorganizacyjnych z punktu widzenia wykorzystywanych w nich mechanizmów modeli biznesowych. Pozwala to traktować rozwiązania sieciowe jako spójny model biznesowy. Również wskazane w tabeli sposoby przejawiania się poszczególnych cech są na tyle związane z ideą sieci, że pozwalają sformułować stwierdzenie o potrzebie traktowania biznesowego modelu sieci jako modelu w sposób oczywisty czerpiącego z rozwiązań charakterystycznych dla sieciowych struktur prowadzenia działalności gospodarczej.

6. Zakończenie

Przedstawione w artykule przykłady biznesowych modeli sieci w pełni uzasadniają potrzebę bliższego zajmowania się tym sposobem prowadzenia działalności gospodarczej. Wydaje się, że przyjęta w artykule perspektywa analizy sieci (perspektywa modelu biznesowego) pozwoliła wskazać na istotne powody ogromnej popularności tej formy działania, a jednocześnie pozwoliła wyłowić utylitarne walory sieci jako klasycznego modelu biznesowego zorientowanego na identyfikowanie i zawłaszczanie stref zysku.

Literatura

<http://gielda.onet.pl/169,1466503,komunikaty.html>.
<http://www.benedicite.pl>.

<http://www.franchising.info.pl>.

<http://www.lpp.pl>.

Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, AE, Wrocław 2006.

Slywotzky A., Morrison D. J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.

BUSINESS MODEL OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS

Summary

This article is an attempt to create a conception of describing and analyzing interorganizational networks from the perspective of business models. The article contains the analysis of franchising networks, networks of agents, outsourcing networks and holdings.