Jerzy Niemczyk
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

MOŻLIWOŚCI KSZTAŁTOWANIA STRATEGII W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Wstęp

W gospodarce zdominowanej przez sieci skuteczną strategią działania może się okazać wykorzystywanie różnych układów współpracy. Strategią wygrywającą będzie wtedy strategia sprowadzająca się do identyfikowania i kształtowania innowacyjnych układów współpracy. Wygra więc ten, który będzie potrafił wchodzić i wychodzić z różnych układów współpracy w taki sposób, aby zadośćuczynić innowacyjności i aby móc przejmować dzięki temu istotną wartość dodaną układów, w których będzie uczestniczyć[1].

Nie oznacza to zanegowania możliwości wykorzystywania strategii zorientowanej na konkurowanie. Konkurencja w gospodarce sieciowej nie zaniknie. Rozgrywać się będzie jednak przede wszystkim na poziomie sieci, w mniejszym zakresie na poziomie podmiotów gospodarczych występujących jako węzły sieci.

Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych możliwości kształtowania strategii działania w sieciach międzyorganizacyjnych. Przedmiotem szczególnego zainteresowania będą strategie współpracy wykorzystujące koncepcje modeli biznesowych. Teoretyczne rozważania wsparte będą wynikami analizy działań z obszarów określanych mianem współpracy przeprowadzonej na pięciu uczelniach ekonomicznych działających w Polsce.

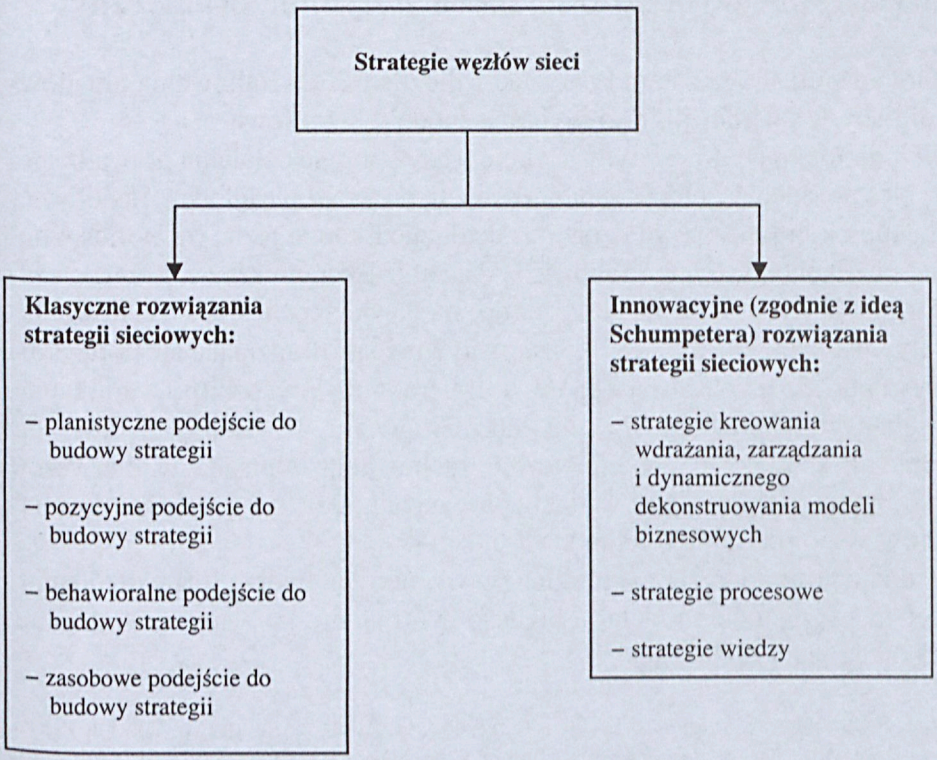
---

[1] J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

Możliwości kształtowania strategii działania w sieciach międzyorganizacyjnych – wymiar teoretyczny

Sieci międzyorganizacyjne pozwalają zachować swoistą równowagę pomiędzy elementami współpracy charakterystycznymi dla rzeczy zorganizowanej i elementami konkurencji charakterystycznymi dla kontraktowania rynkowego. Poprzez działanie w sieciach organizacje mogą uzyskać swoistą kombinację synergii i autonomii. Ponadto sieć pozwala podmiotom gospodarczym być innowacyjnym dzięki posiadaniu „prawa dostępu" do zasobów innych bez konieczności ponoszenia kosztów własności, a także pozwala utrzymać motywację do bycia innowacyjnym, utrzymując te podmioty blisko rynku.

Strategie działania w sieciach to zatem wizja współistnienia współpracy i konkurencji. Teoretycznych podstaw koncepcji strategii działania w sieciach dostarcza shumpeterowska wizja innowacji, ricardiańska postać renty



Rys. 1. Strategie węzłów sieci międzyorganizacyjnych

Źródło: Opracowanie własne

zasobowej i chamberlinowska koncepcja renty czerpanej z tytułu zajmowania określonej pozycji[2].

Podejście sieciowe do projektowania strategii można uznać za kolejny nurt zarządzania strategicznego. Podejście to różni się bowiem od podejść wcześniejszych, a także jest na tyle mocne w swych założeniach teoretycznych, że rzeczywiście na takie określenie zasługuje.

Przedstawione na rysunku 1 możliwości kształtowania strategii działania w sieciach międzyorganizacyjnych będą więc sumą tych możliwości, które sieciom i węzłom sieci oferują podejścia do budowy strategii: od strony planu, pozycji, zachowania i szczególnej wiązki zasobów, a także tych możliwości, które wynikają z wdrażania innowacyjnych układów współpracy bazujących m.in. na cechujących się współpracą modelach: biznesowych, procesowych czy strategiach wiedzy.

Możliwości kształtowania strategii działania w sieciach międzyorganizacyjnych – wymiar praktyczny

Organizacje mogą zatem korzystać z możliwości kształtowania układów współpracy w oparciu m.in. o wybrane modele biznesowe.

Przedmiotem analizy w tym artykule będą wybrane działania prowadzone przez pięć polskich uczelni ekonomicznych, tj. przez Szkołę Główną Handlowa, Akademię Ekonomiczną w Poznaniu, Akademię Ekonomiczną we Wrocławiu, Akademię Ekonomiczną w Krakowie i Akademię Ekonomiczną w Katowicach.

Działania tych uczelni jeszcze do niedawna cechowały zachowania charakterystyczne dla strategii konserwatywnej sprowadzające się do wykorzystywania mocnych stron (kadra, infrastruktura, prestiż itp.) i unikania potencjalnych zagrożeń. Obecnie, także z uwagi na zmiany ustawowe, uczelnie te starają się zmienić swoje zachowania. Opisane w pierwszej części możliwości działania w sieci sprowadzające się do wykorzystywania układów współpracy dają takie szanse.

Jedną z grup potencjalnych układów współpracy tworzą formy działania będące w swej istocie modelami biznesowymi ukierunkowanymi na działania poprzez sieci lub w sieci.

---

[2] J. Schumpeter, *Economic doctrine and method*, G. Allen & Unwin Ltd, London 1954; E. H. Chamberlin, *Theory of monopolistic competition*, Harvard University Press Cambridge; D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, (2000), *Dynamic capabilities and strategic management*, w: *The nature and dynamics of organizational capabilities*, red. G. Dosi, R. R. Nelson, S. G. Winter, Oxford University Press 2000.

Podstawowym modelem biznesu „premiujących" współpracę sieciową jest **model łącznicy**. Łącznica zmniejsza koszty ponoszone przez nabywców i sprzedawców[3], ale w zamian pobiera określone prowizje. Przykładem bliskim idei takiego modelu może być pełnienie przez uczelnie roli łącznicy w zakresie obsługi studiów podyplomowych. Dotyczy to przede wszystkim tych studiów podyplomowych, które są uruchamiane w wyniku zainteresowania okazanego przez instytucję zewnętrzną. System studiów podyplomowych najbardziej rozwinęła warszawska SGH (oferta 98 różnych rodzajów studiów podyplomowych), z kolei AE we Wrocławiu oferuje 65 różnych studiów, AE w Katowicach – 56, AE w Poznaniu – 53 i AE w Krakowie – 40[4]. Zgodnie z teorią modelu łącznicy[5] model ten samoczynnie się rozbudowuje, ponadto im ma więcej nabywców i więcej dostawców w nim uczestniczy, tym bardziej dochodowy się staje.

Model mnożnika zysków pozwala czerpać korzyści z wielokrotnego wykorzystania tego samego produktu, tych samych jego cech czy tych samych zdolności i kompetencji organizacji w wielu różnych układach sieciowych[6]. Przykładem tego typu działań są prowadzone przez polskie uczelnie studia typu MBA. W większości są to studia prowadzone wraz z wybranymi uczelniami zachodnimi. Uczelnie zachodnie oferują m.in. programy, metodykę kształcenia oraz prawo do certyfikowania dyplomów ukończenia takich studiów, a uczelnia polska daje m.in. własną kadrę, bazę wykładową oraz odpowiada za procesy rekrutacji. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu oferuje 4 programy MBA we współpracy z uczelniami z USA, Niemiec, Wielkiej Brytanii i Francji. SGH ma w ofercie 3 programy realizowane z uczelniami z Kanady, USA i Francji. AE w Krakowie to dwa programy MBA realizowane z uczelniami ze Szwecji i Szwajcarii, a AE we Wrocławiu to jedno studium MBA powstałe w wyniku współpracy z uczelniami i pracownikami uczelni z Belgii, Holandii i Kanady[7]. W tym zakresie istnieją jeszcze ogromne możliwości zwiększenia współpracy.

Specyficznym modelem zysku jest **zysk z istniejącej bazy użytkowników**[8]. Sieć międzyorganizacyjną buduje tutaj uczelnia wraz podmiotami,

---

[3] A. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 59.

[4] Informacje dotyczące poszczególnych uczelni pochodzą z ich oficjalnych stron internetowych i zostały odnotowane z datą 15 maja 2006 r.

[5] A. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, s. 58.

[6] Tamże, s. 59.

[7] Informacje dotyczące poszczególnych uczelni pochodzą z ich oficjalnych stron internetowych i zostały odnotowane z datą 15 maja 2006 r.

[8] A. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, s. 58.

którymi mogą być absolwenci danej uczelni pełniący różne funkcje w jej otoczeniu. Uczestniczą oni w studiach podyplomowych i kursach prowadzonych przez uczelnie, inicjują działania w klubach absolwentów, tworzą ramy dla współpracy z przedsiębiorstwami i tym samym są źródłem istotnych przychodów poszczególnych uczelni. Model ten wymaga sporych nakładów i wysiłku w fazie jego inicjowania. Przychody natomiast pojawią się, gdy potencjalny uczestnik układu zacznie korzystać z kolejnych ofert innych układów sieci.

Podobny charakter ma model **zysku z rozwiązań dla klientów**[9]. Jednak w tym przypadku mamy do czynienia z pewnym paradoksem. Uczelnie ekonomiczne z jednej strony ujednolicają swoje programy zgodnie z wymogami standardów nauczania po to, by umożliwić przepływ studentów pomiędzy uczelniami, w tym studentów zagranicznych. Z drugiej strony bardzo często dbają o takie zaprojektowanie swoich programów, aby studentowi nie opłacało się migrowanie między uczelniami. Zjawisko takie można zaobserwować w szkołach prywatnych nieposiadających uprawnień do prowadzenia studiów na poziomie magisterskim. Starają się one na poziomie licencjackim być maksymalnie kompatybilnymi z wymogami uczelni prowadzących studia magisterskie. Z kolei uczelnie posiadające uprawnienia do prowadzania studiów magisterskich starają się prowadzić studia licencjackie w taki sposób, aby student „nie chciał opuścić ich murów". W dłuższym okresie opłacalną może być jednak tylko polityka współpracy.

Pewnych analogii z **modelem przedsiębiorcy**[10] można doszukiwać się w sposobach funkcjonowania zamiejscowych ośrodków dydaktycznych prowadzonych przez uczelnie. Tworzone są one bardzo często z inicjatywy lokalnych władz samorządowych, dyrekcji szkół średnich czy władz innych szkół wyższych, a i ich aktywność bardzo często jest wprost proporcjonalna właśnie do zaangażowania władz lokalnych. Przyjmuje to formę np. dofinansowania czesnego studentów, udostępniania pomieszczeń, prowadzenia wspólnych bibliotek, współfinansowania nakładów inwestycyjnych czy pomocy w akcji rekrutacyjnej itp. Pełnienie tych funkcji przez uczelnie macierzyste byłoby mniej skuteczne także ze względu na fizyczne oddalenie i bardzo często skomplikowane administracyjne procedury. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu prowadzi zajęcia w Bydgoszczy, Pile, Zielonej Górze, Kaliszu, Koninie i Lesznie. AE w Krakowie prowadzi studia

[9] A. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, s. 60.
[10] Tamże, s. 59.

licencjackie w Dębicy, Kielcach, Jaśle, Staszowie, Tarnowie i Wadowicach. Akademia Ekonomiczna w Katowicach obsługuje Rybnik i Bielsko-Białą. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu to także Jelenia-Góra, Wałbrzych, Głogów, Kędzierzyn-Koźle, Dzierżoniów i Ząbkowice[11]. W ten sposób wypełniona została praktycznie cała mapa Polski. Warto zauważyć, że poszczególne ośrodki zamiejscowe są tak położone, że nie prowokują do prowadzenia walki konkurencyjnej na jednym terenie pomiędzy uczelniami ekonomicznym podstawowej piątki.

Zysk wielokrotny[12] to model biznesu zakładający osiąganie dochodów ze szczególnego kanału dystrybucji swoich produktów, ze specyficznej grupy klientów czy ze szczególnej formuły współpracy. Warunkiem koniecznym osiągania takich dochodów jest jednak sprzedaż produktu poprzez wszystkie pozostałe kanały, oferowanie ich także pozostałym grupom odbiorców bądź prowadzenie współpracy ze wszystkimi, którzy takie zainteresowanie wyrażą.

Finanse uczelni wyższych w znacznym stopniu uzależnione są od wysokości przychodów z czesnego. Płacącymi są studenci niestacjonarni. Jednak płacących czesne nie może być więcej niż studentów stacjonarnych (wymogi ustawy). Inny przykład. W ostatnim okresie rośnie na uczelniach, także ekonomicznych, wykorzystanie środków unijnych, różnorodnych funduszy stypendialnych i innych form finansowania, np. badań naukowych. Współpraca z instytucjami oferującymi takie źródła finansów wymaga jednak, aby konkretna oferta kierowana była bez ograniczeń do wszystkich odbiorców. W pewnym stopniu ogranicza to możliwość finansowania konkretnych działań. Niemniej w sytuacji braków budżetowych stanowi to istotne wzmocnienie finansów uczelni. Większość inwestycji prowadzonych na uczeniach prowadzona jest już dzięki takim funduszom.

Warunkiem osiągania zysku wielokrotnego jest zachowanie właściwych proporcji między tym, co stanowi realny dochód, a pozostałymi sferami działalności.

Zysk z pozycji w łańcuchu wartości to model biznesu, zgodnie z którym winniśmy koncentrować się na tej formie działań, która jest najbardziej rentowna. Łańcuch (proces kształcenia) w szkolnictwie wyższym obejmuje studia: na poziomie licencjackim, na poziomie magisterskim i na poziomie doktoranckim. Sieć tworzona na podstawie takiego modelu

---

[11] Informacje dotyczące poszczególnych uczelni pochodzą z ich oficjalnych stron internetowych i zostały odnotowane z datą 15 maja 2006 r.

[12] A. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, s. 59.

zysku może przyjąć formę przedstawioną na rysunku 2. Obecnie bardziej rentowne są studia magisterskie i doktoranckie. W niedalekiej przyszłości rentowność studiów magisterskich zmniejszy się. Po pierwsze – ze względu na wprowadzenie standardów nauczania na poziomie magisterskim, oraz po drugie – z uwagi na upowszechnianie się modelu kończenia studiów na poziomie licencjackim/inżynierskim.

Uczelnie w takiej sytuacji staną przed problemem wyboru swojej pozycji, a raczej skali działania w poszczególnych obszarach swojej dotychczasowej działalności. Inną ścieżką mogącą zmniejszyć negatywny wpływ takiej konfiguracji mogłoby być wchodzenie w układy współpracy ze wszystkimi potencjalnymi podmiotami procesu kształcenia.

Modele biznesu prezentuje w swoich pracach także K. Obłój[13]. Modelami właściwymi dla wspomnianej pierwszej piątki będą modele dyrygenta i operatora.

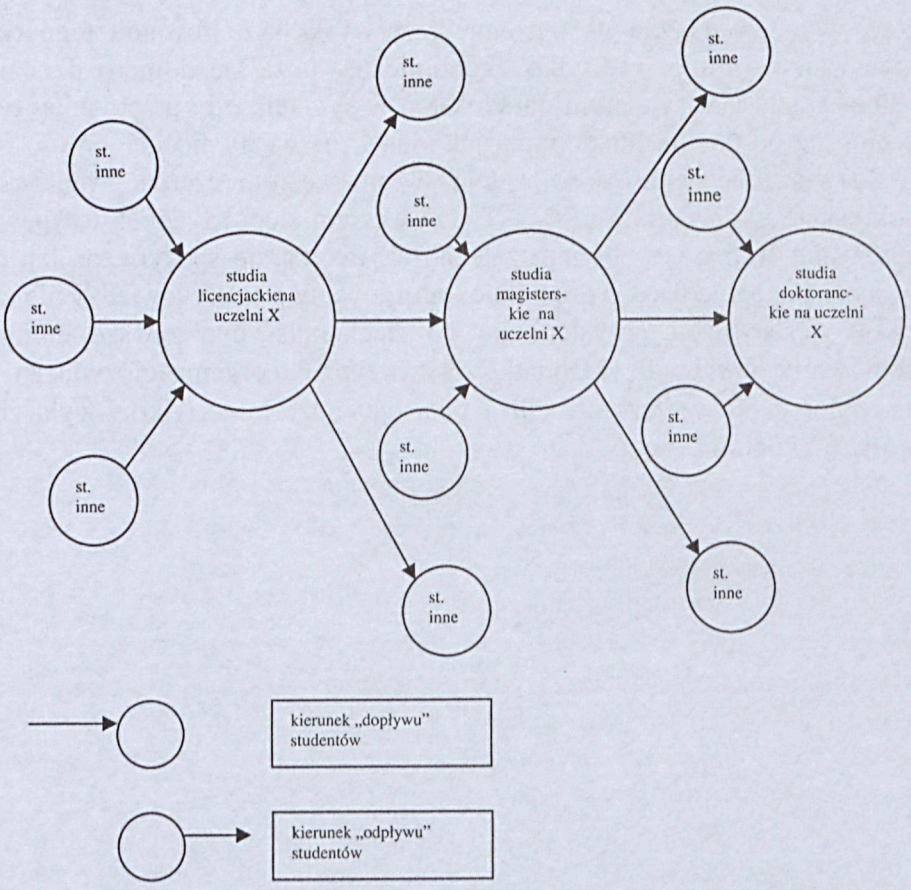
Model dyrygenta jest szczególnie cenionym modelem funkcjonowania na uczelniach prywatnych. Na tych uczelniach praktycznie wszystkie funkcje i procesy, które zgodnie z wymogami ustawodawcy nie muszą być internalizowane, są prowadzone przez instytucje zewnętrzne. W uczelniach publicznych outsourcing ma wymiar praktycznie symboliczny i dotyczy tych obszarów działalności, które praktycznie od zawsze były realizowane przez organizacje zewnętrzne.

Model dyrygenta jest klasycznym modelem współpracy sieciowej z centralną rolą koordynatora. Dyrygent czerpie swą siłę m.in. z wykorzystywania możliwości osiągania krzywej doświadczenia przez podmioty zewnętrzne. Wiele służb funkcjonujących na uczelniach, w tym uczelniach ekonomicznych, nie jest w stanie efektów takiej krzywej osiągnąć. W tym zakresie na uczelniach analizowanej piątki istnieją jeszcze ogromne możliwości racjonalnego ukształtowania kosztów działalności.

Rolą uzupełniającą model dyrygenta jest rola operatora (**model operatora**). Podmiot wykorzystujący ten model stara się czerpać dochody z efektu krzywej doświadczenia. Uczelnie, szczególnie te o profilu technicznym, prowadzą wiele ośrodków badawczych w formie świadczenia usługi dla zleceniodawcy zewnętrznego. Uczelnie ekonomiczne powoli starają się też taki model wykorzystywać.

W gospodarce sieciowej przedsiębiorstwa będą mogły występować w dwóch podstawowych rolach. Pierwszą będzie rola dyrygenta – koordynującego działania innych. Drugą, rola operatora – specjalisty biorącego

[13] K. Obłój, *Model biznesowy – dyrygent*, „Przegląd Organizacji", 2001, nr 12.



Rys. 2. Łańcuch kształcenia w szkołach wyższych
Źródło: Opracowanie własne

udział w rzeczach zorganizowanych koordynowanych przez wspomnianych dyrygentów. Wiele uczelni powoli przymierza się do roli dyrygenta, przynajmniej w odniesieniu do szeroko pojętej grupy pracowników obsługi procesów podstawowych. Wiele uczelni występuje już także w roli specjalisty wobec innych szkół, wobec innych przedsiębiorstw czy wobec organizacji rządowych, obsługując zlecenia świadczenia usług z obszaru nauki i dydaktyki.

Zakończenie

Przedstawione w artykule możliwości wykorzystywania w działaniach wybranych uczelni ekonomicznych strategii działania w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem bazujących na idei współpracy modelach

biznesowych, wskazują na ogromne rezerwy w kształtowaniu tego typu rozwiązań. Uczelnie, nie tylko ekonomiczne, uczą się dopiero działania w sieciach. Jest to swoistym paradoksem w sytuacji, gdy pracownicy tych uczelni już od dawna funkcjonują jak klasyczne węzły sieci.

Rozwiązania sieciowe pozwalają swoim węzłom czerpać wielorakie, podkreślane w artykule korzyści. Bycie węzłem sieci to jednak też pewne zagrożenia. Rodzą się bowiem zależności, tworzą się specyficzne bariery wyjścia i następuje bardzo często niekontrolowany przepływ wiedzy niejawnej. W tej sytuacji przystąpienie do sieci musi być zawsze efektem wielowymiarowej analizy. Dodatkowo w przypadku organizacji związanych ze szkolnictwem wyższym analiza taka nie może mieć tylko i wyłącznie wymiaru ekonomicznego.