

MODELE BIZNESU
W TEORII ZARZĄDZANIA

BUSINESS MODELS IN MANAGEMENT THEORY

MICHAŁ KOWALCZUK

OSKAR KOSCH

DAWID MUCHA

ABSTRACT

Turbulences in management cause dynamic changes in the organizations' environment which force them to create, transform and exploit business models in their operation, so as to create competitive advantage which determinates effective functioning on the market. The article presents business model as a tool used in executing strategy, a way that the company should follow in order to achieve defined functional and operational objectives.

KEYWORDS:

business model, management, strategy

ABSTRAKT

Turbulencje w zarządzaniu, powodujące dynamiczne zmiany w otoczeniu, w którym znajdują się przedsiębiorstwa zmuszają je do kreowania, przekształcania i wykorzystywania modeli biznesowych w prowadzonej przez nie działalności, tak aby tworzyły przewagę konkurencyjną, która jest warunkiem efektywnego funkcjonowania na rynku. Artykuł przedstawia

model biznesowy jako narzędzie realizowania strategicznego kierunku w którym organizacja powinna podążać, aby realizować postawione sobie cele funkcjonalne oraz operacyjne.

SŁOWA KLUCZOWE:

model biznesu, zarządzanie, strategia

WPROWADZENIE

Obecnie w dyspozycji zarządzających przedsiębiorstwem znajdują się różnorodne narzędzia związane z wdrażaniem strategii i pomiarem dokonań w tym zakresie; przykładem jest chociażby Strategiczna Karta Wyników opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona. Metody te polegają jednak zwykle na przełożeniu założeń strategicznych na kompletny i kompleksowy dla danego przedsiębiorstwa system mierników. Podejście to wydaje się być metodologicznie wrażliwe na wszelkie zmiany w kierunku funkcjonowania i rozwoju danej organizacji. Przekonaniem autorów jest, iż oparcie weryfikacji realizacji strategii bezpośrednio na modelu biznesowym, nawet jeżeli mają mieć charakter bardziej jakościowy aniżeli ilościowy, pozwala na szybszą adaptację do wymogów otoczenia, co (będąc jednym z czynników konkurencyjności¹) może skutkować powodzeniem na rynku.

Celem artykułu jest przedstawienie modelu biznesowego jako narzędzia realizacji działań strategicznych. Cele badawcze związane są z uzyskaniem wymaganego do tego, kompleksowego ujęcia zagadnienia, jak też weryfikacja na gruncie pojęciowym. Strategią gromadzenia danych jest przegląd literatury (rozległość zagadnienia znacznie utrudnia prowadzenie wieloaspektowych badań pierwotnych, stąd uznano za konieczne silne związanie tekstu z badaniami wtórnymi), na podstawie którego, poprzez badania porównawcze empirycznego systemu pojęciowego wypracowana jest synteza wybranych koncepcji.

¹ Szerzej adaptacyjność jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej jest opisywana w: M. Reeves, M. Deimler, *Adaptability: The new competitive advantage*, Harvard Business Review [Online]. Available at <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>, dostęp: 23.12.2016.

MODEL BIZNESU – CHARAKTERYSTYKA

Pojęcie modelu biznesu powstało na początku XX wieku. Początkowo był to model „golarki i żyletek” (*razor and blade*) – przedsiębiorstwa sprzedawały pewne dobra po bardzo niskich, symbolicznych cenach, często ze stratą, tak aby w późniejszym czasie zarabiać sprzedając komplementarne produkty czy usługi.

Obecnie, mając do czynienia z dynamicznymi i ciągłymi zmianami otoczenia, zmianami aktywności gospodarczej, ewolucją oraz rozwojem branż i sektorów, postępowaniem technologicznym oraz wprowadzaniem nowych narzędzi i technik, a przede wszystkim ze zróżnicowanymi preferencjami konsumentów, firmy zaczęły poszukiwać odpowiedniej formy prowadzenia działalności gospodarczej. Określanie wizji oraz misji przedsiębiorstwa stało się niewystarczające w dobie zglobalizowanej gospodarki.

Model biznesu jest wykorzystywanym w zarządzaniu strategicznym uzupełnieniem tradycyjnych metod i narzędzi. Jest to przekrój procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, uwzględniający jego zasoby, zarówno materialne jak i niematerialne. Biorąc pod uwagę specyfikę branży, jak również charakter działalności, definiuje on konkretne cele i zadania przedsiębiorstwa, określa etapy działań operacyjnych, tak aby zapewnić przedsiębiorstwu nie tylko przetrwanie i prawidłowy rozwój, ale także maksymalizowanie zysków oraz budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Model biznesu ma również bardzo istotny udział w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa. Według M. Jabłońskiego modele biznesu, które sprzyjają kreacji wartości są specyficzną kombinacją aktywów materialnych i kapitału intelektualnego, służą do realizowania odpowiedniej dla danej sytuacji rynkowej strategii wzrostu wartości. Autor w swojej publikacji zaznacza, że wartość przedsiębiorstwa jest podnoszona przez atrakcyjność jego modelu biznesowego. Należy również pamiętać, że modele biznesu są permanentnie aktywne i dynamiczne, co w połączeniu ze zmieniającym się otoczeniem rynkowym ma znaczenie przy

wycenianiu spółek oraz kreowaniu ich wartości². Przykładem wykorzystania modelu biznesowego w celu wykreowania wartości firmy może być firma szwajcarska Nespresso, która dostosowała pierwotny model golarki i żyletek – sprzedaje ekspresy na kapsułki ze szczelnie zamkniętą kawą, które są dobrem komplementarnym.

W literaturze przedmiotu K. Obłój definiuje model biznesu jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności, z założeniem, że jest on szybko imitowany przez inne firmy³. Modelem biznesu można również nazywać swoistą filozofię organizacji, która nadaje jej charakter, zawierającą style kierowania przyczyniające się do budowania pozytywnego wizerunku, a w konsekwencji wzrostu wartości firmy.

Według R.W. Griffin'a struktura organizacyjna „to zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji. Wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań”⁴. Projektując strukturę organizacji, czyli pewne uporządkowanie relacyjne, należy uwzględnić założenia wynikające z przyjętego modelu biznesu, tak aby był on obecny w każdym elemencie przedsiębiorstwa. Aby lepiej zrozumieć istotę elementów i współzależności występujących w organizacji, posłużę się ilustracją modelu zaproponowanego przez H.L. Leavitt'a (zob. rys. 1), który zawiera uniwersalne dla każdego przedsiębiorstwa elementy, wchodzące w skład organizacyjnej całości:

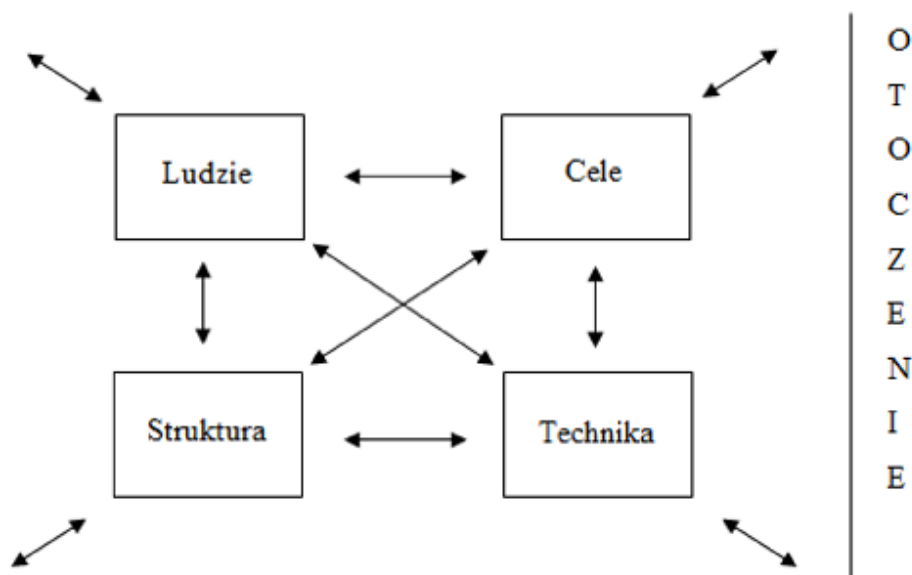
– cele i zadania, które z nich wynikają;

ludzie – zasoby ludzkie, kapitał intelektualny, razem z ich umiejętnościami,

² M. Jabłoński, *Modele biznesu w procesie kreacji wartości*, Wydawnictwo Dyfin, Warszawa 2013, s. 29.

³ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 98.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 330.



Rysunek 1. Model organizacji wg H.J. Leavitta

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1990, s.30.

- kwalifikacjami, zdolnościami, postawami, zachowaniem oraz zaangażowaniem w proces zarządzania;
- strukturę, wraz z zależnościami i hierarchizacją w niej występującą;
- technikę – czyli sposób, w jaki działamy (algorytmy, procedury, technologia, standardy)⁵.

Aby dobrze dostosować model biznesu do prowadzonej działalności trzeba znać i rozumieć jego otoczenie i branżę. Na model biznesu przedsiębiorstwa, oprócz jego samego jako jednostki centralnej, wpływają jego makro- i mikro-otoczenie. Na wybór i kształtowanie się modelu mają wpływ siły i mechanizmy rynkowe, uwarunkowania polityczno-prawne, sytuacja demograficzna, oraz czynniki społeczno-kulturowe, które jak określają autorzy Johnson, Scholes i Whittington są „tym, co stwarza organizacjom możliwość przetrwania”. W badaniach na temat strategii opisane zostały następujące warstwy otoczenia biznesowego:

⁵ M. Dołhasz, J. Fudaliński, M. Kosała, H. Smutek, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s.13.

- makro-otoczenie – opisane przez układ PESTEL, który jest rozszerzoną o wymiar środowiska i prawa analizą PEST (*Political, Economic, Social and Technological analysis*) o istotne czynniki ekologiczne oraz legislacyjne, mające coraz większy wpływ na otoczenie biznesowe. Dla zarządzających przedsiębiorstwem ważne jest, aby zidentyfikować te czynniki, które mają wpływ na działanie przedsiębiorstwa w danej branży oraz przewidywać, jak mogą one się zmieniać w czasie, tak aby można było dostosować strategię oraz przekształcić odpowiednio modele biznesu;
- branża lub sektor – całokształt organizacji, które wytwarzają takie same produkty lub oferują takie same usługi. Należy dokładnie przyjrzeć się możliwym zagrożeniom oraz szansom wynikającym z atrakcyjności poszczególnych sektorów;
- konkurenci i rynki – warstwa bezpośrednio otaczającą przedsiębiorstwo. Całokształt konkurencji, które rywalizują na różnych zasadach. Należy ustalić grupy strategiczne, a na podstawie analizy segmentów rynku oraz krytycznych czynników sukcesu zidentyfikować różniące się od siebie oczekiwania i preferencje klientów.⁶

Elementy fundamentalne modelu biznesu

A. Osterwalder opisuje bardzo szeroko model biznesu oraz jego części składowe. Według niego model biznesu jest „konceptualnym narzędziem, zawierającym elementy składowe oraz relacje zachodzące między nimi, tak aby przedstawić logikę biznesu danej firmy. Opisuje sposób w jaki przedsiębiorstwo tworzy oraz czerpie zyski z wytworzonej wartości”⁷.

Według niego podczas tworzenia kompletnego modelu biznesu należy uwzględnić dziewięć elementów przedstawionych w kolejnych punktach⁸.

1. *Segmenty klientów* – pogrupowani według podobnych cech charakterystycznych i wzorców zachowania klienci, którzy stanowią oś każdego

⁶ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy Strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 48-50.

⁷ A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. L. Tucci, *Clarifying Business Models: Orgins, Present and Future of the Concept*, Communications of the Association for Information Systems, Volume 16, Article 1, 2005, s. 3 <http://aisel.aisnet.org/>, dostęp 04.03.2015.

⁸ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych, Podręcznik Wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 22-48.

modelu biznesu. Grupę klientów należy zakwalifikować do odrębnego segmentu, jeżeli:

- mają potrzeby, które wymagają zaproponowania specjalnej oferty;
- dociera się do niej za pomocą osobnych kanałów dystrybucji;
- zachodzi odmienny rodzaj relacji;
- członkowie grupy są skłonni płacić za inne aspekty produktu/usługi.

Model biznesu może skupiać się na:

- rynku masowym – wówczas model nie zawiera rozróżnienia na poszczególne segmenty klientów. Większość odbiorców cechuje się zbliżonymi potrzebami. Brak podejścia indywidualnego, spersonalizowanego;
- rynku niszowym – jest to szczególny segment klientów. Pozostałe elementy modelu dostosowywane są do wymagań przedstawicieli rynku niszowego;
- segmentacji – czyli „procesu dzielenia ogółu nabywców na jednorodne grupy mające podobne potrzeby”. Przedsiębiorstwo dokonuje wybierając segment lub segmenty klientów jako rynek docelowy, a następnie korzystając z różnorodnych narzędzi marketingowych próbuje do niego dotrzeć. Brane są pod uwagę podstawowe podobieństwa potrzeb nabywców, którzy reagują w podobny sposób na stosowany marketing⁹;
- dywersyfikacji – obsługa dwóch odrębnych segmentów klientów, którzy posiadają inne cechy charakterystyczne i potrzeby;
- platformy wielostronne (*Two-Sides Markets*) – „kojarzą ze sobą dwie odrębne, ale wzajemnie powiązane grupy klientów, mają wartość dla jednej grupy tylko pod warunkiem, że istnieje możliwość nawiązania kontaktu z drugą. Platforma generuje wartość, stwarzając warunki do interakcji przedstawicielom różnych grup”¹⁰.

2. *Propozycję wartości* – są to produkty i usługi, które tworzą wartość dla konkretnych segmentów klientów, odpowiadając na ich potrzeby. Aby lepiej zaprezentować ideę kreowania propozycji wartości, przedstawiony został model *Value Proposition Canvas* (zob. rys. 2). Dzieli się on na dwie części – strona klienta i strona produktu.

⁹ E. Michalski, *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 81.

¹⁰ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych, Podręcznik Wizjonera*, op. cit. s. 81.

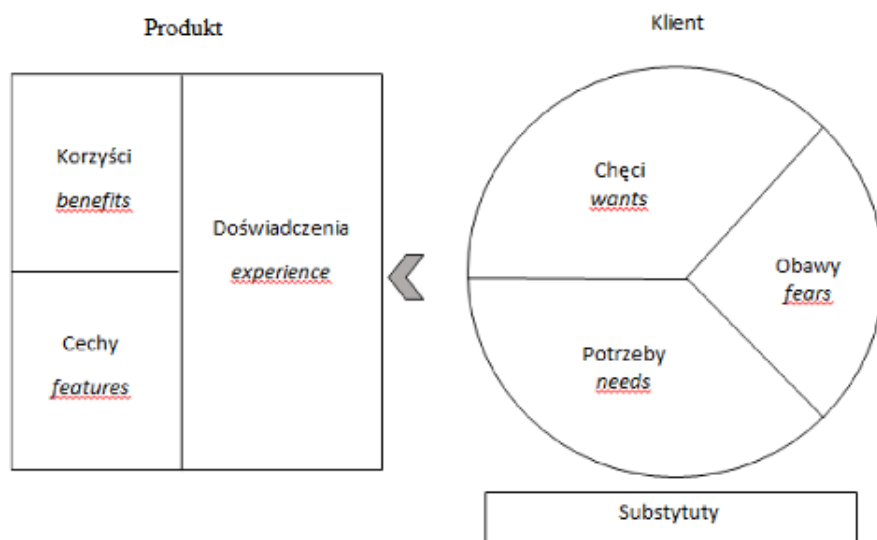
Część produktu/usługi to marketingowy sposób połączenia właściwości produktu z indywidualnym osądem konsumentów, ze szczególnym uwzględnieniem indywidualnych preferencji i wyborów. Składa się z:

- zestawu cech produktu (*features*) – rzeczywistego opisu w jaki sposób dany produkt lub usługa działa. Zawiera funkcjonalne atrybuty, które dają potencjalnym klientom powód do zaufania danym produktom (*reasons to believe*);
- korzyści (*benefits*) – wartości dodanej, którą produkt lub usługa generuje dla nabywców. Jest to cała gama korzyści, które ułatwiają życie klientom, stanowią rdzeń *propozycji wartości* produktu lub usługi;
- doświadczeń (*experience*) – emocji, które towarzyszą posiadaczowi danego produktu. Są sumą cech i korzyści, które powodują, że konsumenci dokonują pewnych indywidualnych wyborów.

Część związana z konsumentem, to czynniki wpływające na motywacje przy dokonywaniu wyborów, tworzące swoistą psychologię wyboru. Skupiają się one na następujących elementach:

- chęci (*wants*) – emocjonalne czynniki podejmowania decyzji. Nasze pragnienia, czyli to co chcemy mieć lub zrobić, zazwyczaj to świadomy sposób w jaki chcemy ułatwić sobie życie. Mogą sprawiać wrażenie marzeń, ale w rzeczywistości są silnymi motywatorami ukierunkowującymi nas w podejmowaniu, nie zawsze racjonalnych, decyzji konsumpcyjnych;
- potrzeby (*needs*) – wszelkie potrzeby konsumentów, dzięki którym podejmują racjonalne decyzje w wyborze produktów/usług. Istnieją również tzw. *ukryte potrzeby*, nieświadome, które mogą być kreowane przez odpowiednie zabiegi marketingowe;
- obawy (*fears*) – strach przed podjęciem niewłaściwej decyzji lub przed popełnieniem błędu, często determinuje pewne wybory przy dokonywaniu zakupu produktów. Dla każdej usługi i produktu istnieje tzw. *ból* związany ze zmianą. Nawet jeśli nasz produkt jest lepszy od tego posiadanego przez konsumenta, istnieje prawdopodobieństwo, że wartość dodana nie jest na tyle duża, aby zrezygnować ze *status quo*;
- groźba substytutów (*substitutes*) – w dobie zwiększonej konkurencji istnieje zagrożenie, że w przypadku niewygenerowania odpowiednio wysokiej propozycji wartości konsumenci wybiorą konkurencyjne produkty/usługi¹¹.

¹¹ *Value Proposition Canvas Template*, Peter Thomson, <http://www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas>, dostęp: 20.03.2015.



Rysunek 2. Produkt i klienci w modelu propozycji wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith, *Value Proposition Design*, Wiley Publishing 2014, s.9.

3. *Kanały dystrybucji* – sposób komunikacji oraz sposób w jaki firma oferuje swoim kluczowym klientom ofertę wartości. Kanały dystrybucji, sprzedaży i komunikacji, od charakteru których zależy w jaki rodzaj relacji firma wchodzi ze swoimi kontrahentami, przyczyniają się m.in. do:

- podnoszenia świadomości potencjalnych klientów w zakresie oferty produktów i usług;
- sformułowania opinii w oczach klientów na temat propozycji wartości, którą oferuje dana firma.

Kanały dystrybucji umożliwiają dokonania transakcji zakupu, przez co realizują propozycje wartości dla klienta. Umożliwiają klientom dostęp do wsparcia i pomocy przy zakupie produktu lub usługi. Przez kanały dystrybucji przepływają strumienie rynkowe, takie jak:

- informacja rynkowa – wymiana informacji dotyczących potencjalnych nabywców, konkurentów, informacje o rodzajach ofert i popycie;
- informacja promocyjna – przekazywanie sugestywnych, zachęcających do zakupu informacji o oferowanych produktach;
- negocjacje – ustalanie warunków współpracy, znajdowanie potencjalnych odbiorców oferty;

- zamówienia – odpowiedź na oferty poprzez przekazywanie informacji o zamiarze zakupu określonej partii produktów;
- fizyczny przepływ produktów – tworzenie zapasów, transport i spedycja, kompletowanie, obsługa i zarządzanie łańcuchem dostaw;
- płatności – regulowanie różnymi metodami płatności należności za produkty i usługi;
- prawo własności – przeniesienie prawa własności pomiędzy uczestnikami kanału¹².

4. *Relacje z klientami* – opis całokształtu relacji pomiędzy firmą a wyodrębnionymi segmentami klientów. W zależności od rodzaju kontaktu z firmą, kształtuje się doświadczenie i odczucia jakie klient ma po współpracy. Istnieją relacje od osobistej, indywidualnej, spersonalizowanej obsługi klienta, aż po całkowitą zautomatyzowaną procedurę samoobsługi. Wszystko zależy od założeń naszego modelu biznesu i oczekiwań poszczególnych segmentów klientów. Wyróżnić można kilka rodzajów relacji z klientami:

- osobiste wsparcie – relacje międzyludzkie pomiędzy sprzedawcą a odbiorcą oferty. Klient uzyskuje wsparcie od opiekuna od momentu zakupu aż po serwis posprzedażowy. Ten rodzaj kontaktu może odbywać się osobiście lub za pomocą centrum *call-centre* oraz internetowych kanałów sprzedaży;
- samoobsługa – firma nie nawiązuje bezpośrednich relacji z klientami. Zapewnione są narzędzia do samodzielnego korzystania z oferty;
- współtworzenie – współpraca firmy z klientem, który pomaga tworzyć wartość poprzez recenzowanie produktów. Firmy korzystają z pomocy klientów przy tworzeniu nowych produktów.

5. *Strumienie przychodów* – strumienie, które odpowiadają za ilość środków generowanych przez firmę w zamian za obsługę segmentów klientów i oferowanie im propozycji wartości. Model biznesowy wg A. Osterwaldera w zależności od założeń może zawierać dwa różne rodzaje strumieni przychodów:

- „Przychody transakcyjne wynikające z płatności dokonywanych przez jednorazowych klientów;

¹² A. Czubała, *Podstawy Marketingu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2013, s. 152.

– Okresowe przychody wynikające z wielokrotnych płatności związanych z realizacją propozycji wartości bądź zapewnienia wsparcia posprzedażowego¹³.

6. *Kluczowe zasoby* – dzięki tym szeroko pojętym zasobom, które mogą być fizyczne, intelektualne, ludzkie, finansowe, oraz umiejętnościom przedsiębiorstwo ma otwartą drogę do zaoferowania wartości dla swoich klientów, ekspansji na pożądane rynki, utrzymywania relacji z segmentami klientów a w konsekwencji stymulowania strumieni przychodów oraz generowania zysku dla firmy. Zasoby mogą być:

- fizyczne – aktywa fizyczne, wymagające nakładów kapitałowych, takie jak: infrastruktura produkcyjna, budynki, pojazdy, urządzenia, systemy, sieć punktów sprzedaży, a także wartości niematerialne i prawne, m.in. dostęp do systemów informatycznych, czy licencje;
- intelektualne – marka, wiedza autorska, patenty, prawa autorskie;
- ludzkie – jedna z ważniejszych kategorii zasobów. Na całokształt kapitału ludzkiego składają się wiedza, umiejętności i kompetencje pracowników, które mają odzwierciedlenie w wykonywanej pracy;
- finansowe – niezbędne zasoby finansowe do realizowania modeli biznesu.

7. *Kluczowe działania* – są to najważniejsze czynności i aktywności, które są podejmowane, aby zapewnić prawidłowe funkcjonowanie modelu biznesu. Zakres oraz rodzaj działań zależy od rodzaju prowadzonego biznesu oraz przyjętej strategii.

Działania te składają się z:

- produkcji – projektowanie, wytwarzanie i dostarczanie produktu;
- rozwiązywanie problemów – kreowanie nowych rozwiązań, w celu rozwiązania indywidualnych problemów poszczególnych klientów;

Do realizacji tych działań niezbędne jest prawidłowe zarządzanie wiedzą oraz cykliczne organizowanie szkoleń;

¹³ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych, Podręcznik Wizjonera*, op. cit. s. 34.

8. *Kluczowi partnerzy* – szeroko pojęta sieć partnerów i dostawców. Przykładowe rodzaje partnerstwa:

- alians strategiczny – firma szuka możliwości rozwoju poprzez nawiązanie partnerstwa z inną firmą, która jest w podobnej sytuacji ekonomiczno-usługowo-produkcyjnej. Nawiązanie współpracy, połączenie zasobów oraz potencjału obu firm prowadzi do możliwości realizowania przedsięwzięć o charakterze badawczym, produkcyjnym, technicznym, inwestycyjnym, organizacyjnym, tak aby obie firmy uzyskały z tego korzyść¹⁴;
- współkonkurencja (*coopetition*) – rodzaj konkurencji, w której organizacje zawierają między sobą porozumienia w celu efektywniejszego konkutowania na rynku¹⁵.

Powody, dla których firmy decydują się na nawiązanie partnerstwa:

- efekt ekonomii skali (*economies of scale*) – możliwości obniżenia kosztów całkowitych, poprzez synergę działań;
- optymalizacja – optymalna alokacja zasobów;
- eliminowanie ryzyka i warunków niepewności – aliance i współpraca firm działających w tym samym sektorze powoduje zmniejszenie poziomu ryzyka;
- efekt synergii – pozwala organizacjom działać bardziej skutecznie poprzez pracę razem, nie oddzielnie. Wg. Griffina synergia jest istotna dla zarządzających przedsiębiorstwem, ponieważ prowadzi do znacznie zgodniejszej i bardziej skoordynowanej współpracy. „Synergia pojawia się wtedy, gdy kilka jednostek danej organizacji może razem zdziałać więcej niż gdyby każda działała z osobna”¹⁶.

9. *Struktura kosztów* – koszty całkowite, wynikające z prowadzenia w działalności w oparciu o przyjęty model biznesu. W zależności od przyjętej strategii działania możemy koncentrować się na wartości lub na kosztach. W przypadku koncentracji na kosztach, organizacja szuka wszelkich możliwości, aby je obniżyć – wówczas rdzeń przyjętego modelu koncentruje się na optymalizacji i minimalizacji kosztów, po-

¹⁴ B. Glinkowska, *Alians strategiczny drogą rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Nr 87 Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2010.

¹⁵ D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 17.

¹⁶ R.W. Griffin, op.cit, s. 88.

przez m.in. zmniejszenie kosztów propozycji wartości oraz szeroki outsourcing back-office'u, przez co tworzy przewagę konkurencyjną. Jeśli przedsiębiorstwo koncentruje się na wartości, mniejszą wagę przywiązuje do poziomowi kosztów. Firmy powinny szczególnie zwrócić uwagę na dwa rodzaje kosztów:

- *koszty produkcyjne (production costs)* – składające się z kosztów stałych, zmiennych, krańcowych oraz tzw. kosztów utopionych (*sunk costs*); Związane są z tworzeniem, projektowaniem oraz produkcją dóbr lub dostarczaniem usług;
- *koszty transakcyjne (transaction costs)* – związane z szukaniem oraz przetwarzaniem informacji, przeprowadzaniem badania rynku przed wprowadzeniem nowej usługi/produktu. Są to koszty związane również z tworzeniem wartości poprzez zawieranie kontraktów i współpracy oraz zarządzanie i egzekwowanie tych umów/kontraktów¹⁷.

MOŻLIWOŚĆ WDRAŻANIA, KREOWANIA I WYKORZYSTYWANIA I MODELI BIZNESU

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w zmiennym otoczeniu ciągle szukają sposobów i zasad zarządzania, tak aby budować przewagę konkurencyjną. W zależności od rodzaju prowadzonej działalności, przyjętej wizji i strategii przedsiębiorstwa, w połączeniu z odpowiednimi działaniami i wykorzystywaniem stosownych zasobów kreować można kształt modelu biznesu. Stają się one narzędziami reorientacji strategicznej przedsiębiorstw, jak również ułatwiają bieżące zarządzanie przedsiębiorstwem, tak aby efektywnie funkcjonować na rynku.

A. Afuah zwraca uwagę, na znaczenie innowacji przy wdrażaniu modelu biznesu oraz zależnościach pomiędzy modelem biznesu a strukturą, systemami, ludźmi oraz otoczenia w organizacji. Stworzył model, który obrazuje zależności pomiędzy ludźmi działającymi w modelu biznesu, połączonymi strukturami, wykonującymi konkretne zadania, będąc na konkretnym miejscu w hierarchii. Ludzie postawieni są w centrum układu, ponieważ to oni kreują modele biznesu. Załoga, która często w znacznym stopniu różni się od siebie odgrywa kluczowe role w funkcjonowaniu modelu biznesu danej organizacji – często ich efektywność zależy od sposobów motywowania i wynagradzania, jak również od za-

¹⁷ A. Afuah, *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*, Routledge, Nowy Jork 2014, s. 9.

stosowanych rozwiązaniach innowacyjnych oraz środowiska w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje¹⁸.

Kwestie środowiska i otoczenia modelu biznesowego poruszył również A. Osterwalder w swoich publikacjach. Podkreśla on, że badania i znajomość uwarunkowań, w których funkcjonuje organizacja, pomaga wdrażać bardziej skuteczne i konkurencyjne modele biznesu. Należy zdawać sobie sprawę, że otoczenie, w którym działa firma jest zmienne, pojawiają się nowe elementy, które często determinują zmiany, które muszą być wprowadzane do przedsiębiorstwa, np. modele oparte na działalności internetowej. Co więcej, należy zarządzać firmą w taki sposób, aby nie tylko działać efektywnie, ale również sprostać wyzwaniom rynku, takim jak załamanie koniunktury, czy niezależne od nas regulacje.

Podczas projektowania i wdrażania modelu biznesu należy zwrócić uwagę na pięć kluczowych elementów mających wpływ na jego funkcjonowanie, wśród których wyróżniono:

1. dostawców,
2. odbiorców,
3. koncepcję i projekt realizacji,
4. uwarunkowania zewnętrzne,
5. uwarunkowania wewnętrzne.

Dostawcy firm to osoby, z którymi organizacja zawiera transakcje na rzecz zaopatrzenia, składa do nich potwierdzone zamówienia na określone dobra i w wymaganej ilości, których dostarczenie odbywa się w wyznaczonym terminie i na zaakceptowanych warunkach.

Odbiorcy, czyli klienci, którzy mogą występować indywidualnie lub jako dowolna jednostka organizacyjna lub prawna. Wśród nich można wydzielić odpowiednie segmenty, czyli charakterystyczne grupy, do których kierowane będą wytwarzane produkty lub oferowane usługi¹⁹.

Koncepcja i projekt realizacji jest planem, strategią, która będzie wykonywana podczas wytwarzania produktów lub świadczenia usług. „Na tym etapie można też stworzyć koncepcję rozwoju firmy, uwzględniającej potencjał, który należy traktować jako źródło przewagi strategicznej. Składa się z następujących etapów: wyznaczenie kanałów zaopatrzenia, określe-

¹⁸ A. Afuah, op.cit. s. 193.

¹⁹ K. Firlej, *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem spożywczym*, [w:] *Modele biznesowe*, red. B. Koźuch, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 30.

nie i wyznaczenie możliwości realizacji wartości dodanej w firmie; prognozowanie osiąganego zysku; wyznaczenie kanałów dystrybucji²⁰.

Czynniki zewnętrzne, zostały podzielone na²¹:

1. Siły rynkowe – problemy rynku, czynniki kształtujące i zmieniające rynek, segmenty rynku, potrzeby rynku i analiza poziomu ich zaspokojenia. Należą do nich również koszty zmian, czyli charakterystyka kwestii związanych z transferem klientów do konkurencji oraz atrakcyjność przychodowa, pokazująca w jaki sposób możemy kształtować ceny i udzielająca odpowiedź na pytania za co klienci są skłonni płacić;

2. Siły występujące w branży – to siły związane z konkurentami – należy zastanowić się którzy są najbardziej dominujący w naszej branży, do jakich segmentów klientów docierają, ale również jaką mają strukturę kosztów oraz jakie są ich słabe i mocne strony. W zależności od barier wejścia w daną branżę, trzeba rozpatrzyć zagrożenie ze strony nowych graczy na rynek, ale również są to siły związane z substytutami do oferty własnego przedsiębiorstwa. Należy pamiętać o organizacjach występujących w łańcuchu wartości w danej branży oraz wszystkich interesariuszach, którzy mogą mieć wpływ na kształtowanie się modelu biznesu w danej firmie.

3. Kluczowe trendy – można wyróżnić:

- trendy technologiczne – związane z nowymi technologiami, mogące być zarówno szansą jak i zagrożeniem rozwoju organizacji;
- trendy ustawodawcze – rozwiązania prawne oraz regulacje, które mają istotny wpływ na – funkcjonowanie przedsiębiorstwa (np. zasady podatkowe, akcyzy);
- trendy społeczne i kulturowe – zjawiska konsumenckie mające wpływ na funkcjonowanie modelu biznesu danego przedsiębiorstwa;
- trendy demograficzne i gospodarcze – zróżnicowanie społeczeństwa pod kątem wieku, wykształcenia, struktury dochodów i majątku, ale również wysokość dochodu rozporządzalnego.

4. Siły makroekonomiczne – odnoszą się do ogólnej sytuacji makroekonomicznej gospodarki. Dla organizacji istotne mogą być sposoby, w jaki zdobyć można kapitał inwestycyjny, dlatego na te siły mają wpływ również rynki kapitałowe. Analiza bieżącego poziomu cen towarów, surowców, ale

²⁰ Ibidem, s. 32.

²¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych, Podręcznik Wizjonera*, op. cit. s. 204.

również pracy ma kluczowe znaczenie przy planowaniu zasobów w przyjętym modelu biznesu. Na działalność przedsiębiorstwa ma również wpływ poziom i jakość rozwoju infrastruktury gospodarczej.

Uwarunkowania wewnętrzne, takie jak²²:

1. Zasoby – czyli wszystkie materialne i niematerialne składowe procesu produkcji, które są niezbędne do wytwarzania dóbr (np. maszyny, surowce, praca)²³.
2. System B+R – okreśłany przez wzajemnie połączone procesy, w których wyniku przez wdrożenie innowacji technicznych powstają i wprowadzane są na rynek nowe produkty. Prace badawcze i rozwojowe związane z opracowaniem nowych produktów (innowacji produktowych) i procesów (innowacji procesowych), wykonywane przez własne zaplecze rozwojowe lub nabyte od innych jednostek należy postrzegać, jako rodzaj działalności innowacyjnej, która jest bardziej pojemnym pojęciem²⁴. W. Czternasty i B. Czyżewski szczególnie nacisk kładą na innowacje organizacyjne w przemyśle spożywczym, które przez lata pozostawały w cieniu innowacji technologicznych, a klasyczna ekonomia na ogół nie uwzględniała ich w badaniach nad postępowaniem gospodarczym²⁵.
3. Strukturę kosztów – wielkość kosztów własnych to istotny miernik odzwierciedlający efektywność przedsiębiorstwa spożywczego, a ich racjonalizacja wpływa na jej poprawę.
4. Strukturę przychodów – można wyróżnić następujące przychody: przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, pozostałe przychody operacyjne, przychody finansowe i zyski nadzwyczajne. W każdym przedsiębiorstwie analizie poddaje się strukturę przychodów celem ustalenia udziału poszczególnych grup przychodów w przychodach ogółem.

PODSUMOWANIE

W tekście przedstawiono syntetyczne ujęcie wybranych podejść do modeli biznesowych, wskazano też główne elementy budujące rzeczony mo-

²² K. Firlej, op. cit., s. 36.

²³ J. Beksiak, *Ekonomia*, PWN, Warszawa 2001, s. 112.

²⁴ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Kraków 2002, s. 242.

²⁵ W. Czternasty, B. Czyżewski, *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 17.

del. Należy uznać, że postawiony cel artykułu udało się osiągnąć. Synteza powstała wskutek analizy i krytyki piśmiennictwa daje podstawy koncepcyjne dla operacjonalizacji, która umożliwiłaby w przyszłości przeprowadzenie badań pierwotnych (preferowane byłoby sondaż oraz obserwacja uczestnicząca), których celem byłyby weryfikacja użyteczności przedstawionego ujęcia modelu biznesowego jako narzędzia w realizacji kierunku strategicznego przedsiębiorstwa.

BIBLIOGRAFIA

1. Afuah A., *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*, Routledge, Nowy Jork 2014.
2. Beksiak J., *Ekonomia*, PWN, Warszawa 2001.
3. Czternasty W., Czyżewski B., *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
4. Czubała A., *Podstawy Marketingu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2013.
5. Dołhasz M., Fudaliński J., Kosała M., Smutek H., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
6. Firlej K., *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem spożywczym*, [w:] *Modele biznesowe*, red. B. Kożuch, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013.
7. G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy Strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
8. Glinkowska B., *Alians strategiczny drogą rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach* Nr 87 Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2010.
9. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
10. Jabłoński M., *Modele biznesu w procesie kreacji wartości*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
11. Latusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011r.
12. Michalski E., *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
13. Obój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
14. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*, Communications of the Association for Information Systems, Volume 16, Article 1, 2005, <http://aisel.aisnet.org/>, dostęp 04.03.2015

15. Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych, Podręcznik Wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.
16. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Kraków 2002.
17. *Value Proposition Canvas Template*, Peter Thomson, <http://www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas>, dostęp: 20.03.2015.

Michał Kowalczyk – mgr Organizacji i Zarządzania, UEK Kraków

Oskar Kosh – mgr Organizacji i Zarządzania, UEK Kraków

Dawid Mucha – mgr Wychowania Fizycznego i Sportu, mgr Fizjoterapii, AWF Kraków