

PIOTR KARPUŚ

---

*Model biznesowy przedsiębiorstwa*

---

Corporate business model

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, strategia przedsiębiorstwa

**Key words:** business model, corporate strategy

## 1. Wstęp

Przedsiębiorstwo to jednostka, w której celowo zorganizowane zasoby produkcyjne stanowią podstawę przekształcania nakładów w efekty w procesie produkcji dla osiągnięcia dodatnich wyników ekonomicznych<sup>1</sup>. Jako podmiot gospodarki narodowej charakteryzuje się ono odrębnością ekonomiczną, techniczno-produkcyjną, organizacyjną i prawną.

Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy posiada aktywa pozwalające na prowadzenie działalności oraz fundusze finansujące te aktywa. Proces rozwoju społeczno-gospodarczego zmienia znaczenie poszczególnych składników majątkowych oraz wprowadza do działalności gospodarczej coraz więcej nowych czynników o charakterze niematerialnym. Proces przekształcania posiadanych aktywów w strumień pieniężny jest determinowany przez model biznesowy danego przedsiębiorstwa. Z badań R. Casadesus-Masanella i J.E. Ricarta wynika, iż „bardzo prawdopodobne, że w przyszłości punktem wyjścia dla starań o osiągnięcie trwałej przewagi rynkowej

---

<sup>1</sup> *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 384.

będzie model biznesowy”<sup>2</sup>. Wzrost zainteresowania rolą modeli biznesowych przedsiębiorstwa wynika nie tylko z połączenia technologii informacyjnych i komunikacyjnych, ale także z deregulacji rynków, zmian technologicznych, globalizacji, preferencji dla zrównoważonego rozwoju, wzrostu społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>3</sup>.

Model biznesowy w literaturze definiuje się różnie. J. Magretta uznaje, że jest to opis tego, jak działa dane przedsiębiorstwo, R. Boulton, B. Libert, S. Samek – iż stanowi on kombinację w odpowiednich proporcjach pięciu grup aktywów<sup>4</sup>, M.W. Johnson, C.M. Christensen i H. Kagermann model biznesowy opisują za pomocą czterech elementów<sup>5</sup>. Z kolei R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricart twierdzą, że składają się na niego wybory i ich konsekwencje<sup>6</sup>. Przybliżenie tych modeli i możliwości ich zastosowania w przedsiębiorstwie stanowi główny cel artykułu.

## 2. Modele biznesowe przedsiębiorstwa

Jedną z koncepcji uwzględniających nowe uwarunkowania społeczno-gospodarcze jest model biznesowy pod kątem tworzenia wartości. R. Boulton, B. Libert i S. Samek podkreślają, że wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa zależą od kombinacji i proporcji składających się na nią aktywów. Model biznesowy obejmuje aktywa w pięciu ogólnych kategoriach aktywów<sup>7</sup>:

- 1) aktywa rzeczowe, w tym grunty, budynki, wyposażenie, zapasy,
- 2) aktywa finansowe, w tym gotówka, należności, inwestycje, kapitały, zadłużenie,
- 3) pracownicy i dostawcy, w tym pracownicy, dostawcy, partnerzy,
- 4) klienci, w tym klienci, kanały, podmioty stowarzyszone,
- 5) aktywa organizacyjne, w tym przywództwo, strategia, struktura, kultura, marka, innowacje, własność intelektualna, wiedza, systemy, procesy.

Poszczególne grupy aktywów poprzez ich uruchamianie przyczyniają się do tworzenia efektów, w tym i wartości firmy, przy czym rola i znaczenie różnych aktywów zmieniają się w czasie. Poprzez odpowiednie proporce między poszczególnymi aktywami można osiągnąć różną ich efektywność. Model biznesowy prezentuje rysunek 1. Zawiera on 25 kategorii i subkategorii aktywów.

---

<sup>2</sup> R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska” wrzesień 2011, s. 76

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> R. Boulton, B. Libert, S. Samek, *Odczytując kod wartości*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 22.

<sup>5</sup> M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann, *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy*, [w:] *O strategii*, „Harvard Business Review Polska”, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 120–121.

<sup>6</sup> R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *op. cit.*, s. 77.

<sup>7</sup> R. Boulton, B. Libert, S. Samek, *op. cit.*, s. 22.



Rysunek 1. Model dynamiki wartości

Źródło: R.E.S. Boulton, B.D. Libert, S.M. Samek, *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 22.

Model biznesowy pozwala na badanie sposobów tworzenia wartości poprzez łączenie na różne sposoby rozmaitych typów aktywów, które stanowią źródło przyszłej wartości firmy. Każdy ich typ charakteryzuje się specyficznymi kosztami nabycia, zarządzania, odtwarzania i likwidacji. Aktywa firmy mogą nie tylko tworzyć wartość, ale również ją marnotrawić.

Przedsiębiorstwo, aby osiągnąć sukces, potrzebuje „spójnego, zintegrowanego podejścia do czterech wyzwań związanych z tworzeniem wartości w nowym stuleciu:

- zaprojektowania modelu biznesowego pod kątem tworzenia wartości,
- zapanowania nad ryzykiem w warunkach niepewności,
- zarządzania firmą jako portfelem aktywów,
- wykorzystania informacji, mierzenia i objęcia sprawozdawczością wszystkich aktywów. [...]

W procesie podejmowania decyzji firmy powinny brać pod uwagę jednocześnie strategię, zarządzanie ryzykiem, procesy i informację. [...] model biznesowy będzie solidny tylko wtedy, gdy wszystkie te aspekty będą pozostawać w równowadze<sup>78</sup>.

W procesie projektowania modelu biznesowego należy odpowiedzieć na trzy pytania<sup>9</sup>:

- Jakie aktywa są wykorzystywane w przedsiębiorstwie i jaką wartość one wnoszą?
- Jakich aktywów potrzebuje przedsiębiorstwo do odniesienia sukcesu w nowej gospodarce?
- Jakiej strategii portfela aktywów należy użyć?

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 114.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 121.

Model biznesowy Boultona, Liberta i Sameka obejmuje wszystkie możliwe zasoby i umiejętności, które powinny być uruchamiane w odpowiednich kombinacjach ilościowo-wartościowych przyczyniających się do zwiększenia wartości firmy. Autorzy podkreślają, że ekonomiczna wartość firmy zależy w większej mierze od sposobu łączenia i proporcji aktywów oraz od modelu biznesowego firmy niż od tego, do jakiej branży ona należy.

Opisywany model biznesowy jest zatem utożsamiany ze strategią, której zadanie polega tutaj na zidentyfikowaniu wykorzystywanych aktywów oraz określeniu odpowiednich co do ilości, cech jakościowych i proporcji elementów kreujących wartość przedsiębiorstwa.

M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann stwierdzają, że „model biznesowy powinien się składać z czterech części, które razem tworzą wartość zarówno z perspektywy samej firmy, jak i jej klientów”. Opis modelu biznesowego przedstawia rysunek 2.

<p>Propozycja wartości dla klienta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Klient docelowy</b></li> <li>• <b>Zadania do wykonania:</b> rozwiązanie ważnego problemu lub zaspokojenie istotnej potrzeby nabywcy docelowego.</li> <li>• <b>Oferta rozwiązująca problem lub zaspokajająca potrzebę.</b> Obejmuje nie tylko sprzedawany produkt bądź usługę, ale także sposób sprzedaży.</li> </ul>	<p>Kluczowe zasoby</p> <p>Dostarczenie z zyskiem propozycji wartości wymaga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ludzi,</b></li> <li>• <b>technologii i produktów,</b></li> <li>• <b>wyposażenia,</b></li> <li>• <b>informacji,</b></li> <li>• <b>kanalów dystrybucji,</b></li> <li>• <b>partnerstwa i sojuszy,</b></li> <li>• <b>marki.</b></li> </ul>
<p>Formuła zysków</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Model przychodów.</b> Ile można zarobić: cena* wielkość sprzedaży. Wielkość można rozpatrywać w kategoriach rozmiarów rynku, częstości dokonywania zakupów, sprzedaży dodatkowej itd.</li> <li>• <b>Struktura kosztów.</b> Sposób alokacji obejmuje koszty podstawowych aktywów, bezpośrednie i pośrednie oraz korzyści skali.</li> <li>• <b>Model marż.</b> Jaka powinna być wartość netto każdej transakcji, by osiągnąć pożądaną poziom zysków?</li> <li>• <b>Tempo wykorzystania zasobów.</b> Jak intensywnie należy wykorzystywać posiadane zasoby, by użyć założoną wielkość sprzedaży? Obejmuje: czas realizacji zamówienia, wydajność, rotację zapasów, wykorzystanie aktywów itd.</li> </ul>	<p>Kluczowe procesy</p> <p>oraz zasady, mierniki i normy, dzięki którym rentowne świadczenie propozycji wartości będzie miało charakter powtarzalny i skalowalny.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Procesy:</b> projektowania, rozwoju produktów, zaopatrzenia, produkcji, marketingu, zatrudnienia i szkolenia oraz IT.</li> <li>• <b>Zasady i mierniki:</b> wymogi krańcowe inwestycji, warunki kredytu, czas realizacji zamówienia, warunki dostaw.</li> <li>• <b>Normy:</b> wielkość okazji rynkowej wymagana z punktu widzenia inwestycji, podejście do klienta i do kanałów dystrybucji.</li> </ul>

Rysunek 2. Elementy modelu biznesowego

Źródło: M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann, *op. cit.*, s. 121.

Proces budowy modelu biznesowego, według tych autorów, składa się z kilku etapów<sup>10</sup>. W pierwszym z nich należy opracować mocną pozycję wartości dla klienta. Sukces biznesowy wymaga odkrycia, jak zaspokoić potrzeby autentycznego klienta,

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 136–137.

który musi wykonywać rzeczywiste zadania. Drugi etap polega na skonstruowaniu formuły zysków, która pozwala na świadczenie wartości dla firmy. Dekompozycja wartości firmy określająca docelową wielkość całkowitych zysków pozwoli określić, jakie zasoby i procesy są niezbędne do osiągnięcia zamierzonych celów. W tej fazie należy ustalić niezbędny poziom sprzedaży i kosztów. W trzecim etapie należy porównać nowy model z istniejącym. Pozwoli to na opracowanie procesu wdrażania nowego modelu, także na określenie, jakie elementy nowego modelu można wdrożyć w ramach dotychczasowej struktury organizacyjnej, a jakie wymagają zmian tej struktury, łącznie z koniecznością utworzenia nowej jednostki organizacyjnej.

Model biznesowy przedsiębiorstwa po upływie określonego okresu, w wyniku zmian uwarunkowań otoczenia zewnętrznego, wymaga modyfikacji. M.W. Johnson, C.M. Christensen i H. Kagermann wskazują na „pięć okoliczności o charakterze strategicznym, które często wymagają zmiany modelu biznesowego:

- 1) Szansa zaspokojenia – dzięki przełomowej innowacji – potrzeb dużych grup potencjalnych nabywców znajdujących się całkowicie poza rynkiem, gdyż istniejące rozwiązania są dla nich za drogie lub zbyt skomplikowane.
- 2) Szansa wykorzystania całkowicie nowej technologii poprzez zbudowanie wokół niej nowego modelu biznesowego [...] lub szansa wykorzystania sprawdzonej technologii poprzez wprowadzenie jej na zupełnie nowy rynek.
- 3) Szansa wprowadzenia podejścia opartego na »zadaniu do wykonania« tam, gdzie jeszcze się ono nie przyjęło. [...]
- 4) Potrzeba odstraszenia innowatorów z dolnych segmentów rynku. [...]
- 5) Konieczność zareagowania na zmieniające się podstawy konkurowania. W nieuchronny sposób wraz z upływem czasu zmianie ulegają rozwiązania akceptowane przez rynek, co prowadzi do utowarowienia podstawowych segmentów rynku”<sup>11</sup>.

M.W. Johnson, C.M. Christensen i H. Kagermann słusznie uważają, że wprowadzanie nowego modelu biznesowego znajduje uzasadnienie wówczas, gdy „jest on nowy nie tylko dla firmy, ale choć trochę zmienia reguły gry w branży lub na rynku”<sup>12</sup>. Dlatego zalecają uzyskanie odpowiedzi twierdzących na następujące pytania przed wdrożeniem nowego modelu biznesowego do praktyki<sup>13</sup>:

1. Czy oferta wartości odnosi się do zadania stojącego przed klientem?
2. Czy wszystkie elementy modelu będą współgrać, by zadania można było wykonywać zadań możliwie najefektywniej?
3. Czy da się opracować proces tworzenia nowego obszaru działalności, którego nie będą zakłócać procesy podstawowej aktywności firmy?
4. Czy nowy model biznesowy postawi pod znakiem zapytania działalność konkurentów?

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 130–131.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 131.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 132.

Kolejne podejście do modelu biznesowego firmy prezentują R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricart<sup>14</sup>. Uważają oni, że „model biznesowy odnosi się do logicznych podstaw działania firmy – czyli do sposobu jej funkcjonowania oraz wytwarzania i przejmowania wartości dla interesariuszy w warunkach konkurencji rynkowej”<sup>15</sup>.

Z prowadzonych przez nich badań wynika, że model biznesowy składa się z wyborów podejmowanych przez menedżerów i z konsekwencji tych wyborów. W procesie tworzenia modelu biznesowego firmy dokonują trzech rodzajów wyborów. Są to:

- wybory sposobów postępowania (*policy choices*), które decydują o działaniach podejmowanych przez firmę, są to np. zasady wynagradzania pracowników, umowy zaopatrzeniowe, inicjatywy sprzedażowe i marketingowe, polityka cenowa, produktowa, lokalizacja produkcji itp.;
- wybory związane z majątkiem (*asset choices*), które wpływają na materialne zasoby, z jakich korzysta firma, np. zakłady produkcyjne, system łączności, system transportu itp.;
- wybory odnoszące się do nadzoru (*governance choices*) – dotyczą one ustalania przez firmę praw decyzyjnych co do dwóch poprzednich rodzajów wyborów, np. nadzorowania i zarządzania majątkiem.

Wybory w ramach modelu biznesowego powinny dotyczyć obszarów pozwalających na wypracowanie unikalnej i cennej pozycji rynkowej. Mogą zatem odnosić się do działań związanych z realizacją celów, tworzeniem i umacnianiem zaufania klientów, podnoszącym poziom jakości, kształtowaniem więzi współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa, a także z dostawcami i klientami.

Wybory menedżerów mają swoje skutki, np. polityka cenowa wpływa na poziom sprzedaży. „Konsekwencje mogą być zmienne lub trwałe. Zmienna konsekwencja to taka, która szybko zmienia swoją postać wtedy, gdy zmianie ulega stojący za nią wybór. Na przykład decyzja o podwyższeniu cen powoduje natychmiastowy spadek wielkości sprzedaży”<sup>16</sup>. Konsekwencje zmienne mogą występować w różnych postaciach, np. niskie koszty zmienne, wysoki poziom wykorzystania zdolności wytwórczych, duży wolumen sprzedaży, dodatkowe przychody, duża siła przetargowa wobec dostawców.

Konsekwencje trwałe kształtują się na bazie przestrzegania określonych zasad w długim okresie, np. wynikające z utrwalenia się kultury oszczędzania. Konsekwencje trwałe mogą dotyczyć między innymi reputacji firmy stosującej uczciwe ceny, niskich kosztów stałych, określonego stanowiska (np. twarde) w negocjacjach, przebojowej kadry kierowniczej.

Model biznesowy, wg R. Casadesus-Masanella i J.E. Ricarta, powinien być skuteczny. Tę cechę osiągają modele, które spełniają trzy kryteria, a mianowicie<sup>17</sup>:

<sup>14</sup> R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *op. cit.*, s. 74–85

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 84.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 78.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 76.

- Model biznesowy powinien być zbieżny z celami firmy. Oznacza to, że wybory podejmowane w trakcie projektowania modelu biznesowego powinny w konsekwencji umożliwić organizacji osiągnięcie jej celów. Kreowanie innowacji powinno zatem wiązać się z tworzeniem nowych przedsięwzięć biznesowych i zapewniać przejmowanie korzyści z nich wynikających.
- Model biznesowy powinien mieć charakter samowzmacniającego się. Musi być wewnętrznie spójny. Dokonywane wybory muszą się wzajemnie dopełniać, tak by model miał charakter kompleksowego systemu.
- Model biznesowy powinien być solidny. Oznacza to, że nie powinien tracić efektywności wraz z upływem czasu, ale powinien być odporny na cztery zagrożenia. Należą do nich: **naśladownictwo** – czy konkurenci są w stanie powielić model biznesowy firmy; **trzymanie w szachu** – czy klienci, dostawcy lub inni gracze przejmują wytworzoną przez firmę wartość dzięki wzmocnieniu swojej siły przetargowej; **zastój** – wynikający z samozadowolenia organizacji, i **substytucja** – czy nowe produkty obniżają wartość, jaką klienci dostrzegają w produktach lub usługach oferowanych przez firmę.

Model biznesowy powinien zawierać spirale wartości, czyli pętle sprzężenia zwrotnego, które same się wzmacniają. Na przykład do kluczowych spirali wartości firmy Ryanair należą<sup>18</sup>:

Spirala 1: niskie ceny → duży wolumen sprzedaży → większa siła przetargowa wobec dostawców → niskie koszty stałe → jeszcze niższe ceny biletów.

Spirala 2: niskie ceny → nastawienie pasażerów na obsługę niskiej jakości → nieoferowanie posiłków → niskie koszty zmienne → jeszcze niższe ceny biletów.

Spirale wartości mogą być wytwarzane nie tylko przez przedsiębiorstwa, których działalność opiera się na niskich kosztach i ograniczonej ofercie, ale także te bazujące na wyróżnianiu się.

Przedsiębiorstwa konkurujące z innymi muszą dążyć do tego, by ich wybory wywoływały stałe konsekwencje. „Wówczas będą mogły wytwarzać i przejmować więcej wartości niż rywale”<sup>19</sup>.

W przypadku gdy konkurenci mają różne modele biznesowe, trudno przewidzieć, który model okaże się skuteczniejszy. Konkurencja przy wykorzystaniu modeli biznesowych obejmuje trzy sposoby<sup>20</sup>:

- Wzmacnianie własnej spirali wartości. Tworząc nowe spirale wartości i/lub wzmacniając spirale powstałe wcześniej, przedsiębiorstwa mogą skuteczniej konkurować na rynku, gdyż ich nowe atuty poprawią pozycję konkurencyjną.
- Osłabianie spirali wartości konkurentów. Podjęte decyzje w ramach modelu biznesowego mogą wywołać trwałe konsekwencje utrudniające nowym konkurentom wejście do branży i zbudowanie efektywnej spirali wartości. Jako

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 78.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 82.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 83.

przykład takich działań można wskazać działania Microsoftu, który dąży do osłabienia spirali wartości Linuxa.

- Przemiana rywali w graczy komplementarnych. W przypadku gdy nowe modele biznesowe konkurentów zaczynają się uzupełniać, mogą oni stać się partnerami w procesie wytwarzania wartości.

Autorzy wyraźnie rozróżniają model biznesowy od strategii. Strategia – według nich – jest planem wypracowania unikalnej i cennej pozycji rynkowej za pomocą wyróżniających firmę czynności biznesowych. Strategia określa, który model biznesowy należy zastosować w konkretnych warunkach, koncentruje się na budowaniu przewagi konkurencyjnej przez obronę unikalnej pozycji rynkowej lub wykorzystania niepowtarzalnych zasobów. Pozycje rynkowe są wytworami spirali wartości, które są uruchamiane przez budowane modele biznesowe – te z kolei określają sposób funkcjonowania oraz wywarzania i przejmowania wartości dla interesariuszy<sup>21</sup>.

### 3. Problemy kształtowania modelu biznesowego

Przekształcenia modelu biznesowego przedsiębiorstw są wynikiem wielu zachodzących zmian. Podkreśla się, że występuje „nowa normalność” w świecie biznesu. Do zmian tych można zaliczyć takie zjawiska jak:

- Odchodzenie od modelu kapitalizmu rynkowego zdominowanego przez wartość dla akcjonariuszy do kapitalizmu zdominowanego przez klientów<sup>22</sup>.
- Gwałtowny, nieliniowy charakter zmian, co wymaga nowego podejścia do przewidywania i panowania nad przyszłością.
- Nowa gospodarka faworyzuje byty niematerialne, takie jak idee, informacje, powiązania itp., oraz zwiększa siłę wewnętrznych powiązań między elementami procesu gospodarowania. Stwarza to, łącznie z globalizacją, „nowy rodzaj rynku i społeczeństwa zakorzeniony we wszechobecnej sieci elektronicznej”<sup>23</sup>.
- Obserwuje się szybko postępujące zmiany w świadomości przedsiębiorców, którzy uważają, że sprostanie nowym wyzwaniom wymaga zrozumienia istoty współpracy sieciowej. Konkurencja w niedalekiej przyszłości przybierze nowe formy. Będzie się odbywała głównie między zorganizowanymi strukturami sieciowymi, aktywnie łączącymi środowiska biznesu z podmiotami tworzącymi wiedzę i zdolnymi do asymilowania tworzonej i przejmowanej wiedzy.
- Narastające dysproporcje między wartością rynkową a wartością księgową spółek tzw. nowej gospodarki<sup>24</sup>.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 84–85.

<sup>22</sup> R. Martin, *Era kapitalizmu zdominowanego przez klientów*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2012, s. 46–55.

<sup>23</sup> K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. IX.

<sup>24</sup> R. Boulton, B. Libert, S. Samek, *op. cit.*, s. 10



- Globalizacja prowadząca do podnoszenia efektywności operacyjnej w krajach tzw. rynków wschodzących<sup>25</sup>.
- Narastanie globalnej nierównowagi ekonomicznej wyrażającej się wysokimi deficytami handlowymi, przy równoczesnych znaczących nadwyżkach w innych krajach.
- Występowanie ogromnych baniek spekulacyjnych na rynkach finansowych (akcje, nieruchomości itd.).
- Narastająca, nadmierna złożoność funkcjonowania przedsiębiorstw<sup>26</sup>.
- Wzrost turbulencji otoczenia.

Nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa wymagają budowy odpowiedniego modelu biznesowego. Sama strategia pozwalająca na „wybór unikalnej pozycji nie stanowi dostatecznej gwarancji uzyskania trwałej przewagi rynkowej”<sup>27</sup>. Ze strategią przedsiębiorstwa musi współgrać jego model biznesowy<sup>28</sup>.

Model biznesowy firmy obejmuje:

- 1) bieżącą i przyszłą domenę działalności przedsiębiorstwa,
- 2) mierniki sukcesu,
- 3) stosunek firmy do głównych partnerów (*stakeholders*),
- 4) zdolności i umiejętności wspomagające osiągnięcie sukcesu,
- 5) zasady działania organizacji.

Domena działalności przedsiębiorstwa definiuje rodzaj biznesu (profilu działalności) przedsiębiorstwa. Domenę można określać poprzez ustalenie produktów (wyrobów i usług), sposobów ich wytwarzania oraz głównych adresatów oferty produktów. Innym sposobem ustalania domeny jest określenie funkcji, jakie spełnia przedsiębiorstwo wobec swoich klientów. Profil działalności opisuje się z punktu widzenia oczekiwań klientów. Przy ustalaniu domeny szczególnie przydatna jest analiza produkt/rynek. W przedsiębiorstwach prowadzących wiele rodzajów działalności ważne jest określenie głównej domeny działalności oraz działalności peryferyjnych z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa.

Mierniki sukcesu zawierają kryteria, których osiągnięcie oznacza osiągnięcie sukcesu. Przedsiębiorstwo w procesie budowy swojej strategii powinno ustalić kryteria, jakimi będzie mierzyć realizację swoich celów. Mierniki możemy podzielić na finansowe i niefinansowe. Bazując na koncepcji strategicznej karty wyników,

---

<sup>25</sup> Efektywność operacyjna – wg M.E. Portera – polega na wykonywaniu czynności potrzebnych do stworzenia, wyprodukowania i dostarczenia produktów dużo lepiej i taniej, niż czynią to konkurenci. Problem z efektywnością operacyjną polega na tym, że najlepsze praktyki podlegają błyskawicznemu naśladownictwu. Patrz: M.E. Porter, *Czym jest strategia?*, [w:] *O strategii*, „Harvard Business Review Polska”, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 3.

<sup>26</sup> R. Świerzewski, „Nowa normalność” w świecie biznesu, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2012, s. 16.

<sup>27</sup> M.E. Porter, *op. cit.*, s. 19.

<sup>28</sup> A. Osterwalder i Y. Pigneur uważają, że „model biznesowy to w pewnym sensie szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji”. Patrz i idem, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 19.

do głównych mierników sukcesu możemy zaliczyć: stopień zadowolenia właścicieli (wzrost ich bogactwa), stopień zadowolenia klientów (użyteczność i przydatność oferowanych produktów), efektywność procesów (tworzona wartość dodatkowa w poszczególnych działaniach oraz poziom kosztów poszczególnych działań) oraz stopień umotywowania i rozwoju załogi.

Kolejnym obszarem modelu biznesowego jest określenie stosunku przedsiębiorstwa do głównych partnerów, a raczej interesariuszy (*stakeholders*). Należy ustalić, kim są główni interesariusze, jakie są ich oczekiwania i wymagania oraz w jaki sposób można ułożyć z nimi współpracę gospodarczą. Do głównych interesariuszy, czyli podmiotów zainteresowanych efektami działalności przedsiębiorstwa, można zaliczyć: klientów, właścicieli, pracowników, dostawców, społeczność lokalną. Każda z tych grup oczekuje innych korzyści. Należy zatem dążyć do takiego współdziałania z nimi, by w możliwie wysokim stopniu realizować mierniki wyrażające sukces przedsiębiorstwa.

Ważnym obszarem modelu biznesowego jest sformułowanie kluczowych kompetencji i czynników decydujących o możliwości osiągnięcia sukcesu. Czynniki te powinny budować unikalną pozycję przedsiębiorstwa na rynku i pozwalać na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Kluczowe czynniki sukcesu mogą dotyczyć:

- zdolności kadrowych (umiejętności, nastawienie innowacyjne i zaangażowanie kluczowych pracowników, wydajność i koszty pracy, integracja załogi z przedsiębiorstwem, umotywowanie pracowników),
- zdolności technologicznych (dysponowanie nowoczesnym wyposażeniem i technologiami, umiejętność wykorzystania parku maszynowego),
- zdolności organizacyjnych (sprawna struktura organizacyjna, sprawne systemy zarządzania, skuteczna i efektywna strategia, właściwie zorganizowane procesy),
- zdolności rynkowych (powiązanie z dostawcami i odbiorcami, znajomość potrzeb klientów, sprawna sieć dystrybucji),
- zdolności finansowych (umiejętność sprawnego zarządzania aktywami i pasywami, generowanie nadwyżki finansowej, stosowanie systemu procesowego pomiaru efektów i kosztów, zdolność pozyskiwania kapitału, umiejętność przekonywania inwestorów zewnętrznych do skuteczności własnych decyzji),
- zdolności politycznych (dostęp do informacji, umiejętności lobbingu, wygrywania przetargów, rozwiązywania konfliktów społecznych).

Każde przedsiębiorstwo, opracowując model biznesowy, powinno ustalić i uruchamiać specyficzne dla niego kluczowe czynniki sukcesu.

Ostatnim obszarem kształtowania modelu biznesowego jest określenie zasad działania, których przestrzeganie zwiększy skuteczność i podniesie efektywność realizowanych procesów gospodarczych w przedsiębiorstwie, które powinny wypracować zasady na tyle ogólne, by nie ograniczały elastyczności i innowacyjności w poszczególnych obszarach działania, a równocześnie wystarczająco szczegółowe, by poszczególne komórki i jednostki mogły łatwo koordynować współpracę i wspólnie realizować kryteria określające miary sukcesu. Powinny zatem zostać opracowane

i zastosowane w praktyce zasady polityki finansowej, produktowej (kształtowanie domen), marketingowej, kadrowej, technologicznej, informatycznej, kooperacyjnej, handlowej, kształtowania struktury organizacyjnej itp.

Tworząc model biznesowy dla konkretnego przedsiębiorstwa, należy uwzględnić także:

- orientację na klienta, wyrażającą się w tworzeniu wartości dla klienta zaspokajających jego istotne potrzeby oraz przekazywaniu tych wartości,
- zdolność wyróżniania pozwalającą na strategiczne pozycjonowanie, które polega na wykonywaniu innych czynności niż konkurenci lub na wykonywaniu podobnych czynności, ale w inny sposób<sup>29</sup>,
- możliwość uruchamiania spiral wartości prowadzących do powiększania efektów finansowych,
- elastyczne dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa oraz skutki interakcji z modelami biznesowymi konkurentów,
- dobór aktywów materialnych i niematerialnych zgodnych z:
  - zasadą efektywności zasobów; należy wykorzystywać aktywa zdolne do generowania wartości, a eliminować te, które marnotrawią wartość,
  - zasadą uwzględniania aktywów będących w minimum: zasoby będące w zbyt małych rozmiarach ilościowo-jakościowych obniżają ogólną efektywność aktywów. Należy zatem określać zmieniające się pożądane relacje między aktywami i dążyć do przestrzegania ich w dynamice,
  - zasadą uwzględniania cyklu życia przydatności aktywów do zmieniającej się wizji. Wprowadzany do przedsiębiorstwa poziom aktywów powinien umożliwiać realizację określonych działań strategicznych, ale równocześnie należy go wykorzystać w takim stopniu, by przy zmianie portfela aktywów nie ponosić nadmiernych kosztów.

Siła modelu biznesowego „polega na sposobie, w jaki przekształca on źródła wyróżniania się w procedury, zachowania i zestawy czynności, które każdy pracownik organizacji może zrozumieć i praktykować”<sup>30</sup>. Model biznesowy musi zatem być podstawą konstruowania strategii i należy go przekładać na działania kreujące wartości dla klienta i przejmujące te wartości przez innych interesariuszy.

## Bibliografia

1. Boulton R., Libert B., Samek S., *Odczytując kod wartości*, WIG-Press, Warszawa 2001.
2. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska” wrzesień 2011.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 4.

<sup>30</sup> Ch. Zook, J. Allen, *Wspaniały, powtarzalny model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2012, s. 89.

3. *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
4. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy*, [w:] *O strategii*, „Harvard Business Review Polska”, ICAN Institute, Warszawa 2012.
5. Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001.
6. Martin R., *Era kapitalizmu zdominowanego przez klientów*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2012.
7. Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
8. Porter M.E., *Czym jest strategia?*, [w:] *O strategii*, „Harvard Business Review Polska”, ICAN Institute, Warszawa 2012.
9. Świerzewski R., *„Nowa normalność” w świecie biznesu*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2012.
10. Zook Ch., Allen J., *Wspaniały, powtarzalny model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2012.

### **Corporate business model**

Corporate strategy is heavily dependent on an adopted business model which decides the future successes of a company. The purpose of the article is to present various concepts of business models and to delineate a model closely connected with the strategy of a company.

The following models were discussed briefly in the present article:

- a dynamic value model
- a business model consisting of chosen elements
- a business model consisting of managerial options and their consequences, and
- a model establishing a domain, criteria for success, responsibility, the constituents of success and also the rules of the game.