Piotr Banaszyk
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

ZNACZENIE MODELU BIZNESU W STRATEGICZNEJ ODNOWIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie na rolę modelu biznesu w kształtowaniu strategicznej odnowy przedsiębiorstwa. Jest to problem istotny, ponieważ w czasach bardzo wysokiej turbulencji uwarunkowań działalności gospodarczej na powodzenie mogą liczyć tylko kierownictwa tych przedsiębiorstw, które wykształcą kompetencje sprawnego radzenia sobie ze skrajną zmiennością otoczenia.

Istota modelu biznesu

Pojęcie modelu biznesowego[1] jest stosunkowo rzadko wykorzystywane w klasycznych publikacjach o zarządzaniu strategicznym. W zasadzie jego geneza wiąże się z pojawieniem się u schyłku XX wieku przedsiębiorstw tzw. nowej ekonomii. Nagle powstały firmy, które w nieznanym wcześniej zakresie wykorzystywały osiągnięcia informatyki, nawet często porzucały realną gospodarkę na rzecz działalności w ekonomicznej „cyberprzestrzeni". Jednak pozostawały przedsiębiorstwami i to często znakomicie wycenianymi przez światowe giełdy papierów wartościowych, choć działały jednakże inaczej, czyli reprezentowały nieznany uprzednio model biznesowy.

---

[1] Opracowano na podstawie P. Banaszyk, *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, w: *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 7–27.

Jeśli przyjrzeć się dostępnym określeniom rozważanego pojęcia, to można przywołać zarówno definicje proste, jak i dość złożone. Kilka z nich zaprezentowano poniżej.

Model biznesowy jest sposobem komunikacji wizji i planu realizacji celów strategicznych, czyli jest medium łączącym koncepcje z realnym działaniem[2].

Model biznesowy jest abstrakcyjnym opisem, w jaki sposób za pomocą działalności gospodarczej zarabiać pieniądze. Jest objaśnieniem przejścia od wejść do wyjść biznesowych, które składają się z czterech podstawowych elementów: zasobów, sprzedaży, zysków i kapitału[3].

Model biznesowy jest opisem jak przedsiębiorstwo zamierza kreować wartość na rynku. Zawiera unikalną kombinację wyobrażeń o produktach, usługach i sposobach dystrybucji, które rozwijają przedsiębiorstwo, oraz idee wymaganych do tego organizacji zespołów ludzkich i infrastruktury operacyjnej[4].

Model biznesowy jest opisem składającym się z czterech składników:
- charakterystyki odbiorców, których przedsiębiorstwo chce obsługiwać;
- opisu zakresu produktów i usług oferowanych docelowym odbiorcom;
- ustalenia, czym oferta przedsiębiorstwa różni się od ofert konkurentów;
- wskazania części łańcucha wartości dodanej przechwyconej i utrzymywanej przez przedsiębiorstwo[5].

Model biznesowy jest konstrukcją, która informuje o perspektywach przedsiębiorstwa. Komunikuje o tym, jak opanowane zasilenia i potencjał działalności przedsiębiorstwa zmieniać poprzez klientów i rynki w ekonomiczne wyniki. Podstawowe składniki modelu biznesowego to:
- określenie proponowanej wartości, tj. oferowanej odbiorcom szczególnej funkcji albo właściwości;
- określenie segmentu rynkowego, czyli wskazanie kategorii odbiorców oferowanej wartości;
- wskazanie struktury łańcucha wartości, w ramach którego przedsiębiorstwo będzie wytwarzać i dystrybuować swą ofertę;

---

[2] C. Ott, W. Schiemann, *Using strategic measurement to turn vision into reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement" 2000, January/February, s. 15.

[3] F. Betz, *Strategic business models*, „Engineering Management Journal" 2002, Vol. 14, nr 1, s. 21.

[4] http://www.kmlab.com/4Gwarfare.html (pobranie 20.06.2000).

[5] http://www.thefabricator.com/xp/Fabricator/Articles/Stamping/article231 (pobranie 9.12.2002).

- oszacowanie struktury kosztów i oczekiwanego zysku charakteryzujących wytwarzanie i sprzedaż oferty przedsiębiorstwa;
- opis pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości łączącym dostawców i odbiorców wraz ze wskazaniem potencjalnych sojuszników i konkurentów;
- określenie strategii konkurowania[6].

Najogólniej ujmując można przyjąć, że model biznesowy jest mniej lub bardziej rozwiniętym i przez to wyraźniej lub niejasno uświadamianym wyobrażeniem o pożądanym rozwoju przedsiębiorstwa i jego uwarunkowaniach. Wskazuje przede wszystkim na ambicje jego autorów co do oczekiwanych wyników rynkowych, miejsca w łańcuchu kreowania wartości dodanej, kształtowania kapitału intelektualnego i oczekiwanych wyników finansowych. Wyobrażenie oczekiwanych wyników rynkowych dotyczy tego, komu, w jaki sposób i o jakich właściwościach będą oferowane dobra albo usługi. Wyobrażenie miejsca w łańcuchu kreowania wartości dodanej dotyczy tego, na jakich czynnościach przedsiębiorstwo skupi swą aktywność i poprzez to, z kim powinno wchodzić w kooperacje lub sojusze, a kto powinien być identyfikowany jako konkurent. Wyobrażenie kształtowania kapitału intelektualnego dotyczy uzasadnienia i determinacji wkształtowaniu skumulowanej w przedsiębiorstwie wiedzy pracowników i zinstytucjonalizowanej w użytkowanej strukturze. Wreszcie wyobrażenie wyników finansowych dotyczy oczekiwanej rentowności, płynności, produktywności i zadłużenia przedsiębiorstwa.

Ponieważ model biznesowy, czyli wyobrażenie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, wpływa na rezultaty analizy uwarunkowań tego rozwoju i na decyzje o słusznych sposobach tego rozwoju, przeto można powiedzieć, że z logicznego punktu widzenia rozpoczyna ono proces zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Model biznesowy jest zatem czynnikiem startowym i regulatorem procesu poznawczego (analizy strategicznej). Model ten wpływa na możliwości percepcyjne podmiotu, określając zasady selekcji informacji oraz metody ich interpretacji i wartościowania.

---

[6] H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change", 2002, Vol. 11, nr 3, s. 533–534.

Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa

Proces odnowy strategicznej przebiega zazwyczaj przez trzy etapy[7]:

1) przedsiębiorstwo napotyka na sytuację wymagającą odnowy strategicznej, z powodu znaczącego przekształcenia otoczenia albo dramatycznego spadku efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, ewentualnie ich obydwu jednocześnie;
2) naczelne kierownictwo rozpoczyna prace nad reakcją strategiczną na sytuację operacyjnej katastrofy;
3) rozpoczynają się interwencje naprawcze, które bądź to prowadzą do usprawnienia działalności przedsiębiorstwa, bądź nie.

Proces odnowy strategicznej posiada cztery główne cechy[8]:

1) stymulacja do odnowy strategicznej wynika z dążenia do obrony efektywności, której spadku przedsiębiorstwo doświadcza;
2) odnowę kształtują czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa;
3) odnowa jest realizowana świadomie i celowo;
4) kombinacja powyższych trzech atrybutów występuje najczęściej w okresie wieloletnim.

Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa może być definiowana jako[9]:

1) zmiana o fundamentalnym charakterze i poważnym wpływie na efektywność organizacji, a dotycząca relacji z otoczeniem (klienci), procesów transformacyjnych (konfiguracja technologii), struktur, systemów i rutyn (podejmowanie decyzji, informacje, zasoby ludzkie), jak również wyników finansowych oraz jednostkowych i organizacyjnych zachowań;
2) treść dużych zmian organizacyjnych powinna być opisywana przez trzy wymiary, za które uznaje się siłę zmiany, organizację i związki między zmianą a organizacją.

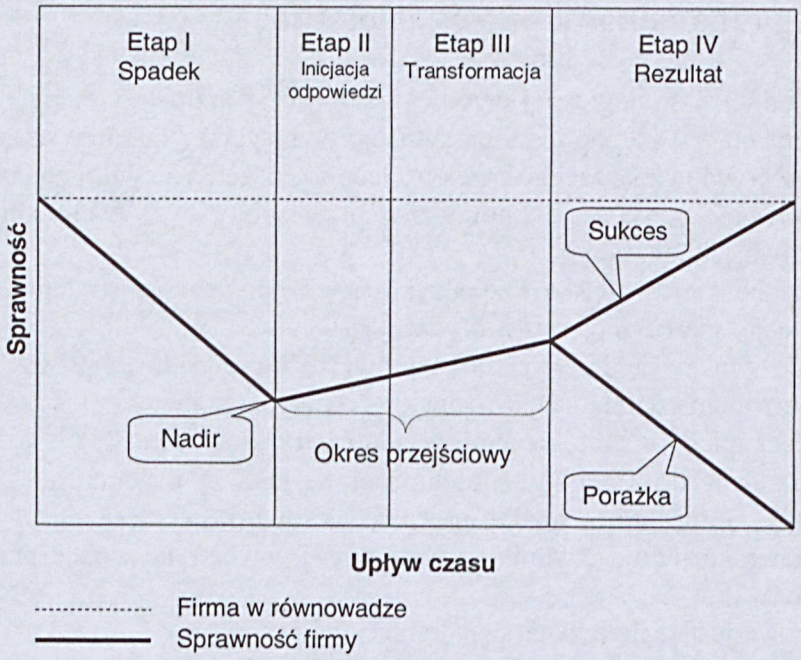
Według S.D. Chowdhury'ego każda odnowa strategiczna jest procesem przebiegającym przez cztery etapy, które charakteryzują się odmienną sprawnością (efektywnością) realizowaną przez przedsiębiorstwo (ilustruje to rysunek 1).

---

[7] F. T. Lohrke, A.G. Bedeian, T.B. Palmer, *The role of top management teams in formulating and implementing turnaround strategies: a review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews" 2004 nr 5–6, s. 65.

[8] S.D. Chowdhury, *Turnarounds: a stage theory perspective*, „Canadian Journal of Administrative Sciences" 2002 nr 19(3), s. 250.

[9] H. Hart, A. Berger, *Using time to generate corporate renewal*, „International Journal of Operations and Production Management" 1994 Vol. 14, nr 3, s. 25.



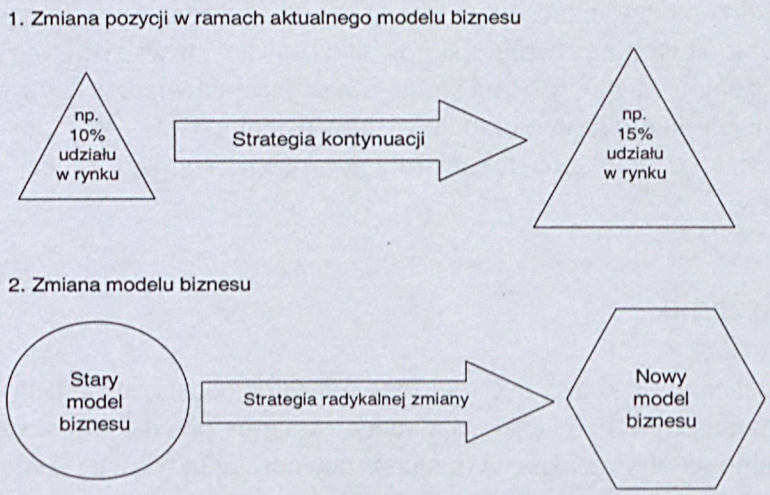
Rys. 1 Modelowy proces odnowy strategicznej
Źródło: S.D. Chowdhury, *Turnarounds: a stage theory*, s. 253

Etap spadku jest nieunikniony dla każdej firmy. Wyjaśnienia mogą być wiązane bądź to z przekonaniem, że każda firma jest nierozłącznie warunkowana swym otoczeniem, a ono podlega makroekonomicznym fluktuacjom, bądź też ze wskazaniem, iż w każdej firmie istnieje coś w rodzaju wewnętrznej logiki rozwoju i czynniki postępu z czasem przeradzają się w czynniki regresu. Etap inicjacji odpowiedzi wymaga skierowania wysiłków naprawczych bądź to na obszar strategiczny, na którym kierownictwo firmy wybiera metodę ucieczki od problemów poprzez np. dywersyfikację biznesów, integrację organizacyjną, ekspansję na nowe rynki itp., bądź też na obszar operacyjny, gdzie dąży się do zmiany taktyki działania przez usprawnienie rutynowych czynności. Etap transformacji to okres wyłaniania się rezultatów forsowanych przedsięwzięć odnowy strategicznej. Pomysły muszą być podchwycone przez większość pracowników różnych szczebli kierowniczych i wykonawczych, ich wysiłki muszą wkomponować się w dotychczasową działalność firmy. Etap ten trwa zwykle przez czas trudny do oszacowania, bowiem zmiany operacyjne przynoszą rezultaty relatywnie szybko, zaś zmiany strategiczne manifestują się w znacząco dłuższym

okresie. Wreszcie etap rezultatów wiąże się z obserwacją, że wskaźniki, które pozwoliły odkryć spadek na pierwszym etapie, ponownie się zmieniły: albo polepszyły się, co oznacza sukces, albo pogorszyły się, co znamionuje porażkę odnowy strategicznej [10].

Model biznesu w odnowie strategicznej przedsiębiorstwa

Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa oznacza konieczność przedefiniowania modelu biznesu, zakładanego przez strategię tego przedsiębiorstwa (rysunek 2).



Rys. 2. Dwie możliwości wykorzystania strategii

Źródło: *Using strategy to change your business model*, „Business Strategy Review" 2004, Vol. 15, issue 2, s. 18

Model biznesu może odgrywać wiodącą i determinującą funkcję zarówno dla ściśle racjonalnego (synoptycznego) kształtowania strategii przedsiębiorstwa, jak i w przypadku samowyłaniającej się strategii (emergentnej). Racjonalne podejście zachodzi, kiedy informacje płynące z kontroli strategicznej coraz jaskrawiej dowodzą dezaktualizacji, nieskuteczności i nieefektywności planów strategicznych, stratedzy przedsiębiorstwa starają się przede wszystkim zdobyć nowe dane diagnostyczne i na ich podstawie

[10] S.D. Chowdhury, *Turnarands*, s. 253–256.

zmienić treść planów strategicznych, dążąc cały czas do konkretyzacji swego wyobrażenia o modelu biznesowym. Jeśli to nie gwarantuje zadowalających wyników, to najczęściej wymienia się strategów, co prowadzi do zmiany radykalnej. Przeobrażenia treści zarządzania strategicznego związane tylko z planami strategicznymi lub budżetami są zmianami rutynowymi. Podejście emergentne to niecentralne i niesterowalne kształtowanie strategii, obejmujące takie czynniki, jak strategiczne uczenie się, rozwój strategiczny, implementacja strategiczna i strategiczne zmiany, które mogą podążać w różnych kierunkach. Z założenia stratedzy nie dyktują i nie forsują jednego tylko kierunku, co najwyżej „wypleniają" kierunki sprzeczne z wizją, czyli wyobrażonym modelem biznesowym. Dopuszczają nieprzewidywalne kierunki rozwoju przedsiębiorstwa w granicach wyznaczonych przez model biznesowy. Ocena słuszności rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa nie odwołuje się do wykreowanych wskaźników kontroli strategicznej, lecz opiera się na strategii bazującej na wiedzy, czyli w istocie na potencjale kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa[11]. W jednym i drugim przypadku radykalna rekonstrukcja strategii wymaga rewizji modelu biznesu.

Zakończenie

Model biznesu może być uważany za zbiór podstawowych przesłanek determinujących możliwości rozwijania strategii przedsiębiorstwa. Radykalna odnowa strategiczna wymaga z pewnością radykalnej zmiany tych przesłanek. Analiza i projektowanie odnowy strategicznej w przedsiębiorstwie powinny rozpoczynać się od konceptualizacji i zmiany właśnie forsowanego modelu biznesu.

---

[11] P. Banaszyk, *Model biznesu*, s. 19 i 25.