

Bogusław Gulski

Nierównowaga organizacyjna w zmianie modelu biznesu

International Journal of Management and Economics 32, 197-216

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Bogusław Gulski
Instytut Zarządzania
UMCS w Lublinie

Nierównowaga organizacyjna w zmianie modelu biznesu

Wstęp

Niektóre ze współczesnych koncepcji zarządzania, a także praktyka zarządzania wielu przedsiębiorstw, koncentrują się na zjawisku wartości, a ściślej – na ciągłym dążeniu do jej wzrostu. Abstrahując od ocen tego zjawiska, należy stwierdzić, iż jest to trend obecny także w naszym kraju. Model biznesu, jako narzędzie koncepcyjne prezentujące logikę funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa, także odnosi się do zjawiska wartości. Zmiany w modelu biznesu przedsiębiorstwa powinny uwzględniać m.in. dążenie do wzrostu wartości zatrzymanej przez przedsiębiorstwo, w tym – wartości wytworzonej przez inne podmioty, a przez przedsiębiorstwo przechwyconej. W artykule podjęto próbę wykazania, że przez zjawisko nierównowagi możliwe jest zwiększenie rozmiarów wartości przechwytywanej przez przedsiębiorstwo. W tym celu wykorzystano model ugrupowania przedsiębiorstwa i wykorzystano go do analizy stanów nierównowagi między przedsiębiorstwem a podmiotami tworzącymi wspomniane ugrupowanie. W tekście podjęto również próbę zidentyfikowania sposobów umożliwiających wprowadzenie w modelu biznesu przedsiębiorstwa takich zmian, które przez naruszenie stanu równowagi między przedsiębiorstwem a jego partnerami ujętymi w modelu ugrupowania przedsiębiorstwa, pozwoliłyby w większym stopniu przechwytywać wartość.

Równowaga i nierównowaga organizacyjna

Gospodarowanie w równowadze wykorzystywanych czynników jest postrzegane w ekonomii dwojako: statycznie i dynamicznie. Równowaga ekonomiczna jest rozumiana jako zgodność między zjawiskami gospodarczymi, w odróżnieniu od nierównowagi, która powinna być traktowana jako brak zgodności między tymi zjawiskami. Równowaga rozumiana w powyższy sposób oznacza w istocie stan zastoju, co jest równoznaczne z neutralizowaniem bodźców ekonomicznych [Narski 2002, s. 22, 23].

Równowaga organizacyjna to jedna z teorii motywacyjnych, której istota polega na określeniu takich warunków zachęcenia przez organizację jej uczestników, by chcieli uczestniczyć w realizacji celów jej funkcjonowania [Encyklopedia 1981, s. 453].

A.K. Koźmiński oraz K. Oblój rozumieją równowagę organizacyjną jako stan i warunek [Koźmiński, Oblój 1989, s. 123, 124]. Równowaga organizacyjna traktowana jako stan oznacza trwały i zmienny, tylko w określonych granicach, układ relacji między organizacją a otoczeniem oraz w ramach organizacji. Zaś równowaga organizacyjna definiowana jako warunek jest związana z określeniem minimalnego poziomu wzajemnego dostosowania między organizacją a otoczeniem oraz wewnątrz organizacji, który umożliwia zarządzanie oraz zapewnia, że podsystemy wewnętrzne reagują na impulsy z ośrodka kierowniczego.

Pojęcie równowaga jest znacznie częściej definiowane niż nierównowaga. To drugie może być zdefiniowane przede wszystkim jako brak równowagi, czyli chwiejność [Słownik 1998 t. II, s. 339]. Bardziej konkretnie jest zdefiniowane jako „... sytuacja, kiedy nie można wykonać planu. (...) Nierównowaga może wystąpić na poszczególnych rynkach, na poziomie całej gospodarki lub na szczeblu międzynarodowym między równymi krajami; jest to zwykły stan gospodarki światowej” [Black 2008, s. 267]. Wydaje się, że w odniesieniu do organizacji ogólne stwierdzenie, iż nierównowaga to brak równowagi może być wykorzystane do zdefiniowania nierównowagi organizacyjnej jako stanu braku równowagi wewnątrzorganizacyjnej lub jako stan braku równowagi organizacji w relacjach z podmiotami zewnętrznymi.

M. Romanowska [Romanowska 1983] stawia problem: Czy równowaga jest stanem pożądanym, którego osiągnięcie gwarantuje organizacji pomyślność i sprawność funkcjonowania?

Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, bowiem równowaga jest jednym z atrybutów sprawnego działania, ideałem dążących do ładu i harmonii, ale wiele patologii jest skutkiem dążenia do zachowania stanu równowagi, pozostawiania w dogodnym dla uczestników organizacji układzie stosunków i warunków; inercja organizacyjna, dążenie do zmniejszenia wpływu otoczenia na organizację i na przeciwdziałanie wytrącaniu jej ze stanu równowagi, rytualizm organizacyjny, autonomizacja funkcji, izolowanie się organizacji od otoczenia wynikają z dążenia do zachowania stanu równowagi.

Postęp i rozwój organizacyjny nie zachodzą przez trwanie w stanie równowagi, ale przez twórcze przezwyciężanie zakłóceń równowagi. Stan nierównowagi nie musi być tylko skutkiem wpływu zakłóceń zewnętrznych, lecz może być rezultatem świadomie realizowanej strategii rozwoju. Stąd za niesłuszne można uznać wyłącznie negatywne ocenianie zjawisk zakłóceń i nierównowagi, zaś pozytywne ocenianie tylko równowagi. Przeciwnie – właściwe jest traktowanie nierównowagi i równowagi jako naturalnych, powtarzających się kolejno etapów życia organizacji [Romanowska 1983]. Podobny pogląd formułuje Z. Narski twierdzący, że rozwój gospodarczy odbywa się dzięki brakowi równowagi, trudnościom i sprzecznościom, które pobudzają do działania, skutkującego rozwojem. Nierównowadze przypisuje się dwa oblicza [Narski 2002, s. 23]:

- 1) bodźcowe pozytywne, pobudzające do działania, takie jak: popyt, płaca, zysk;
- 2) bodźcowe negatywne, hamujące działanie; przykładami są wszelkie ograniczenia działalności, warunki brzegowe.

Powyższe charakterystyki można interpretować jako specyficzne sankcje za pozostawanie w stanie równowagi:

- sankcja pozytywna ma postać ponadprzeciętnej wartości, jaką mogą otrzymywać przedsiębiorstwa, które zajęły określoną pozycję w relacji z innymi podmiotami; ich relacje z tymi podmiotami cechuje brak ekwiwalentności, co zachęca do pozostawania w stanie nierównowagi;
- sankcja negatywna w postaci wartości mniejszej niż wypracowana w łańcuchu wartości; w relacjach takich przedsiębiorstw z innymi podmiotami również występuje brak ekwiwalentności, powodujący jednak ograniczenia możliwości prowadzenia działalności, wolniejsze tempo rozwoju czy wręcz stagnację.

Zaadoptowany model równowagi organizacyjnej Marcha i Simona

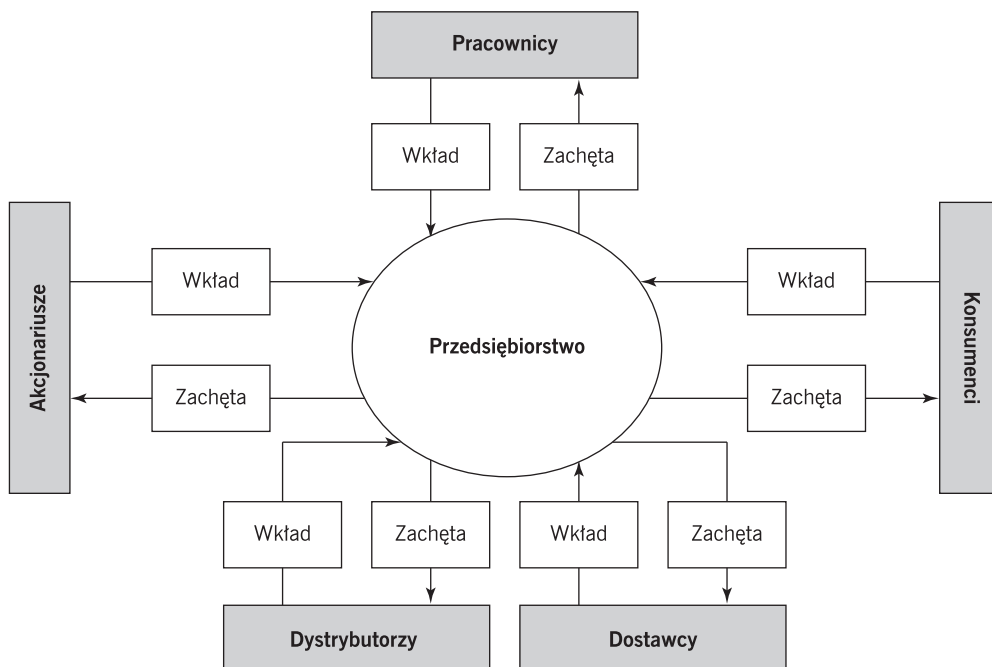
Jedną z wcześniejszych teorii równowagi organizacyjnej jest teoria G. Marcha i A. Simona, dla której podstawą są decyzje dotyczące uczestnictwa w organizacji. Rozumiana w ten sposób równowaga jest świadectwem ustanowienia przez organizację takich wynagrodzeń dla uczestników, że skłaniają ich do dalszego uczestnictwa [March, Simon 1964, s. 139]. Teoria ta pozwala zidentyfikować głównych uczestników organizacji oraz najważniejsze przesłanki wpływające na ich decyzje dotyczące uczestnictwa w niej. W teorii tej skupiono się na pracownikach, jednak opisane zjawiska dotyczą także innych podmiotów.

Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa stosującego określony model biznesu można potraktować jako świadectwo występowania równowagi między nim a osobami czy instytucjami, które z nim współpracują. Oznacza to, że przedsiębiorstwo potrafiło zmotywować te podmioty do pozostawania w relacjach z nim. Takie założenia wskazują na możliwość wykorzystania odpowiednio zmodyfikowanego modelu Marcha i Simona do analizy relacji między przedsiębiorstwem a innymi uczestnikami łańcucha wartości.

Przedsiębiorstwo jest systemem otwartym, który pozostaje w licznych relacjach z podmiotami z otoczenia, od których uzyskuje zasilenia, świadcząc jednocześnie na ich rzecz, to znaczy przedsiębiorstwo za uzyskane wkłady świadczy zachęty dla tych podmiotów, które utrzymują z nim kontakty. Uwzględniając uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa jako systemu otwartego, założenia przyjęte przez G. Marcha i A. Simona można poddać korekcie i sformułować następująco [Gulski 2010, s. 146]:

- 1) przedsiębiorstwo funkcjonuje w rezultacie powiązanych ze sobą zachowań określonej liczby podmiotów, z którymi pozostaje w interakcjach, prowadzących do generowania wartości; taką grupę podmiotów nazwano ugrupowaniem przedsiębiorstwa (rysunek 1);
- 2) każdy uczestnik czy grupa uczestników ugrupowania przedsiębiorstwa otrzymuje od przedsiębiorstwa zachętę, w zamian za co przekazuje mu wkład;
- 3) każdy uczestnik tak długo będzie należał do ugrupowania przedsiębiorstwa, jak długo otrzymywana przezeń zachęta jest równa lub większa (uwzględniając jego własną ocenę oraz możliwości wyboru innych wariantów) od wymaganego od niego wkładu;
- 4) wkłady dokonywane przez różnych uczestników ugrupowania są źródłem, z którego przedsiębiorstwo czerpie środki na zachęty oferowane uczestnikom;
- 5) przedsiębiorstwo jest „wypłacalne”, a jego funkcjonowanie jest możliwe tak długo, dopóki wkłady są dostateczne, aby zapewnić zachęty wystarczające do przyciągnięcia tychże wkładów.

RYСУNEK 1. Model ugrupowania przedsiębiorstwa



Źródło: [Gulski, 2010, s. 146].

Użyteczność wkładu (patrz rysunek 1) wyznacza stopień, w jakim wkład poczyniony przez uczestnika ugrupowania przedsiębiorstwa może być wykorzystany przez przedsiębiorstwo do generowania wartości. Użyteczność wkładu jest rozpatrywana z punktu widzenia przedsiębiorstwa, a użyteczność zachęty jest związana ze stopniem, w jakim służy ona zaspokojeniu potrzeb pozostałych uczestników ugrupowania przedsiębiorstwa i jest przez nich oceniana. Zachęty związane są z kosztami, jakie musi ponieść przedsiębiorstwo, aby zaoferować zachętę, zaś wkłady – z kosztami, jakie musi ponieść uczestnik ugrupowania, by wnieść wkład do przedsiębiorstwa. Zatem wartość wkładu i zachęty oraz ich użyteczność mogą być odmiennie postrzegane przez przedsiębiorstwo i podmioty wchodzące w skład jego ugrupowania. Dlatego na przykład wkład, który ma dużą użyteczność dla przedsiębiorstwa, może mieć niewielką wartość dla dostawcy. Podobnie zachęta, mająca niewielką wartość dla przedsiębiorstwa, może mieć dużą użyteczność z punktu widzenia konkretnego uczestnika.

Wyzwania dla współczesnego zarządzania

Na gruncie nauk o zarządzaniu identyfikuje się wiele zróżnicowanych podejść do zarządzania, np. J. Rokita [Rokita 2009, s. 16, 17] opisuje podejście konwencjonalne, charakteryzujące się m.in.: wspólnie podzielanymi wartościami tworzącymi podstawę kulturową i wizję rozwoju organizacji oraz wskazującymi cele i drogi ich osiągnięcia, częstym posługiwaniem się metodą prób i błędów dla odkrywania drogi do przyszłej pozycji przedsiębiorstwa, odkrywaniem problemów decyzyjnych przez obserwację otoczenia – głównie klientów i konkurentów. Podejście to marginalizuje lub pomija kontekst sytuacyjny funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw oraz wynikający z niego problem wyłaniających się sposobności. Warunki te, składające się na kontekst sytuacyjny przedsiębiorstw można przedstawić w postaci spektrum, na jednym końcu którego jest ekstremalna stabilność zaś na drugim – ekstremalny brak stabilności. W warunkach stabilności narzędziem zarządzania staje się plan strategiczny. Natomiast w warunkach braku stabilności powstają napięcia i sprzeczności powodujące, że konwencjonalne podejście do zarządzania jest kwestionowane, bowiem tradycyjny paradygmat nie zapewnia już osiągania wyników satysfakcjonujących głównych interesariuszy, zaś brak poparcia z ich strony wywołuje brak wsparcia płynącego zarówno z wnętrza organizacji, jak i z jej otoczenia. W takiej sytuacji narzędziem zarządzania stają się różne formy uczenia się organizacji, a spełnienie oczekiwań interesariuszy w przedsiębiorstwach jest uzależnione od innowacyjności przedsiębiorstwa [Rokita 2009, s. 18]. Nie oznacza to rezygnacji z zarządzania strategicznego, choć maleje znaczenie planu strategicznego zaś rośnie waga wykorzystania okazji¹. W tych warunkach zmiana jest pojęciem, którego ważności nie sposób przecenić.

Paradoks współczesnego zarządzania polega na tym, iż menedżerowie muszą sobie radzić z koniecznością podtrzymywania stabilności lub przewidywalnej zmienności stwarzającej możliwość ciągłości działań. Ma on uzasadnienie w praktyce i teorii zarządzania. Opiera się na zasadzie technicznej racjonalności. Podejście to prowadzi m.in. do konkluzji, że równowaga może być chroniona przez monitorowanie wyników i porównywanie ich z tzw. kamieniami milowymi, określającymi kierunek i etapowe cele funkcjonowania, z drugiej strony – radzenie sobie ze zmiennością, nieprzewidywalnością i niejednoznacznością warunków funkcjonowania [Rokita 2009, s. 18].

O specyfice współczesnego zarządzania wypowiedział się również K. Obłój [Obłój 2002, s. 95], który stwierdził, że skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku wymaga:

- budowania przewagi konkurencyjnej dzięki tworzeniu nowej wartości na rynku, której podstawą jest zwykle jakiś rodzaj innowacji,
- dążenia do permanentnego zawłaszczania wytworzonej wartości nawet jeśli przedsiębiorstwo nie jest autorem tejże wartości, a jedynie udało mu się dokonać imitacji modelu biznesu.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest kolejnym ważnym wyzwaniem dla współczesnego zarządzania. Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa należy do bardziej znanych współczesnych koncepcji zarządzania, będąc jednocześnie jedną z częściej krytykowanych². T. Dudycz zwraca uwagę na kilka zjawisk, które doprowadziły do jej powstania [Dudycz 2005, s. 10]. Jednym z nich jest fakt, iż zarządy przedsiębiorstw, utrzymując, że kierują się koniecznością równoważenia interesu wszystkich podmiotów związanych z przedsiębiorstwem, doprowadzały do powstawania tzw. luki wartości, tzn. różnicy między wartością przedsiębiorstwa możliwą do osiągnięcia, gdyby istotnie dążyło do maksymalizowania wartości dla akcjonariuszy a jego rzeczywistą wartością rynkową. Niepożądane skutki tego zjawiska to:

- prowokowanie do przejęć i wykupów niedowartościowanych przedsiębiorstw w celu zrealizowania premii, w przypadku finansowania przejęcia zadłużeniem,
- otrzymywanie niższych świadczeń przez część społeczeństwa, z powodu uzależnienia wysokości niektórych świadczeń o charakterze socjalnym (ubezpieczenia, fundusze emerytalne) od wartości przedsiębiorstw,
- gotowość niektórych inwestorów, którzy nie otrzymywali odpowiednio wysokich zwrotów ze swoich kapitałów do przeniesienia ich do innych państw, co może prowadzić do pogorszenia pozycji konkurencyjnej państwa, a w rezultacie – do ograniczenia wzrostu gospodarczego oraz pogorszenia standardu życia społeczeństwa.

Do powstania koncepcji zarządzania wartością przyczyniły się też przemiany o zasięgu ogólnoswiatowym, a w szczególności: ekspansja prywatnego kapitału, globalizacja rynków i rewolucja informatyczna. Analizując wymienione zjawiska, można dojść do wniosku, że przedsiębiorstwo, chcąc odnosić sukcesy, musi przyciągać inwestorów przez tworzenie obiecujących perspektyw w zakresie generowania środków pieniężnych, tzn. na poziomie wyższym niż minimalny oczekiwany przez inwestorów, stanowiącym

tym samym dla przedsiębiorstwa koszt jego kapitałów [Dudycz 2005, s. 11]. Maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa coraz częściej staje się nadrzędnym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa, bowiem, tylko realizując ten cel, będzie mogło pozyskać kapitał niezbędny do prowadzenia działalności. W tym kontekście można stwierdzić, że zarządzanie wartością przedsiębiorstwa polega na takim zarządzaniu rzeczywistością gospodarczą, by finansowy obraz przedsiębiorstwa, na podstawie którego rynki finansowe oceniają przedsiębiorstwo, był jak najlepszy. Poglądy zgodne z powyższymi prezentuje J. Brilman, twierdzący, że wiele procesów świadczy o tym, iż w ramach współczesnej gospodarki rynkowej dostrzega się znaczące zainteresowanie wartością dla akcjonariuszy i przywiązuje dużą wagę do wzrostu przyszłych zysków przedsiębiorstwa [Brilman 2002, s. 38 i nast.]. Siłami napędowymi wzrostu zysków coraz rzadziej są redukcja kosztów i restrukturyzacja (właściwe dla wcześniejszego okresu czy konwencjonalnego podejścia do zarządzania), natomiast coraz częściej źródeł zysku upatruje się w:

- poszukiwaniu szybkiego wzrostu sprzedaży przez:
 - pozyskiwanie nowych klientów i wzmacnianie ich lojalności,
 - dokonywanie fuzji, przejęć i zawieranie aliansów,
 - wzrost innowacyjności;
- poszukiwaniu najlepszej rentowności zainwestowanego kapitału, określanej według wskaźników wartości dodanej dla akcjonariuszy, w szczególności przez:
 - podział i sprzedaż różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa,
 - bardziej staranne zarządzanie zaangażowanym kapitałem,
 - zapewnienie stałego postępu w zakresie skracania cykli różnych procesów, zmniejszanie kosztów oraz zwiększanie wydajności;
- trosce o zapewnienie przez każdego pracownika, podczas realizacji każdego zadania i operacji, wnoszenia wartości dodanej dla klientów i akcjonariuszy;
- trosce o wartość dodaną dla pracowników, aby zmotywować ich do realizacji ww. zadań.

W koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa stosowane są różne miary osiągnięć przedsiębiorstwa. Jedną z częściej stosowanych, ale zarazem często poddawaną krytyce, jest ekonomiczna wartość dodana (EVA). Zastosowanie w przedsiębiorstwie tego wskaźnika pociąga za sobą poważne konsekwencje dla zarządzania w postaci [Brilman 2002, s. 49 i nast.]:

- powiązania interesów kadry zarządzającej i pracowników z interesami akcjonariuszy:
 - wykorzystania EVA do naliczania bonusów dla dyrektorów i niektórych menedżerów,
 - przyznawania części EVA jako bonusów niektórym kierownikom, a nawet pracownikom;
- lepsze wykorzystanie zasobów finansowych dzięki:
 - uczynieniu każdego z menedżerów zarządcą procesów,
 - ograniczeniu zapotrzebowania na kapitał ponad realne potrzeby,
 - racjonalizacji procesów zarządzania;

- maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa przez restrukturyzację finansową i efekt dźwigni:
 - skutecznego uzdrawiania finansów polegającego przede wszystkim na wzroście efektu dźwigni finansowej dzięki lepszemu zarządzaniu długiem,
 - wzrost długu umożliwiającego osiąganie zróżnicowanych efektów.

Los przedsiębiorstwa w długim okresie zależy nie tylko od akcjonariuszy, ale także od relacji ze wszystkimi pomiotami, związanymi z przedsiębiorstwem [Dudycz 2005, s. 17]:

- pracownicy oczekują konkurencyjnych płac i świadczeń pozapłacowych,
- odbiorcy domagają się wyrobów i usług wysokiej jakości, oferowanych po konkurencyjnych cenach,
- dostawcy i posiadacze obligacji pragną terminowej spłaty ich wierzytelności.

Aby zaspokoić te roszczenia, przedsiębiorstwo musi generować gotówkę, utrzymując jednocześnie odpowiedni poziom efektywności.

Zainteresowanie wartością dla pracowników jest skutkiem konstatacji, iż zadowolenie klientów wewnętrznych i zewnętrznych jest ściśle związane z zadowoleniem personelu, szczególnie tych osób, które mają bezpośrednie kontakty z odbiorcami [Brilman 2002, s. 53 i nast.]. Zadowolenie zatrudnionych jest uzależnione od wykorzystania odpowiednich środków motywowania pracowników, do których zalicza się wzrost wynagrodzeń wraz z premiami oraz udziały w zyskach. Powiązaniu wkładu pracownika z zyskiem osiągniętym przez przedsiębiorstwo służą w szczególności systemy płac zmiennych, zawierające bonusy i premie.

Troska o wartości dla klientów nie powinna ograniczać się do zwracania uwagi na ich zadowolenie, ale winna wyrażać się w dostarczaniu im odpowiednich i niezawodnych wyrobów i usług. Satysfakcja klientów zależy także od m.in. szybkości reagowania dostawcy, postaw reprezentowanych przez sprzedawców, dokładności sporządzania faktur czy jakości usług posprzedażowych. Dlatego efektywne przedsiębiorstwa definiują siebie jako organizacje, których celem nie jest produkcja wyrobów czy świadczenie usług, ale dostarczanie satysfakcji klientom. Można stwierdzić, że celem podstawowym przedsiębiorstwa w odniesieniu do klientów jest tworzenie wartości dla klienta i to nie mniejszej niż czynią to konkurenci [Brilman 2002, s. 54]. „Gdy przedsiębiorstwa zapomną o kliencie i niestabilności rynków finansowych, żądnych coraz większych zysków, i zechcą całą wytworzoną wartość zachować dla siebie, z nikim się nie dzieląc, może to doprowadzić do pojawienia się ostrego sprzeciwu, który z kolei może w pewnym momencie spowodować wzrost konsumpcji i zniszczyć wolność oraz potęgę kapitalizmu” [Brilman 2002, s. 55].

Na gruncie koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa formułowany jest pogląd, że majątku akcjonariuszy nie tworzy się kosztem innych interesariuszy. Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy, w porównaniu z konkurentami mają [Dudycz 2005, s. 17]:

- wyższą wydajność,
- wyższy wzrost wartości akcji,
- wyższe zatrudnienie.

Przedsiębiorstwa najlepsze z punktu widzenia tworzenia wartości dla akcjonariuszy wytwarzają również wyższą wartość dla wszystkich stron: klientów, pracowników, państwa (przez podatki) i dla właścicieli kapitału. Głoszony jest pogląd, że akcjonariusze są jedyną stroną, dla której maksymalizacja własnych żądań jest jednoznaczna z maksymalizacją roszczeń innych zainteresowanych stron. Jakkolwiek pogląd ten bywa kwestionowany, to można go potraktować przynajmniej jako wyraz intencji twórców omówionej koncepcji.

Ważność wartości generowanej przez przedsiębiorstwo uzasadnia identyfikowanie i badanie instrumentów, które służą zwiększaniu tej wartości. Jednym z kluczowych instrumentów tego rodzaju jest model biznesu przedsiębiorstwa.

Model biznesu i jego zmiany

Model biznesu przedsiębiorstwa [Gołębiowski i in. 2008, s. 57] może zostać zdefiniowany jako narzędzie koncepcyjne, zawierające zestaw elementów i relacji między nimi, które prezentuje logikę funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa w danej dziedzinie. Model biznesu obejmuje:

- opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo klientom,
- określenie podstawowych:
 - zasobów,
 - procesów (działań),
 - relacji zewnętrznych przedsiębiorstwa

służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu wartości zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w określonej dziedzinie i zwiększenie jego wartości.

Model biznesu jest pojęciem bardziej abstrakcyjnym niż strategia, w większym stopniu ma charakter statyczny. Model biznesu:

- określa ramy,
- stanowi platformę zasobową i wzorzec działania oraz schemat obrazujący układ i relacje współdziałających elementów,
- określa ogólne założenie będące podstawą do formułowania strategii konkurowania.

System biznesowy [De Wit, Meyer 2007, s. 147] stosowany przez przedsiębiorstwo (zasoby, działania, produkty) służący wytwarzaniu wartości na rzecz klientów, określa sposób, w jaki przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność. Jest kluczem, a zarazem warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, bowiem przewagę nad rywalami można uzyskać, jeśli system biznesowy wytwarza „ponadprzeciętną wartość” na rzecz nabywców. Dlatego stanowi on podstawowy element skutecznego systemu biznesowego. Wyraża się w dostarczaniu klientom produktów lepiej dopasowanych do ich potrzeb [De Wit, Meyer 2007, s. 148].

Zagadnienie celów przedsiębiorstw jest w znacznym stopniu pomijane w rozważaniach nad istotą modeli biznesu przedsiębiorstw. Można jednak sądzić, że w sposób domyślny przyjmowane są założenia właściwe dla nurtu, w którym do analizy zachowań przedsiębiorstw przyjmuje się zasadę maksymalizacji zysku [Noga 2009, s. 114 i nast.]. Szczególnie charakterystyczny jest tu pogląd T. Sargenta twierdzącego, że w warunkach silnej konkurencji, przedsiębiorstwa, które nie maksymalizują zysku, bankrutują [Noga 2009, s. 115]. Zatem funkcjonowanie w konkurencyjnym otoczeniu, niejako z definicji, powinno przesądzać o konieczności dążenia do maksymalizacji zysku. Takie założenie daje się zauważyć w przytoczonych sposobach określania modelu biznesu.

A.K. Koźmiński zmiany w modelach biznesu przedsiębiorstw uzasadnia zjawiskiem migracji wartości, która jest wywoływana przez dwa kluczowe zjawiska: innowację i imitację. Migracje wartości wymagają od przedsiębiorstw zmiany modeli biznesu czyli sposobu przechwytywania wartości. We współczesnych warunkach te zmiany muszą być coraz częstsze [Koźmiński 2004, s. 121].

Ważnym warunkiem zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz realizowania jego celów jest dostrzeżenie momentu, w którym wymaga ono zmian, w tym zmiany modelu biznesu czy modelu działalności przedsiębiorstwa. Zdaniem A. Slywotzkyego i współautorów, model biznesu powinien być poddawany okresowej ocenie i redefinicji co pięć lat, a nawet częściej [Slywotzky, Morrison, Andelman 2000, s. 29]. Określenie konkretnego momentu, w którym potrzebny jest nowy model biznesu, nie jest łatwe, choć istnieją przesłanki świadczące o potrzebie zmiany modelu. Wskutek dostrzeżenia takich przesłanek, przedsiębiorstwa podejmują zachowania o charakterze reaktywnym lub aktywnym. Do zachowań aktywnych prowadzą następujące motywy:

- dostrzeżenie, że innowacja odpowiada potrzebom znaczącej grupy potencjalnych odbiorców, którzy dotychczas byli poza rynkiem, ponieważ oferowane rozwiązania były dla nich nadmiernie skomplikowane lub zbyt drogie,
 - pojawiła się sposobność wykorzystania nowej technologii i zbudowania przez przedsiębiorstwo na jej bazie nowego modelu lub wprowadzenia technologii na całkowicie nowy rynek,
 - dostrzeżono możliwość doskonalenia i rozpowszechnienia aktualnego produktu.
- Natomiast do zachowań reaktywnych prowadzi:
- konieczność obrony przed tańszymi konkurentami,
 - konieczność reakcji na zmiany konkurencji w branży, będąca skutkiem zachodzącej w niej ewolucji.

Oczywistym jest, że bardziej pożądane są zachowania o charakterze aktywnym, które postulują przywołani powyżej autorzy twierdzący, że jeżeli przedsiębiorstwo pragnie tworzyć wartość dla swoich akcjonariuszy i w dalszym ciągu chce utrzymać się w strefie zysku, powinno odnawiać własny model biznesu [Slywotzky, Morrison, Andelman 2000, s. 29]. Jednak zachowania reaktywne wyprzedzające, również mogą prowadzić do pozytywnych skutków.

W najbardziej ogólnym podejściu, zmiany dotyczące modelu biznesu przedsiębiorstw mogą mieć postać:

- zmiany zakresu wykorzystania aktualnego modelu biznesu,
- modyfikacji dotychczasowego modelu biznesu,
- implementacji nowego modelu biznesu.

Proces zmiany modelu biznesu może mieć zróżnicowany przebieg, uzależniony od specyficznych uwarunkowań konkretnej organizacji. Możliwe kierunki działań zmierzających do osiągnięcia takiego rezultatu to [Gołębiowski i in. 2008, s. 58]:

- stopniowe rozszerzanie zakresu stosowania aktualnego modelu biznesu,
- kreowanie lub modyfikowanie modeli na podstawie nowo uzyskanych unikatowych zasobów,
- rozszerzanie modelu przez wprowadzanie dodatkowych działań poprawiających konkurencyjność przedsiębiorstwa, mających spowodować dynamizację przychodów i zysków w ramach dotychczasowego modelu,
- zmiana propozycji wartości dla nabywców,
- rozszerzenie sprawnego modelu na nowe dziedziny biznesu,
- włączanie nowych modeli wskutek akwizycji lub fuzji z innymi przedsiębiorstwami,
- totalna zmiana modelu – zmiana założeń strategicznych przedsiębiorstwa, przyjęcie nowych zasad tworzenia wartości dla nabywców, zmiany zasad kształtowania relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Zmiany modelu biznesu winny służyć zainicjowaniu funkcjonowania mechanizmów służących powiększaniu zasobów przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim powiększaniu generowanej wartości. Dlatego w toku projektowania zmian w modelu biznesu można odwołać się wskazanych powyżej za J. Brilmanem nowych źródeł zysku dla przedsiębiorstw. W celu bardziej konkretnego określenia zmian w modelu biznesu można posłużyć się koncepcją organizacji tworzącej potencjał, która opiera się na trzech wytycznych [Miller, Eisenstat, Foot 2002]:

- 1) konieczne jest poszukiwanie asymetrii między przedsiębiorstwem a otoczeniem i identyfikacja związanego z tym potencjału; asymetria jest skutkiem unikatowego charakteru zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo oraz trudności w imitacji tychże zasobów;
- 2) tworzenie celowo zaprojektowanych konfiguracji zasobów przedsiębiorstwa, które są trudniejsze do imitacji niż pojedyncze składniki potencjału przedsiębiorstwa,
- 3) wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa, które pozwalają lepiej spożytkować posiadane unikatowe konfiguracje zdolności.

Konkretne przedsięwzięcia podejmowane w ramach wymienionych powyżej kierunków działań można zaprojektować, odwołując się do wyników badań empirycznych. Analiza modeli biznesu wykazała, iż najsprawniejsze z nich cechują się [Gołębiowski i in. 2008, s. 54]:

- oferowaniem nabywcy unikatowej wartości, która może mieć postać całkowicie nowej idei, choć częściej ma formę kombinacji cech wyrobu i komplementarnych usług zwiększających jego wartość,
- poprawą relacji wartości użytkowej do kosztu pozyskania tejże wartości,
- systemowością modelu polegającą na koherencji elementów składowych,
- wyprowadzeniem modelu z realistycznych założeń dotyczących m.in. zachowań nabywców, nakładów, źródeł zysków,
- trudnością imitacji modelu wynikającą z barier wejścia dla konkurentów, co pozwala utrzymać zadowalającą rentowność przedsiębiorstwa.

Na podstawie badań przedsiębiorstw odnoszących sukcesy [Gorynia (red.) 2005, s. 267, 268], sformułowano ogólne wytyczne, które również mogą być przydatne przy przekształcaniu modeli biznesu. Zidentyfikowano bowiem dwa typy strategii, które w pewnej liczbie przypadków doprowadziły do sukcesu polskich przedsiębiorstw w konfrontacji z zagranicznymi inwestorami. Pierwsza z nich to strategia różnicowania, druga – strategia ekspansji przez wykup całych przedsiębiorstw lub udziałów. W przypadku niektórych branż i przedsiębiorstw strategia różnicowania często przekształcała się w strategię specjalizacji, stając się źródłem poważnych sukcesów. Natomiast realizacji drugiej z wymienionych strategii sprzyjały dwie grupy zjawisk:

- 1) finansowe kłopoty zagranicznego partnera na jego rynku macierzystym,
- 2) wycofanie się zagranicznego przedsiębiorstwa z tych obszarów biznesu, które okazały się dla nich nieopłacalne lub niedostatecznie opłacalne.

Na podstawie innych badań [Sosnowska, Łobejko (red.) 2008, s. 280] sformułowano wiele rekomendacji dla przedsiębiorców, które miałyby ułatwić odniesienie sukcesów. Z punktu widzenia rozważań nad modelami biznesu, szczególnie przydatne są następujące:

- opracowanie atrakcyjnej oferty dla klientów; nowe produkty powinny jednocześnie być wartościowymi dla klientów i przedsiębiorstwa (przynosić obu stronom oczekiwaną wartość);
- sprecyzowanie własnej specjalizacji, zidentyfikowanie nisz produktowych i rynkowych;
- stała troska o rentowność, analizowanie generowania wartości przez przedsiębiorstwo.

Powyższe rekomendacje mogą być zarazem bodźcem do uświadomienia sobie przez przedsiębiorstwo możliwości zmiany modelu biznesu (podjęcia działań) i wytyczną przy projektowaniu zmian w modelu biznesu.

Ocena modelu biznesu, zarówno na etapie projektu zmiany, jak i po jej wdrożeniu, dokonywana jest z reguły z punktu widzenia skuteczności ekonomicznej konkretnego modelu biznesu, na którą składają się [Gołębiowski i in. 2008, s. 72]:

- stopień opanowania przez przedsiębiorstwo branżowych czynników sukcesu uzyskany dzięki aplikacji modelu biznesu,
- pozycja przetargowa przedsiębiorstwa wobec dostawców i odbiorców uzyskana wskutek przyjęcia modelu biznesu,
- zdolność przedsiębiorstwa do aliansów strategicznych,

- łatwość wprowadzania zmiany modelu biznesu,
- możliwość przechwytywania tworzonej w ramach łańcucha wartości, co ma wpływ na wyniki finansowe, a szczególnie na wskaźniki rentowności.

J. Magretta [cyt. za Koźmiński 2004, s. 123] zaleca, by projekt modelu biznesu poddać co najmniej dwu testom:

- 1) testowi narracyjnemu polegającemu na streszczeniu istoty koncepcji i poddaniu jej ocenie kompetentnego gremium,
- 2) testowi liczb odpowiadającemu na pytanie, czy w świetle dostępnych liczb i symulacji koncepcja jest opłacalna finansowo.

Można wskazać cztery pytania testujące zarazem zasadność i szanse na powodzenie wprowadzania przez przedsiębiorstwo nowego modelu biznesu [Slywotzky, Morrison, Andelman 2000, s. 29]:

- 1) Czy sprecyzowano zadania do wykonania, które będą ważną propozycją wartości dla klientów?
- 2) Czy w opracowanym modelu wszystkie elementy współdziałają ze sobą, zapewniając wykonanie zadania w sposób najbardziej efektywny?
- 3) Czy nowy proces biznesowy nie będzie zagrażał dotychczasowej działalności podstawowej przedsiębiorstwa?
- 4) Czy nowy model biznesowy będzie dotkliwy dla konkurentów?

Wymienione kryteria oceny projektów i wdrożonych modeli biznesu stanowią cenną pomoc w procesie zmiany modelu biznesu przedsiębiorstwa. Zastrzeżenia można mieć jedynie do ostatniego z pytań. Według H. Simona, nadmierne nastawienie na konkurencję jest niebezpieczne. Największą uwagę należy zwracać na klientów i na kompetencje, a nie na konkurentów. „Przedsiębiorstwo, które chce wejść na szczyt powinno wyznaczać własne standardy a nie naśladować standardy swoich konkurentów” [Simon 2009, s. 267].

Za fundamentalne kryterium oceny zarówno istniejącego modelu, jak i projektu modelu biznesu, należy uznać ostatnie z wymienionych przez T. Gołębiowskiego: **czy model biznesu stwarza możliwość przechwytywania wartości tworzonej w ramach łańcucha**. Wszystkie pozostałe zdają się mieć charakter instrumentalny w stosunku do niego.

Przechwytywanie wartości

Podstawowe siły napędowe tworzenia skutecznego modelu biznesu to tworzenie i zawłaszczanie wartości [Obłój 2002, s. 95]. Stąd m.in. wynika ważność problematyki zawłaszczania/przechwytywania wartości.

Jak wskazano powyżej, w modelach biznesu przedsiębiorstw można dostrzec związek z tymi koncepcjami celów przedsiębiorstw, które odwołują się do maksymalizacji zysku. Dlatego zasadne jest rozważenie, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą przechwytywać wartość wytworzoną przez inne podmioty, by w ten sposób doprowadzić do maksy-

lizacji swojego zysku. Zasadność takiej analizy potwierdza K. Obłój, który stwierdził, że przedsiębiorstwa stosujące skuteczne modele biznesu nie zawsze otrzymują wypłaty będące ekwiwalentem wytworzonej wartości. Na rynku wartość zawłaszczają często nie ci, którzy ją rzeczywiście wypracowali, ale ci, którzy są silniejsi, np. w produkcji artykułów spożywczych marże producentów surowców przechwytyują producenci wyrobów gotowych zaś ich marże – wielkie sieci sprzedaży detalicznej [Obłój 2002, s. 79].

Przechwytywanie wartości polega na zwiększonym udziale przedsiębiorstwa w łącznym zysku wypracowanym przez podmioty kooperujące z nim w łańcuchu wartości. Następuje wskutek narzucenia partnerom konieczności prowadzenia działalności przynoszącej stosunkowo niższą wartość dodaną, a także wymuszenia przez przedsiębiorstwo korzystnych dla siebie klauzul w kontraktach zawieranych z dostawcami i odbiorcami [Gołębiowski i in. 2008, s. 74].

W łańcuchach wartości najwyższe marże uzyskują [Kozłowski 2004, s. 120]:

- najsilniejsi uczestnicy łańcucha wartości w tym znaczeniu, że mają największą swobodę wyboru partnerów spośród wielu konkurujących ze sobą kandydatów,
- ci uczestnicy łańcucha wartości, o których względy inni uczestnicy łańcucha muszą zabiegać ceną i atrakcyjnością oferty, czyli w istocie rezygnujący z części swojej marży.

Można zatem stwierdzić, że wartość wytwarzaną w łańcuchu wartości przechwytyują podmioty pod jakimś względem atrakcyjne, a tym samym pożądane przez innych uczestników łańcucha jako kandydaci do współpracy. Ich atrakcyjność polega na tym, że mogą zaofiarować innym podmiotom coś, czego nie mają inni kandydaci do współpracy, coś co może przyczynić się do poprawy sytuacji podmiotów gotowych dla tej współpracy zrezygnować z części wytworzonej przez siebie wartości. Przyczyn takiej atrakcyjności można upatrywać w zjawiskach, które powodują, że następują przesunięcia i zmiany w wewnętrznym mechanizmie tworzenia wartości w przedsiębiorstwach należących do branży. Niektóre z tych przedsiębiorstw wcześniej niż pozostałe odkrywają dzwignie ekonomiczne w branży i kładą największy nacisk na te elementy łańcucha wartości, których nie doceniają konkurenci. Mogą także wynaleźć innowacyjne metody realizacji którejś z funkcji w łańcuchu wartości [Kozłowski 2004, s. 120–121]. Takie właśnie przedsiębiorstwa, wskutek własnej aktywności, stają się atrakcyjnymi partnerami dla innych podmiotów.

A. Noga, rozważając hipotezy wyjaśniające zróżnicowanie rentowności sprzedaży przedsiębiorstw, zwrócił uwagę na sytuacje, w których przedsiębiorstwa mogą pozwolić sobie na ustalenie względnie wysokiej marży, bez obawy utraty udziału w rynku [Noga 2009, s. 29], a które, jak się wydaje, umożliwiają przedsiębiorstwom przechwytywanie wartości; są to:

- dostęp do lepszych kanałów dystrybucji lub miejsc,
- agresywna promocja,
- wyróżnienie ceną,
- zbliżenie do klientów,
- korzystne postrzeganie przez społeczeństwo.

Ten sam autor stwierdza, że wysoką relację zysku netto do przychodów ze sprzedaży (co można potraktować jako wyraz przechwytywania wartości) uzyskują te przedsiębiorstwa, które posiadają pewną siłę, prowadzą często działalność nie *fair*, poza naturalną grą rynkową [Noga 2009, s. 30].

Jak podkreślono uprzednio, przechwytywanie wartości wygenerowanej w ramach łańcucha wartości można uznać za kluczowe kryterium oceny modelu biznesu. Zdolność ta zależy od [Gołębiowski i in. 2008, s. 74]:

- stopnia przyczyniania się działań realizowanych w łańcuchu wartości do tworzenia wartości dla klienta,
- siły przetargowej przedsiębiorstwa w relacjach z dostawcami i odbiorcami.

Wzrost elastyczności modelu biznesu wpływa pozytywnie na wzrost zdolności przedsiębiorstwa do przechwytywania wartości. Elastyczność modelu biznesu wyraża się w [Gołębiowski i in. 2008, s. 74]:

- zdolności przedsiębiorstwa do zmian zakresu działalności, będących antycypacją lub reakcją na zjawisko migracji wartości,
- zmianie składników oferty, które tworzą wartość dla odbiorcy,
- zmianie rentowności poszczególnych operacji realizowanych w ramach łańcucha wartości.

Przedsiębiorstwo stojące w obliczu próby przechwycenia wypracowanej przez nie wartości podjętej przez inny podmiot, może:

- zachowywać się biernie i nie podejmować działań zmierzających do uniezależnienia się od innych podmiotów, co będzie skutkowało przechwyceniem przez te podmioty wartości wytworzonej przez przedsiębiorstwo,
- zachowywać się aktywnie i podejmować działania zmierzające do [Obłój 2002, s. 95]:
 - uniezależnienia się od innych podmiotów,
 - poprawy jakości zarządzania,

co może zabezpieczyć wartość wytworzoną przez przedsiębiorstwo przed przechwyceniem przez inne podmioty.

Istnieje wiele uwarunkowań procesów przechwytywania i ochrony wartości tworzonej w przedsiębiorstwie. Do ważniejszych należą [Obłój 2002, s. 81]: kontrakty, integracja w przód i wsteczna, alianse, personalizowanie współpracy, ograniczenie specyfiki aktywów, koncentracja wykorzystania kapitału intelektualnego, identyfikacja i lokalizacja kapitału intelektualnego, budowanie równowagi, poszerzanie sieci dostawców i odbiorców.

Wynikające z analizy powyższych uwarunkowań zalecenia, dotyczące zachowań przedsiębiorstw znajdujących się w obliczu niebezpieczeństwa przejęcia wypracowanej przez nie wartości, mogą mieć dwojaki charakter. Z jednej strony, mogą być rzeczywistą pomocą dla przedsiębiorstw pragnących zabezpieczyć się przed przejęciem wartości przez nie wygenerowanej, z drugiej zaś – nieco przewrotnie – mogą być potraktowane jako pomoc dla przedsiębiorstw zamierzających podjąć co najmniej próbę przechwycenia wartości wypracowanej przez inne podmioty. Oba rodzaje działań zostały zaprezentowane w tabeli 1.

TABELA 1. Metody postępowania ułatwiające ochronę oraz przechwytywanie wartości wypracowanej przez inne podmioty

Postępowanie ułatwiające ochronę wartości	Postępowanie ułatwiające przechwytywanie wartości
Staranne przygotowanie się do podpisania kontraktu, analiza zapisów pod kątem identyfikacji niekorzystnych zapisów	Przygotowanie kontraktu zawierającego klauzule pozwalające na nieekwiwalentną wymianę
Integrowanie się z podmiotami, które mogą stanowić zagrożenie dla wartości wypracowanej przez przedsiębiorstwo	Unikanie integracji z podmiotami, których wartość można zawłaszczyć, gdy są samodzielne
Nawiązywanie osobistych relacji z menedżerami podmiotów zagrażających przechwytywaniem wartości	Unikanie wchodzenia w bezpośrednie relacje interpersonalne z osobami z podmiotów, których wartość zamierza się przechwytywać
Rozwijanie, w granicach uzasadnionych ekonomicznie, zróżnicowanych zasobów	Kształtowanie relacji z innymi podmiotami w taki sposób, by spowodować ich wąską specjalizację
Dążenie do zwiększenia liczby odbiorców i dostawców	Dążenie do tego, by podmioty, których wartość ma być przechwytywana, miały ograniczoną liczbę dostawców i odbiorców
Taki dobór uczestników aliansu oraz ustalenie takich zasad współpracy, by udział wypracowanej wartości był stosowny do wkładu uczestników	Poszukiwanie takich kandydatów do aliansu, którzy zaakceptują uzależnienie oraz nieproporcjonalny udział w wygenerowanej wartości
Identyfikacja cennych składników kapitału intelektualnego, lokalizacja w przedsiębiorstwie pozwalająca na jego eksploatację	
Skoncentrowanie się na ograniczonej liczbie zastosowań kapitału intelektualnego	
Dynamiczne powiązanie ze sobą alokacji zasobów w obszarach: badań i rozwoju, produkcji i marketingu	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Oblój 2002, s. 81 i nast.]

Wśród wymienionych uwarunkowań procesów przechwytywania i ochrony wartości wskazać można czynniki podstawowe (o charakterze pierwotnym) oraz pochodne (mające charakter wtórny). Opanowanie wykorzystania czynników podstawowych, o charakterze pierwotnym, pozwala na stosowanie innych, bardziej specyficznych czynników. Wydaje się, że do czynników podstawowych można zaliczyć:

- identyfikację cennych składników kapitału intelektualnego i umiejętną lokalizację w przedsiębiorstwie, pozwalającą na jego eksploatację,
- koncentrację na ograniczonej liczbie zastosowań kapitału intelektualnego,
- dynamiczne powiązanie ze sobą alokacji zasobów w obszarach: badań i rozwoju, produkcji i marketingu.

Przechwytywanie wartości wytworzonej przez inne podmioty jest możliwe, jeżeli spełniony jest jeden kluczowy warunek: podtrzymują one kontakty i wymianę z podmiotem, który zamierza taką wartość przechwytywać, pomimo dostrzegania takiego zagrożenia. Zjawisko utrzymywania relacji między przedsiębiorstwem a innymi podmiotami opisują m.in. modele równowagi organizacyjnej.

Projektowanie zmian modelu biznesu ukierunkowane na przechwytywanie wartości

Wydaje się, że przedstawiony model ugrupowania przedsiębiorstwa w połączeniu z analizą zjawiska nierównowagi organizacyjnej może być użyteczny do projektowania zmian w modelach biznesu. W trakcie projektowania zmian należy rozważyć po kolei problem zachęt i wkładów w kontekście ich użyteczności oraz kosztów w relacjach z poszczególnymi uczestnikami ugrupowania. Użyteczność wkładów uczestników ugrupowania przedsiębiorstwa znajduje wyraz w przyczynianiu się do generowania i/lub przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo. Natomiast koszt zachęt dla uczestników ugrupowania wyraża się utratą wartości, którą przedsiębiorstwo mogłoby zatrzymać, gdyby nie przekazało jej uczestnikom w zamian za otrzymany wkład. Opisana powyżej koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa (VBM) może być przydatna do opisanych rozważań, rozszerzając spektrum potencjalnych zachęt (wartości), jakie można zaoferować uczestnikom ugrupowania przedsiębiorstwa i rodzajów wkładów, jakie mogłoby wnieść do przedsiębiorstwa.

Zjawisko nierównowagi wystąpi wtedy, gdy za otrzymane, wysoce użyteczne wkłady przedsiębiorstwo zaoferuje zachęty cechujące się niskim kosztem wygenerowania. Natomiast przechwytywanie wartości będzie miało miejsce, gdy dojdzie do sfinalizowania kontraktu i nastąpi realna wymiana a dzięki użyteczności wkładów przedsiębiorstwo będzie mogło wygenerować i/lub zatrzymać wartość większą niż wartość „poświęcona” na stworzenie i wykorzystanie zachęt.

Projektując zmieniony model biznesu, należy dążyć do tego, by przedsiębiorstwo było postrzegane jako atrakcyjny partner dla pozostałych uczestników ugrupowania przedsiębiorstwa na tyle, aby chcieli traktować je jako cenne uczestnictwo w ugrupowaniu. Można to osiągnąć, odpowiednio kształtując zachęty, by były tak cenne, że inne przedsiębiorstwa nie były w stanie zaproponować czegoś atrakcyjniejszego.

Użytecznym kierunkiem poszukiwań wariantów zmian w modelu biznesu jest identyfikowanie potencjalnych synergii, które mogą powstać między niektórymi składnikami zasobów przedsiębiorstwa a składnikami zasobów aktualnych lub potencjalnych uczestników ugrupowania przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo może stać się atrakcyjnym partnerem dla dysponentów tych zasobów. Ilustracją takiej sytuacji może być przypadek przedsiębiorstwa korzystającego z kompetencji uczestnika

ugrupowania, których dotychczas nie mógł on dostatecznie wykorzystywać z powodu braku odpowiednich, komplementarnych zasobów o charakterze materialnym. Jeżeli przedsiębiorstwo dysponuje takimi zasobami, to użyteczność wkładu będzie duża, bowiem pozwoli mu zwiększyć wytworzoną wartość. Natomiast zachęta w postaci opłaty za skorzystanie z kompetencji, jeżeli uczestnik ugrupowania nie ma innych ofert, może być niewielka. W przypadku dostrzeżenia przez przedsiębiorstwo takiej szansy, można oczekiwać istotnej nierównowagi, prowadzącej do przechwytywania wartości.

Projektując zmiany w modelu biznesu, dążyć należy do tego, by po ich implementacji ci uczestnicy ugrupowania przedsiębiorstwa, od których oczekuje się wkładów szczególnie ważnych (z punktu widzenia przechwytywania wartości), w dalszym ciągu pozostali w ugrupowaniu.

Rozważając w trakcie projektowania zmian w modelu biznesu przedsiębiorstwa zachowania przedsiębiorstw, ułatwiające przechwytywanie wartości ujęte w tabeli 1, należy zwrócić uwagę na fakt, że można zaliczyć je do dwu grup:

- 1) zachowania o charakterze uniwersalnym, które mogą być zastosowane wobec wszystkich uczestników ugrupowania przedsiębiorstwa,
- 2) zachowania specyficzne ukierunkowane na wybraną grupę z ugrupowania przedsiębiorstwa.

Dobór zachowań powinien uwzględnić cechy ich „adresata”.

Niektóre z wymienionych zachowań są takimi, które ułatwiają przechwytywanie wartości w ten sposób, że mogą ułatwić wywołanie stanu nierównowagi. W szczególności jest to kształtowanie relacji z innymi podmiotami, prowadzące do ich wąskiej specjalizacji oraz dążenie do tego, by miały ograniczoną liczbę dostawców i odbiorców. Przedsiębiorstwa znajdujące się w takiej sytuacji będą bardziej skłonne zaakceptować nieekwiwalentne relacje w ramach ugrupowania przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Niektóre ze współczesnych koncepcji zarządzania podkreślają wagę generowania wartości przez przedsiębiorstwo. Można postawić tezę, że znaczący przyrost wartości generowanej przez przedsiębiorstwo jest możliwy dzięki przechwytywaniu wartości generowanej przez inne podmioty. Jedną z dróg prowadzących do przechwytywania wartości jest wywołanie nierównowagi w relacjach między przedsiębiorstwem a innymi podmiotami.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa, prowadzące do wywołania nierównowagi, mogą powodować zwiększenie wartości generowanej a w szczególności przechwytywanej przez przedsiębiorstwo. Aby naruszenie równowagi doprowadziło do przyrostu wartości, musi być spełniony warunek wymiany wkładów i zachęt między przedsiębiorstwem a pozostałymi uczestnikami jego ugrupowania, a tym samym funkcjonowania ugrupowania przedsiębiorstwa.

Przed zaprojektowaniem nowego modelu biznesu przedsiębiorstwa, umożliwiającego przechwytywanie wartości, autorzy zmian powinni rozstrzygnąć następujące problemy:

- jakie dodatkowe wkłady przedsiębiorstwo chciałoby uzyskać od uczestników ugrupowania po to, by mogło wypracować większą wartość,
- jakie zachęty należy zastosować, by zapewnić sobie pożądane wkłady,
- jakie zachęty należy zastosować, by nie dopuścić do opuszczenia przez jakikolwiek podmiot ugrupowania przedsiębiorstwa,
- jakie zachowania byłyby pożądane, by przedsiębiorstwo mogło przechwycić większą niż dotychczas część wartości wypracowanej w ugrupowaniu,
- czy, a jeśli tak, to jaki opór będą stawiać podmioty, które wypracowały wartość, jaka miałaby być przechwytywana,
- jaką formę korzyści w postaci zachęty zaoferować, by ograniczyć opór i doprowadzić do akceptacji przechwytywania wartości.

Wydaje się, że analizy wywołane tymi problemami są niezbędne po to, by wykreować projekt modelu biznesu pozwalającego przechwytywać wartość.

Przypisy

¹ Szerzej na temat relacji między planem a okazjami w zarządzaniu strategicznym piszą m.in.: [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009 (rozdz. 4.3)].

² Krytykę taką przeprowadził m.in. K. Obłój [Obłój 2008].

Bibliografia

- Black J., Słownik ekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002
- De Wit B., R. Meyer, Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007
- Dudycz T., Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2005
- Encyklopedia Organizacji i Zarządzania, PWE, Warszawa 1981
- Gołębiowski T., T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, Modele biznesu polskich przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008
- Gorynia M. (red.), Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, PWE, Warszawa 2005

- Gulski B., Równowaga organizacyjna jako instrument analizy sytuacji przedsiębiorstwa, [w:] Współczesne problemy analizy ekonomicznej, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2010
- Koźmiński A.K., Zrządanie w warunkach niepewności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
- Krupski R., J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, Konceptje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009
- March G., A. Simon, Teoria organizacji, PWN, Warszawa 1964
- Miller B., R. Eisenstat, N. Foot, Strategy from inside out: building capability creating organization, „California Management Review” 2002, No. 3
- Narski Z., Ekonomia stosowana. Zgodność i sprzeczność interesów, Suspens, Toruń 2002
- Noga A., Teorie przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009
- Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002
- Obłój K., Zarządzanie na krawędzi chaosu – o odpowiedzialności teorii zarządzania, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 11
- Romanowska M., O pojęciu równowagi organizacyjnej, „Problemy Organizacji”, 1983, nr 2
- Rokita J., Elastyczność organizacji, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009
- Simon H., Tajemniczy mistrzowie. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach, Difin, Warszawa 2009
- Sływotzky A., D. Morrison, B. Andelman, Strefa zysku. Strategiczne modele działalności, PWE, Warszawa 2000
- Słownik języka polskiego, t. II i III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
- Sosnowska A., S. Łobejko (red.), Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008

Organizational imbalance in a change of a business model

Summary

The article focuses on selected aspects concerning planning changes of business models. Based on the assumption that the determination of ways of generating value by the enterprise is one of the functions of a business model, it shows what methods of action can be employed to increase value. For the analysis of processes connected with the acquisition of value, it is suggested to use the model of grouping enterprises that allows the identification of the relations and states of imbalance that take place between an enterprise and entities cooperating with it. In conclusion, it is pointed out what problems should be solved in the course of planning a business model.