

Joanna Markiewicz

Innowacyjność firm w kontekście modeli biznesu na przykładzie studium przypadków firm budowlanych z województwa zachodniopomorskiego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 90, 237-255

2012

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.

JOANNA MARKIEWICZ

Uniwersytet Szczeciński

**INNOWACYJNOŚĆ FIRM W KONTEKŚCIE MODELI
BIZNESU NA PRZYKŁADZIE STUDIUM PRZYPADKÓW
FIRM BUDOWLANYCH Z WOJEWÓDZTWA
ZACHODNIOPOMORSKIEGO**

Wprowadzenie

Współczesna literatura omawiająca zagadnienia związane z innowacyjnością i rozwojem przedsiębiorstw podkreśla znaczenie modeli biznesu. Określają one sposób, w jaki firma wykorzystuje swoje zasoby i kompetencje warunkujące pozycję rynkową i rozwój przedsiębiorstwa. Samo opracowanie przez firmę innowacyjnego rozwiązania nie gwarantuje sukcesu, jeżeli nie będzie ona miała odpowiednio dostosowanej sieci partnerów, kanałów dystrybucji, zasobów, kluczowych działań, oferty, relacji z klientami, segmentów klientów, a także struktury kosztów i dochodów.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznych zagadnień związanych z innowacyjnością firm w ujęciu modeli biznesu oraz zaprezentowanie studium przypadków firm budowlanych opracowanych w oparciu o badanie jakościowe przeprowadzone w ramach projektu „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

1. Istota modeli biznesu

Współczesna literatura, zwłaszcza amerykańska, omawiająca zagadnienia związane z innowacyjnością i rozwojem przedsiębiorstwa podkreśla znaczenie modeli biznesu, które – określając sposób, w jaki firma wykorzystuje swoje zasoby i kompetencje – wpływają na pozycję rynkową i rozwój przedsiębiorstwa. Model biznesu może zatem posłużyć do opisanie firmy, dla której samo opracowanie innowacyjnego rozwiązania nie gwarantuje sukcesu, jeżeli nie będzie ona miała odpowiednio dostosowanej sieci partnerów, kanałów dystrybucji, zasobów, kluczowych działań, oferty, relacji z klientami, segmentów klientów, a także struktury kosztów i dochodów. Stany Zjednoczone Ameryki jako jedne z pierwszych dostrzegły rolę modeli biznesu i decyzją Sądu Najwyższego z 1988 r. możliwe jest na terenie USA patentowanie metod biznesowych (zgodnie z amerykańskim prawem patentowym).

Coraz częstsze odwoływanie się do kwestii modeli biznesu wynika z możliwości, jakie niosą za sobą nowoczesne technologie. Wykorzystywanie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych w firmach stworzyło między innymi nowe kanały dystrybucji i nowe formy relacji z klientami oraz wpłynęło na sposób funkcjonowania wielu przedsiębiorstw, a także całych branż i gospodarek. Dlatego wielu autorów poświęca swoją uwagę modelom internetowym, tzw. *e-business models*. Popularność stosowania internetowych modeli biznesu przyczyniła się do ponownego zainteresowania uniwersalnymi modelami biznesu jako koncepcji opisujących logikę funkcjonowania organizacji gospodarczych.

Według definicji Osterwaldera i Pigneura model biznesu to narzędzie koncepcyjne zawierające zestaw elementów i ich powiązań, pozwalające na scharakteryzowanie logiki biznesu konkretnej firmy. Każda firma posiada charakterystyczny dla siebie model biznesu, który warunkuje sposób, w jaki przedsiębiorstwo tworzy, dostarcza i akumuluje wartość oraz generuje dochód¹.

Osterwalder i Pigneur zaproponowali uniwersalną strukturę modelu biznesu², przy wykorzystaniu której możliwe jest scharakteryzowanie logiki funkcjonowania każdej organizacji, niezależnie od jej specyfiki czy też branży, w jakiej działa. Struktura Osterwaldera i Pigneura została przedstawiona w tabeli 1.

¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation*, Wiley 2010, s. 14.

² Więcej: tamże.

Rzetelne przeanalizowanie przedsiębiorstwa pod kątem jego modelu biznesu wymaga dokładnego opisanie poszczególnych elementów wchodzących w skład jego struktury. Zatem przy analizie sieci partnerów powinny być brane pod uwagę następujące kwestie:

- optymalizacja i ekonomia skali,
- redukcja ryzyka i niepewności,
- przejęcie zasobów i działań.

Tabela 1

Struktura modeli biznesu według Osterwaldera i Pigneura

Sieć partnerów	Kluczowe działania	Oferta Wartość dla klienta	Relacje z klientami	Segmenty klientów
	Kluczowe zasoby		Kanały dystrybucji	
Struktura kosztów		Struktura dochodów		

Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model...*, s. 18–19.

Do przedstawienia kluczowych działań firmy należy określić, czy ich charakter jest związany z produkcją, rozwiązywaniem problemów lub stworzeniem sieci albo platformy.

Określając kluczowe zasoby organizacji, konieczne jest sprecyzowanie, czy są to zasoby materialne, intelektualne, ludzkie czy finansowe.

Z kolei prezentując ofertę firmy, należy wziąć pod uwagę, czy związane są z nią następujące zagadnienia: nowość, wydajność, kastomizacja, wartość estetyczna i jakość designu, marka, cena, obniżka kosztów, redukcja ryzyka, dostępność, użyteczność.

Informacje na temat relacji z klientami można odnieść do obsługi klienta, zindywidualizowanej obsługi klienta, samoobsługi, zautomatyzowanej obsługi wspólnoty klientów lub też wiodących klientów i współtworzenia produktu/usługi. Dokładna charakterystyka klientów powinna również dotyczyć kwestii: rynku masowego, niszy rynkowej, segmentu rynkowego, rynku wielostronnego.

Struktura kosztów dotyczy głównych źródeł kosztów generowanych przez organizację, która może być stymulowana przez koszty, stymulowana przez wartość, koszty stałe, koszty zmienne, ekonomię skali bądź ekonomię zasięgu.

Analogicznie, struktura dochodów dotyczy głównych strumieni zysków, które mogą wynikać ze sprzedaży produktu/usługi, opłaty za użytkowanie, subskrypcji, wypożyczenia/ wynajmu/ leasingu, licencji, opłata za pośrednictwo lub reklamy³.

Z kolei Slywotzky, Morrison oraz Andelman⁴ podkreślają, że dla modeli biznesu istotne znaczenie mają powiązania między:

- klientami przedsiębiorstwa,
- sposobami przechwytywania wartości dla nabywców,
- sposobami różnicowania oferty i kontroli strategicznej,
- ofertą przedsiębiorstwa oraz zakresem działań realizowanych, zleczanych i kontrolowanych przez to przedsiębiorstwo⁵.

Odmienne podejście do modeli biznesu proponują Chesbrough i Rosenbloom⁶, według których modele biznesu determinują decyzje w zakresie:

- a) ustalania wartości dla nabywcy, którą przedsiębiorstwo oferuje lub powinno oferować (analiza problemu nabywcy, określenie oferowanego produktu rozwiązującego ten problem, ustalenie struktury oferty, identyfikacja wartości produktu z punktu widzenia nabywcy);
- b) identyfikacji docelowego segmentu lub segmentów rynku (do których adresowana jest oferta) oraz określenie sposobów generowania przychodów w tym segmencie lub segmentach;
- c) określenia struktury łańcucha tworzenia wartości, wymaganej dla wytworzenia i dostarczenia danej oferty, identyfikacja zasobów (firmy i kooperujących partnerów) niezbędnych do zapewnienia spraw-

³ Więcej: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model...*, s. 20–41.

⁴ A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

⁵ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008, s. 28.

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, No. 3.

- ności działania w ramach łańcucha wartości oraz określenia miejsca przedsiębiorstwa w tym łańcuchu (zakresu działań przedsiębiorstwa i jego pozycji w relacjach z partnerami w łańcuchu;
- d) określenia struktury kosztów, źródeł zysku, oszacowania poziomu potencjalnej rentowności danej oferty (przy danym profilu działalności, tj. przy oferowanej wartości dla nabywców i określonej strukturze łańcucha wartości);
 - e) określenia pozycji przedsiębiorstwa w ramach sieci tworzącej wartość dla końcowych nabywców (*value network*) łączącej dostawców i nabywców, łącznie z identyfikacją dostawców komplementarnych i konkurentów, a także zdefiniowanie relacji w ramach sieci i określenie pozycji przedsiębiorstwa w sieci, która umożliwia zawłaszczanie części wartości (osiąganie akceptowanej marży zysku);
 - f) sformułowania strategii konkurowania, zapewniającej uzyskanie i utrzymanie przewagi nad rywalami⁷.

Różnorodne podejścia autorów do koncepcji modeli biznesu sprawiają, że trudno jednoznacznie wskazać te czynniki, które w największym stopniu kształtują logikę funkcjonowania firm. Niemniej jednak modele biznesu stanowią ważne narzędzie ułatwiające podejmowanie decyzji. Precyzyjne zaprezentowanie elementów struktury modelu biznesu oraz zobrazowanie logiki działania przedsiębiorstwa stanowi podstawę określania strategicznych kierunków organizacji. Co więcej, stanowiąc nieskomplikowane narzędzie, pozwala na szybkie przetestowanie planowanych zmian.

2. Typy modeli biznesu

Różnorodność podejść autorów zajmujących się problematyką modeli biznesu, a także duża popularność modeli e-biznesowych sprawiają, że w literaturze przedmiotu spotkać można wiele klasyfikacji typów modeli biznesu. Na potrzeby niniejszej analizy wybrano przykładowe klasyfikacje reprezentujące typy uniwersalne, a więc takie, które mogą znaleźć zastosowanie w każdej branży, w tym w branży budowlanej.

⁷ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu...*, s. 29–30.

Klasyfikacja według Slywotzky'ego, Morrisona oraz Andelmana zakłada typy modeli biznesu, które determinowane są przez generowanie zysku przez przedsiębiorstwo:

1. Model zysku dzięki rozwiązaniom dla klienta – przedsiębiorstwo ponosi duże nakłady początkowe, by dostosować swoje produkty do specyficznych wymagań klienta.

2. Model zysku z piramidy wyrobów – przedsiębiorstwo oferuje na rynku szeroki asortyment produktów danej kategorii, lecz czerpie zysk głównie z niewielkiej liczby produktów o wysokiej cenie. Produkty o niższej cenie i dużym wolumenie ograniczają wejścia konkurentów na rynek danej kategorii produktów.

3. Model zysku wieloelementowego – przedsiębiorstwo działa w dziedzinie, w której istnieje kilka wariantów systemu produkcji i dystrybucji o różnej rentowności, dążąc do czerpania zysku ze zwiększania udziałów w systemach produkcji o największej rentowności.

4. Model zysku z „łącznicy” – przedsiębiorstwo działa na rynku o dużej ilości podmiotów działających po stronie popytu i podaży, dlatego dąży do generowania zysków, oferując usługę kojarzenia stron.

5. Model zysku zależnego od czasu – realizowany przez przedsiębiorstwa innowacyjne, które zorientowane są na osiągnięcie zysku wynikającego z wprowadzania nowości na początkowym etapie cyklu życia produktu na rynku.

6. Model zysku z superprodukcji – przedsiębiorstwa funkcjonujące w branżach, w których obserwuje się wysokie koszty badawczo-rozwojowe związane z wprowadzeniem produktu na rynek, a relatywnie niskie koszty krańcowe, dlatego zysk generowany jest poprzez maksymalizację wolumenu sprzedaży (np. branża farmaceutyczna).

7. Model mnożnika zysków – stosują przedsiębiorstwa, które dążą do zwielokrotniania zysku z danego produktu, znaku towarowego, wzoru użytkowego itp. Poprzez sprzedaż produktu w różnych wersjach.

8. Model zysku ze specjalizacji – generowanie zysku w wyniku wyspecjalizowanej działalności przedsiębiorstwa w określonym obszarze.

9. Model zysku z istniejącej bazy użytkowników – przedsiębiorstwo tworzy liczną grupę użytkowników swoich produktów, którym oferuje oznaczone swoją marką produkty eksploatacyjne lub uzupełniające (np. producenci kopiarek).

10. Model zysku z ustalenia standardu – przedsiębiorstwo osiąga zysk dzięki ustanowieniu i upowszechnieniu standardu, który zostaje przyjęty zarówno przez nabywców, jak i konkurentów w danej branży.

11. Model zysku przedsiębiorcy.
12. Model zysku z marki.
13. Model zysku z produktu specjalistycznego.
14. Model zysku z przywództwa na skalę lokalną.
15. Model zysku ze skali transakcji.
16. Model zysku z pozycji w łańcuchu wartości.
17. Model zysku cykliczny.
18. Model zysku posprzedażnego.
19. Model zysku z nowych wyrobów.
20. Model zysku ze względnego udziału w rynku.
21. Model zysku z krzywej doświadczenia.
22. Model zysku z niskich kosztów działalności⁸.

Z kolei Malone, Weill oraz inni⁹ zaproponowali typy modeli biznesu w oparciu o kryterium zaangażowanych zasobów w przedsiębiorstwie oraz kwestię, co i w jaki sposób jest udostępniane (prawo własności, prawa użytkowania, pośrednictwo). Wyróżnili cztery główne modele biznesu i ich warianty:

1. Kreatorzy – nabywają surowce i komponenty od dostawców, wytwarzają projektowane przez siebie produkty oraz sprzedają nabywcom. W modelu tym występuje głównie przeniesienie prawa własności.
2. Dystrybutorzy – nabywają produkty w celu ich sprzedania, przy czym zazwyczaj tworzą wartość dodaną (np. transport, pakowanie itp.)
3. Zarządcy – udostępniają w określonym czasie prawa do użytkowania określonych zasobów, niebędących ich zasobami.
4. Brokerzy – ułatwiają sprzedaż, kojarząc nabywców i dostawców, lecz nie przejmują własności sprzedawanych produktów¹⁰.

⁸ Więcej: T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu...*, s. 41–42.

⁹ T.W. Malone, P. Weill i in., *Do some Business Models Perform Better Than Others? A study of the Largest Firm*, MIT Working Paper 6215-06, May 2004.

¹⁰ Więcej: T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu...*, s. 46–48.

Osterwalder i Pigneur¹¹ wymieniają pięć typów modeli biznesu, które wyróżniają się podobnymi cechami struktury modelu biznesu:

- model rozłączny,
- model długiego ogona,
- model wieloplatformowy,
- FREE,
- otwarty model biznesu.

Rozłączny model biznesu charakteryzuje przede wszystkim korporacje, które rozdzielają prowadzenie trzech typów biznesu: obsługi klienta, innowacyjnych produktów i infrastruktury (typowe dla sektora *private banking*)¹².

Model długiego ogona jest typowy dla tych przedsiębiorstw, które oferują niszowe produkty. Zyski generowane są właśnie dzięki sprzedaży dużej liczby niszowych produktów (przykładem może być sklep internetowy *Amazon.com*). Marża nie jest tak wysoka jak w przypadku bestsellerów, jednak liczba sprzedanych produktów decyduje o sukcesie¹³.

Model wieloplatformowy dotyczy przede wszystkim tych przedsiębiorstw, które czerpią zyski z kojarzenia grup klientów, korzystając często z tzw. efektu sieci¹⁴. Przykładem modelu wieloplatformowego jest chociażby *Visa* i *Allegro*.

Model biznesu typu FREE charakteryzuje te przedsiębiorstwa, które potrafią czerpać zyski z oferowania darmowych produktów. Dzieje się tak, kiedy koszty darmowego produktu są finansowane przez inne, odpłatne produkty lub przez inny segment klientów. Przykładem może być darmowa gazeta *Metro*, *Google*, *Skype*¹⁵.

Z kolei otwarty model biznesu oznacza dla przedsiębiorstwa nieustanne kooperowanie z zewnętrznymi partnerami w procesie kreowania i generowania wartości¹⁶. Przykładem jest firma *Procter & Gamble*, która mimo iż zatrudnia wielu badaczy, postanowiła generować 50% innowacyjnych produktów, korzystając ze współpracy z partnerami zewnętrznymi.

¹¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model...*, s. 56–108.

¹² Tamże, s. 57.

¹³ Tamże, s. 67.

¹⁴ Tamże, s. 77.

¹⁵ Tamże, s. 89.

¹⁶ Tamże, s. 109.

3. Model biznesu a innowacyjność firmy

Przedstawione we wcześniejszym podrozdziale niektóre typy modeli biznesu podkreślają rolę innowacji jako istotnego czynnika kształtującego logikę funkcjonowania firmy. Dla przykładu, w zaproponowanym przez Slywotzky'ego, Morrisona oraz Andelmana modelu zysku zależnego od czasu innowator generuje zysk dzięki wprowadzaniu nowości na początkowym etapie cyklu życia produktu na rynku. Sytuacja ta umożliwia bowiem ustalenie wysokiej marży do momentu, kiedy konkurenci naśladowcy wprowadzą podobną innowację.

Malone, Weill i inni wymieniają w typach modeli kreatorów, a więc tych, którzy tworzą produkty, często innowacyjne, i sprzedają je innym. Wymieniają podtyp wynalazcy, który tworzy i sprzedaje zasoby niematerialne.

Jednak w żadnej z przedstawionych klasyfikacji innowacja nie była traktowana jako główne kryterium umożliwiające rozpoznanie konkretnego modelu biznesu. Takie kryterium przyjęli Chesbrough i Rosenbloom¹⁷, którzy zauważyli, że model biznesu obrazuje przekształcenie innowacji w wartość ekonomiczną. Podkreślili, że poprzez model biznesu możliwe jest zobrazowanie sposobu, w jaki przedsiębiorstwo rywalizuje z konkurencją i tworzy wartość dla klientów, oraz wskazanie miejsca w łańcuchu wartości.

Zatem biorąc pod uwagę kryterium przekształcania innowacji w wartość ekonomiczną, Chesbrough i Rosenbloom wymieniają sześć typów modeli¹⁸:

1. Przedsiębiorstwo sprzedaje takie same produkty jak konkurenci oraz konkurują ceną i dostępnością; nie dysponuje zasobami lub nie jest skłonne kreować lub pozyskiwać innowacje.

2. Przedsiębiorstwo różnicuje swoje produkty w stosunku do produktów konkurencyjnych, lecz innowacje wdrażane są *ad hoc*, a strategia raczej ma charakter reaktywny niż planowany.

3. Przedsiębiorstwo różnicuje swoje produkty w stosunku do produktów konkurencyjnych, a innowacje są planowane.

4. Przedsiębiorstwo jest otwarte na zewnętrzne innowacje i selektywnie inkorporuje je do swoich wewnętrznych operacji.

¹⁷ H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The Role of the Business Model...*

¹⁸ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu...*, s. 45–46.

5. Przedsiębiorstwo integruje dostawców i nabywców w procesie kreowania innowacji, bada łańcuch dostaw, poszukując technologicznych możliwości obniżenia kosztów, a także analizując nabywców, identyfikuje ich niezaspokojone potrzeby w celu kreowania innowacji.

6. Przedsiębiorstwo integruje dostawców i nabywców w procesie kreowania innowacji, bada łańcuch dostaw, poszukując technologicznych możliwości obniżenia kosztów, a także analizuje nabywców w celu zidentyfikowania niezaspokojonych potrzeb; inicjuje przepływ innowacji między poszczególnymi strukturami przedsiębiorstwa (innowacje mogą dotyczyć także modelu biznesu przedsiębiorstwa).

Klasyfikacja modeli biznesu zaproponowana przez Chesbrougha i Rosenbloom wy różnia zatem sześć typów, przy czym wraz z kolejnością rośnie zaawansowanie aktywności innowacyjnej – od przedsiębiorstwa, które nie jest skłonne do wdrażania innowacji (pierwszy model), aż po organizację, która w procesy innowacyjne stara się integrować dostawców i nabywców (szósty model).

Sukces przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce nierozzerwalnie związany jest z jego aktywnością innowacyjną. Zgodnie z metodologią zaprezentowaną w *Podręczniku Oslo*¹⁹ innowacyjność przedsiębiorstwa może być rozpatrywana w kilku aspektach, tzn. związana z produktem (innowacja produktowa), procesami produkcji lub dostawy (procesowa), obszarem marketingu (innowacje marketingowe) i zarządzania (innowacje organizacyjne). Innowacyjność może przekładać się na poszczególne elementy struktury modelu biznesu, jak na przykład wartość dla klienta, kluczowe działania czy zasoby. Zatem można przyjąć, że aktywność innowacyjna w sposób istotny wpływa na charakter modelu biznesu danej organizacji, a także determinuje jego dalsze przeobrażenia.

4. Innowacyjność firm budowlanych – studium przypadków

Badanie innowacyjności firm budowlanych zostało przeprowadzone w okresie 4–18 maja 2011 r. w ramach w ramach projektu „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy”, POKL, działanie 8.2,

¹⁹ Szerzej na temat rodzajów innowacji napisano w rozdziale 1 niniejszego opracowania.

podziały 8.2.2, na zlecenie Północnej Izby Gospodarczej. Do zbadania aktywności innowacyjnej firm budowlanych posłużono się badaniem jakościowym polegającym na przeprowadzeniu wywiadów w oparciu o kwestionariusz wywiadu częściowo ustrukturyzowanego. Zagadnienia poruszone w kwestionariuszu miały umożliwić przedstawienie struktury modelu biznesu każdej firmy w oparciu o ujęcie Osterwaldera i Pigneura, a także zdefiniować model biznesu w oparciu o klasyfikację Chesbrougha i Rosenbloom. Próba badawcza objęła firmy budowlane działające w Zachodniopomorskim Klastrze Budowlanych (ZKB) przy Północnej Izbie Gospodarczej, które wykazują się aktywnością w pracach na rzecz klastra²⁰.

PRZEDSIĘBIORSTWO A

Firma A jest dużym przedsiębiorstwem o wysokiej i stabilnej pozycji na rynku lokalnym w segmencie deweloperskim, w specjalności zabudowy śródmiejskiej. Największy strumień dochodów stanowi działalność deweloperska oraz kontrakty z inwestorami prywatnymi. Ponadto Firma zajmuje się realizacją obiektów budowlanych w ramach przetargów publicznych i prywatnych w Polsce oraz realizacją obiektów budowlanych w stanach surowych, w ramach działalności Działu Eksportu w Niemczech oraz Holandii.

Kluczowym zasobem Firmy A jest wykształcona kadra zarządzająca oraz inżynierska. Realizuje się politykę kształcenia kadry zarządzającej od podstaw z przejściem wszystkich szczebli przygotowania produkcji, ofertowania, produkcji i kontroli jakości. Wraz z dynamicznym rozwojem Firmy wypracowywana jest dodatkowo grupa sprawdzonych, bezpiecznych jakościowo oraz funkcjonalnych rozwiązań projektowych (ergonomia, detale, ekonomika eksploatacji).

Informacje o wypracowanej sieci dostawców stanowią grupę danych niejawnych. Partnerzy są sprawdzonymi, terminowymi, wpisującymi się w politykę jakości firmy dostawcami, którzy stanowią o unikalności użytkowanej wartości końcowej produktu. Podmioty stanowiące sieć partnerów to w głównej mierze firmy podwykonawcze (30 podmiotów), dostawcy

²⁰ Więcej: J. Markiewicz, *Innowacyjność firm budowlanych w kontekście modeli biznesu na przykładzie studium przypadków*, raport w ramach projektu „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój współpracy”, POKL, działanie 8.2, podziały 8.2.2, Północna Izba Gospodarcza 2011.

materiałów budowlanych (20 podmiotów), dostawcy specjalistycznego sprzętu i dostawcy usług projektowych (6 podmiotów). W przypadku wywiązywania się ze zobowiązań na poziomie wpisującym się w strategię jakościową oraz kosztową Firmy nawiązuje się współpracę długofalową.

W ciągu ostatnich trzech lat Firma usprawniła współpracę z dostawcami poprzez wprowadzenie systemu oceny jakościowej wraz z systemem ewidencji usterkowości wyrobu konstruowanego na bazie dostarczanych półproduktów w okresie trwania gwarancji oraz po zakończeniu gwarancji.

Działem najbardziej zorientowanym na klienta jest dział sprzedaży mieszkań. Według zarządu Firmy obsługa klienta to w głównej mierze umiejętność zdobycia wiedzy co do oczekiwań klienta i zaproponowanie mu produktu w postaci lokalizacji oraz konkretnego mieszkania najbardziej odpowiadającego oczekiwaniom oraz możliwościom klienta, z umiejętnym podkreśleniem walorów i korzyści wynikających z konkretnego wyboru.

Niezależnie do działu sprzedaży klienci wchodzą w interakcję z Firmą również w pozostałych jej komórkach, głównie z produkcją podczas budowy lub bezpośrednio w czasie trwania procedury odbiorowej lub w okresie przyjmowania mieszkań. Firma świadomie monitoruje relacje z klientem na wszystkich poziomach komunikacji i steruje nimi.

Poza działem sprzedaży Firma trafia do klientów ze swoją ofertą za pośrednictwem własnej strony internetowej, ogłoszeń i reklam w prasie, a także poprzez budowanie partnerskich i etycznych relacji społecznych z różnymi podmiotami, w tym klientami. Nabywcami są duże przedsiębiorstwa o wysokiej pozycji na rynku, segment spółdzielni mieszkaniowych, instytucji państwowych oraz szkół wyższych. Firma nastawiona jest także na niszę ekologiczną, świadczy bowiem usługi w zakresie ochrony środowiska.

W ciągu trzech ostatnich lat usprawniono komunikację z potencjalnym oraz obecnym klientem, poprzez umieszczanie w przestrzeni miejskiej dzieł sztuki, które mają na celu poprawę wizerunku Firmy, a także poprzez budowanie szerokiej bazy potencjalnych klientów zainteresowanych powierzchniami usługowymi i biurowymi w celu przygotowania oferty ukierunkowanej pod potrzeby lokalne. Bardzo dużo uwagi kieruje się w stronę klientów, którzy są najlepszym nośnikiem reklamowym. Firma, dbając o zadowolenie nabywców, jak również w celu utrzymywania relacji zaprasza ich na różne sponsorowane wydarzenia kulturalne oraz imprezy sportowe.

Tabela 2

Struktura modelu biznesu przedsiębiorstwa A

Sieć partnerów firmy podwykonawcze (30 podmiotów), dostawcy materiałów budowlanych (20 podmiotów), dostawcy specjalistycznego sprzętu, dostawcy usług projektowych (6 podmiotów)	Kluczowe działania realizacja obiektów budowlanych w specjalności zabudowy śródmiejskiej	Oferta Wartość dla klienta kastomizacja, wysoka jakość produktu, lokalizacja konkretnego mieszkania najbardziej odpowiadająca oczekiwaniom oraz możliwościom klienta	Relacje z klientami bezpośrednie, poprzez dział sprzedaży mieszkań	Segmenty klientów duże przedsiębiorstwa o wysokiej pozycji na rynku, segment spółdzielni mieszkaniowych, instytucji państwowych oraz szkół wyższych, klienci indywidualni; Firma nastawiona jest także na niszę ekologiczną, świadczy bowiem usługi w zakresie ochrony środowiska
	Kluczowe zasoby wykształcona kadra zarządzająca oraz inżynierska		Kanały dystrybucji własna strona internetowa, ogłoszenia i reklama w prasie, budowanie partnerskich i etycznych relacji społecznych z różnymi podmiotami	
Struktura kosztów finansowanie inwestycji, które charakteryzuje się wydłużonym czasem zwrotu		Struktura dochodów działalność deweloperska oraz kontrakty z inwestorami prywatnymi		

Źródło: opracowanie własne.

Wprowadzono również innowację w postaci udoskonalenia dotychczasowego produktu, dzięki strategii połączenia elementów sztuki z architekturą przestrzeni miejskiej. Dzięki temu końcowi odbiorcy mogą liczyć na dostosowanie do indywidualnych wymagań, komplementarność oferty, terminowe i nowoczesne wykonanie robót o wysokiej jakości estetycznej oraz dobrze znaną markę wykonawcy.

Działalność w branży budowlanej daje możliwość osiągnięcia wysokich dochodów, jednak wiąże się również z ponoszeniem wysokich kosztów finansowania inwestycji, które charakteryzują się wydłużonym czasem zwrotu. W celu poprawy płynności finansowej Firma A wprowadza udoskonalenia mające na celu obniżanie kosztów przy zachowaniu pożądaných efektów jakościowych. Działania dające najlepsze rezultaty to efekt skali i uczenia się. Każda nowa inwestycja przy wykorzystaniu danych z poprzednich budów stanowi element optymalizacji kosztowej i ergonomicznej.

Bardzo dobra znajomość rynku przez zarząd Firmy, a także umiejętność prowadzenia biznesu w sektorze firm budowlanych spowodowały wypracowanie konkretnego modelu biznesu, który jest przedmiotem ciągłej adaptacji pomiędzy filarami działalności Przedsiębiorstwa. Model biznesu aktualizowany jest w zależności od aktualnych warunków oraz potencjalnej efektywności danej gałęzi oraz w perspektywie prognozy trzyletniej przy uwzględnieniu otoczenia. Wdrażane innowacje są efektem pracy koncepcyjnej zespołu i obserwacji rynków niezależnych od lokalnej konkurencji (zagraniczne trendy deweloperskie). Większość rozwiązań innowacyjnych stanowi efekt pracy zespołu poparty doświadczeniem i komunikatem zwrotnym klientów²¹.

PRZEDSIĘBIORSTWO B

Firma B należy do średnich przedsiębiorstw z branży budowlanej, które swoje usługi kierują na rynek masowy. Oferta firmy obejmuje usługi elektryczne w pełnym zakresie:

- montaż i remont instalacji: elektrycznych i oświetleniowych, aparatury kontrolno-pomiarowej, przeciwpożarowej i alarmowej, telefonicznej;
- projektowanie i wykonawstwo inteligentnych systemów automatyki budynkowej;
- projektowanie i montaż elektrycznych systemów grzewczych;
- dozór i nadzór robót elektrycznych i budowlanych.

Pomimo funkcjonowania wielu podmiotów świadczących podobne usługi Firma nie obawia się istnienia konkurencji. Wysoka pozycja konkurencyjna na rynku lokalnym i regionalnym oraz wypracowana przez wiele lat

²¹ Tamże.

funkcjonowania renoma sprawiają stały napływ zleceń od klientów indywidualnych oraz innych firm.

Działalność Firmy opiera się na wykształconej kadrze zarządzającej oraz wyselekcjonowanych, kompetentnych pracownikach, pracujących w Firmie od wielu lat, a także na innowacjach wdrożeniowych i wykonawczych. Duży nacisk kładzie się na jakość świadczonych usług, przez co nabywcy usług mogą liczyć na nowoczesność wykonania, terminowość, fachowość (dobre wykonawstwo o jak najmniejszej usterkowości), solidność wykonania oraz redukcję ryzyka poprzez zakres gwarancji na okres dwóch–trzech lat.

W branży elektrycznej duże znaczenie ma jakość materiałów, z których wykonywana jest usługa. Przedsiębiorstwo współpracuje z jedenastoma sprawdzonymi dostawcami o dużym znaczeniu na rynku, posiadającymi sprawdzony towar. Współpraca odbywa się na podstawie długoterminowych umów, które w ciągu ostatnich trzech lat były renegotjowane w celu otrzymania korzystniejszych warunków cenowych na dostawy lepszych materiałów.

Działania te pozwoliły Firmie B wprowadzić innowacje dotyczące usług poprzez stosowanie najnowszych rozwiązań pojawiających się na rynku oraz wykorzystanie nowoczesnych materiałów mających na celu obniżkę kosztów eksploatacji, co spowodowało zoptymalizowanie czasu pracy i zwiększenie efektywności. Wprowadzono również instalacje inteligentne, polegające na skomputeryzowanej, zautomatyzowanej technologii funkcjonującej na obiekcie. Wiele zmian spowodowały uwagi i pomysły klientów, a także opinie dostawców dotyczące nowoczesnych rozwiązań technicznych.

Potencjalni klienci dowiadują się o działalności Firmy poprzez stronę internetową, reklamy zamieszczone w internetowych katalogach firm, jednak głównym kanałem dotarcia do klienta są kontakty osobiste oraz ofertowanie. Relacje ze zleceniodawcami odbywają się na podstawie indywidualnego kontaktu. Klient po zgłoszeniu zapotrzebowania może liczyć na fachową obsługę oraz profesjonalne doradztwo. Na tym polu, w wyniku wieloletnich doświadczeń oraz obserwacji rynku, udoskonalono w ciągu trzech ostatnich lat proces obsługi klienta, organizując spotkania biznesowe oraz wyjazdy służbowe do zleceniodawców.

Struktura modelu biznesu przedsiębiorstwa B

Sieć partnerów jedenastu sprawdzonych dostawców o dużym znaczeniu na rynku, posiadających sprawdzony towar	Kluczowe działania usługi elektryczne w pełnym zakresie	Oferta Wartość dla klienta nowoczesność wykonania, terminowość, fachowość (dobre wykonawstwo o jak najmniejszej usterkowości), solidność wykonania oraz redukcja ryzyka przez zakres gwarancji na okres 2-3 lat	Relacje z klientami indywidualny kontakt	Segmenty klientów klienci indywidualni oraz firmy
	Kluczowe zasoby kadra zarządzającej oraz wyselekcjonowani, kompetentni pracownicy, a także innowacje wdrożeniowe i wykonawcze	Kanały dystrybucji poprzez stronę internetową, reklamy zamieszczone w internetowych katalogach firm, jednak głównym kanałem dotarcia do klienta są kontakty osobiste oraz ofertowanie		
Struktura kosztów nowa technologia		Struktura dochodów sprzedaż usług elektrycznych		

Źródło: opracowanie własne.

Aktywność innowacyjna Firmy B dotyczy również zmian organizacyjnych, które mają na celu wprowadzenie oszczędności. Firma zarabia na sprzedaży usług elektrycznych, a więc niezbędna jest bieżąca aktualizacja wykorzystywanej technologii, co stanowi największy koszt. W celu zachowania płynności finansowej konieczne było znalezienie czynnika, którego modyfikacja pozwoliłaby na wzrost oszczędności. W efekcie doprowadziło to do poprawy efektywności wykorzystania czasu pracy pracowników za pomocą instalowania monitoringu budynków, w których wykonywana jest usługa.

Logika funkcjonowania Firmy opiera się na świadczeniu najwyższej jakości usług, poprzez stałe monitorowanie wymagań rynku, a także podpatrywanie poczynań konkurencji. Zmusza to Firmę do ciągłej kontroli nowości branżowych oraz wprowadzania innowacji. Wiele z nich wdrażanych jest na

bieżaco, jako odpowiedź na aktualne potrzeby rynku, ale także w sposób planowy, na podstawie pomysłów wypracowanych wewnątrz firmy przez wyspecjalizowanych pracowników²².

W artykule zaprezentowano jedynie dwa z dziesięciu studiów przypadków. Wszystkie wywiady umożliwiły przybliżenie aktywności innowacyjnej firm w kontekście kryteriów zaproponowanych w klasyfikacji modeli biznesu według Chesbrougha i Rosenbloom. W tabeli 4 przedstawiono charakterystykę wybranych podmiotów z uwzględnieniem tych działań innowacyjnych, które ujęte zostały w typologii Chesbrougha i Rosenbloom.

Mając na uwadze planowanie działań innowacyjnych oraz wdrażanie innowacji, można stwierdzić, że Przedsiębiorstwo B, zgodnie z klasyfikacją Chesbrougha i Rosenbloom, reprezentuje następujący model biznesu: Przedsiębiorstwo różnicuje swoje produkty w stosunku do produktów konkurencyjnych, a innowacje są planowane.

Tabela 4

Charakterystyka wybranych przedsiębiorstw w kontekście aktywności innowacyjnej ujętej w klasyfikacji modeli biznesu Chesbrougha i Rosenbloom

Działania	Przedsiębiorstwo	A	B
	konkurowanie ceną		
	wdrażanie innowacji produktowych lub/i procesowych	×	×
	wdrażanie innowacji marketingowych lub/i organizacyjnych	×	×
	planowanie działań innowacyjnych	×	×
	otwartość na innowacje zewnętrzne	×	
	badanie potrzeb klientów	×	×
	integracja dostawców i nabywców	×	
	zmiany dotyczące struktury/modelu przedsiębiorstwa	×	
	silna pozycja na rynku	×	

Źródło: opracowanie własne.

²² Tamże.

W wyniku przeprowadzonych badań najbardziej zaawansowany model innowacyjny – ze względu na wykazanie integrowania łańcucha wartości oraz podejmowanie udoskonaleń i zmian w strukturze/modelu przedsiębiorstwa, co przekłada się na silną pozycję konkurencyjną podmiotów – należy przypisać Przedsiębiorstwu A. Ten model jest zatem zbliżony do następującego: Przedsiębiorstwo integruje dostawców i nabywców w procesie kreowania innowacji, bada łańcuch dostaw, poszukując technologicznych możliwości obniżenia kosztów, a także analizuje nabywców w celu zidentyfikowania niezaspokojonych potrzeb; inicjuje przepływ innowacji między poszczególnymi strukturami przedsiębiorstwa (innowacje mogą dotyczyć także modelu biznesu przedsiębiorstwa).

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było zaprezentowanie innowacyjności firm budowlanych w kontekście modeli biznesu. Artykuł porusza bardzo aktualną problematykę – innowacyjności, która jest fundamentem budowania przewagi konkurencyjnej we współczesnych gospodarkach, oraz mało rozpoznany temat, jakim są modele biznesu. Oprócz teoretycznej wiedzy dotyczące innowacyjności i modeli biznesu zaprezentowano również studium przypadków firm budowlanych opracowanych w oparciu o badanie jakościowe przeprowadzone w ramach projektu „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy” POKL.

Literatura

- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *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, No. 3.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008*, GUS 2009.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, GUS 2011.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
- Malone T.W., Weill P. i in., *Do some Business Models Perform Better Than Others? A study of the Largest Firm*, MIT Working Paper 6215-06, May 2004.

- Markiewicz J., *Innowacyjność firm budowlanych w kontekście modeli biznesu na przykładzie studium przypadków*, raport w ramach projektu „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy”, POKL, działanie 8.2, poddziałanie 8.2.2, Północna Izba Gospodarcza 2011.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation*, Wiley 2010.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

Summary

Contemporary literature (especially American) dedicated to issues on innovativeness and entrepreneurship development highlights the meaning of business models, which describing how company creates, delivers and captures value, influence on market position and a company's development. Therefore the main aim of the paper is to present the innovativeness performance of construction companies from the Westpomeranian Region by showing case studies based on the qualitative research conducted in the frame of “Transfer of knowledge in the region through the development of network co-operation” project financed by HCOP.