

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company’s strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Izabela Konieczna

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

SPOSÓB TWORZENIA MODELU BIZNESOWEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest pokazanie ogólnego sposobu tworzenia modelu biznesowego, gdyż prawidłowe skonstruowanie modelu biznesowego, jego poznanie, a następnie wdrożenie i doskonalenie ma decydujące znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Jednakże opracowanie modelu biznesowego nie jest proste, ponieważ jego elementów konstruujących jest wiele. Konieczność jego tworzenia jest niekwestionowana. Opracowują go zarówno przedsiębiorcy, którzy tworzą nowe przedsiębiorstwo, jak i dyrektorzy generalni, którym powierzono przemienienie dotychczasowego modelu biznesowego w celu dopasowania przedsiębiorstwa do przyszłej działalności.

Słowa kluczowe: model biznesowy, elementy konstruujące model biznesowy, innowacyjne modele biznesowe.

1. Wstęp

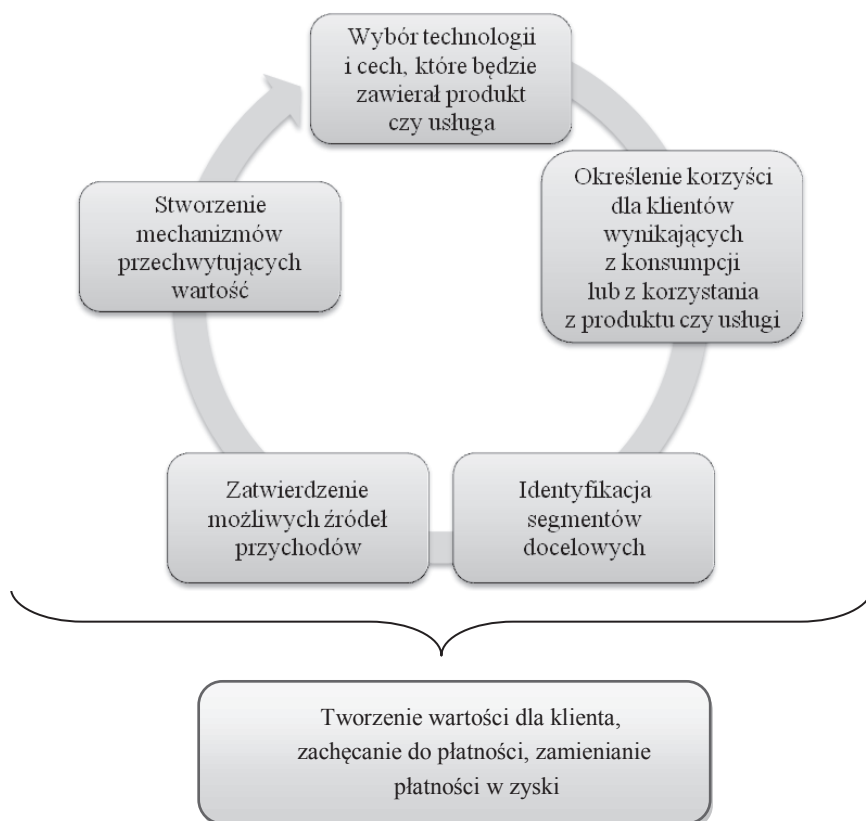
Skonstruowanie modelu biznesowego jest kluczową decyzją przedsiębiorcy, który tworzy nowe przedsiębiorstwo, oraz ważnym zadaniem dla dyrektorów generalnych, którym powierzono przemienienie dotychczasowego modelu biznesowego w celu dopasowania przedsiębiorstwa do przyszłych działań. Przedsiębiorstwa różnią się od siebie, dlatego też potrzebują tworzenia odmiennych modeli biznesowych, które pociągają za sobą inny zestaw działań, jak również środków i możliwości ich realizacji. Skutkuje to zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim poprzez współpracę z partnerami, dostawcami lub klientami¹. Jest mało prawdopodobne, że nowoczesna technologia i produkty, doskonali ludzie oraz dobre zarządzanie i przywództwo przyczynią się do trwałej rentowności, jeśli konfiguracja modelu biznesowego nie będzie odpowiednio dostosowana do otoczenia konkurencyjnego. Prawidłowe skonstruowanie modelu biznesowego, jego poznanie, a następnie wdrożenie i doskonalenie ma decydujące znaczenie dla osiągnięcia sukcesu. Dobry model biznesowy dostarcza propozycję wartości dla klientów, pozwala osiągać korzystniejszą strukturę kosztów i ryzyka, a także umożliwia znaczące przechwytywanie warto-

¹ C. Zott, R. Amit, *Business model design: An activity system perspective*, "Long Range Planning" 2010, no 43, s. 217.

ści przez przedsiębiorstwa, które wytwarzają i dostarczają produkty i usługi². Celem artykułu jest przedstawienie ogólnego sposobu tworzenia modelu biznesowego.

2. Elementy tworzące model biznesowy

Kwestie związane ze stworzeniem dobrego modelu biznesowego są ze sobą wzajemnie powiązane i leżą u podstaw fundamentalnego pytania stawianego przez strategów biznesu: w jaki sposób można budować trwałą przewagę konkurencyjną



Rys. 1. Elementy brane pod uwagę przy konstruowaniu modelu biznesowego

Źródło: D. Teece, *Business models, business strategy and innovation*, "Long Range Planning" 2010, no 43, s. 173.

Tabela 1. Elementy konstruujące model biznesowy

² D. Teece, *Business models, business strategy and innovation*, "Long Range Planning" 2010, no 43, s. 174.

	Oblój	Morris i in.	Alt, Zimmerman	Markides	Horowitz	Petrovic i in.	Timmers	Hamel	Afuah, Tucci	Amit, Zott	Weill, Vitale	Dubosson-Torbay i in.	Magretta	Rayport, Jaworski	Van Der Vorst i in.	Hoque	Chesbrough	Hedman, Kalting
Sieć wartości (dostawcy)																		
Klient (rynek docelowy, zasięg)		v						v	v								v	v
Zasoby/aktywa	v					v		v		v							v	v
Propozycja wartości		v				v			v									
Zdolności/kompetencje	v	v						v	v	v								v
Procesy/czynności			v					v	v							v		v
Dochody/polityka cenowa		v	v		v	v	v	v	v									v
Konkurencja/przewaga konkurencyjna	v														v		v	v
Koszty												v	v					v
Przepływ informacji							v			v	v							
Produkcja (oferta)					v	v				v				v				v
Przepływ produktów/usług					v		v			v	v							
Strategia		v						v									v	v
Nadawanie marki												v					v	
Informacja o kliencie								v				v						
Stosunki z klientami				v		v		v				v						
Dyferencjacja								v									v	
Aspekty finansowe				v								v		v				
Misja			v					v									v	
Zysk												v	v					
Szanse										v								
Przepływy gotówkowe											v							
Tworzenie wartości										v								
Kultura																		v
Korzyści dla klienta															v			
Oddziaływanie na klienta									v									
Logika ekonomiczna													v					
Otoczenie																		v
Tożsamość firmy					v													v
Reputacja firmy																		v
Wykonanie i wsparcie									v									
Funkcje																		v
Implementacja										v								
Infrastruktura – zastosowanie																		v
Infrastruktura – zarządzanie				v									v					
Zarządzanie																		v
Innowacje produktowe					v								v					
Cechy wyróżniające																		v
Trwałość									v									
Treść transakcji										v								
Zarządzanie transakcją										v								
Struktura transakcji										v								
Ambicje		v																
Technologia			v		v													
Struktura			v															
Kwestie prawne			v															
Rynek							v											
Kapitał							v											
Łańcuch wartości	v																	

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 100; M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*, "Journal of Business Research" 2005, no 58, s. 728 i 730 oraz S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder, *The power of business models*, "Business Horizons" 2005, no 48, s. 201.

i osiągnąć ponadprzeciętny zysk?³ Wybór określonego modelu biznesowego wpływa na potencjał skuteczności przedsięwzięcia, w tym na konieczne nakłady inwestycyjne, ustalenie wysokości cen oraz marż, jak również na rodzaj klientów i konkurentów, z którymi przedsiębiorstwo będzie mieć do czynienia⁴. Model biznesowy, najogólniej rzecz biorąc, wyraża logikę i dostarcza danych oraz innych dowodów, które pokazują, jak działalność przedsiębiorstwa tworzy i przynosi wartość klientom. Przedstawia on również architekturę przychodów, kosztów i zysków związanych z dostarczaniem przez przedsiębiorstwo wartości. Krótko mówiąc, model biznesowy określa, jak przedsiębiorstwo wytwarza i dostarcza wartość dla klientów, a następnie zamienia otrzymane płatności w zyski⁵. W związku z tym, że w ostatnich latach nastąpił wzrost zainteresowania problematyką modelu biznesowego, w literaturze można znaleźć wiele różnych podejść do sposobu tworzenia modelu biznesowego (tab. 1).

W artykule oparto się na analizie elementów konstruujących model biznesowy zaproponowanych przez D. Teece'a. Elementy, które powinny być określone przy konstruowaniu modelu biznesowego, zostały przedstawione na rys. 1.

3. Wybór technologii i cech, które będzie zawierał produkt czy usługa

Przedsiębiorstwo na tym etapie powinno stworzyć propozycję wartości dla klientów z poszczególnych segmentów obejmującą określony zbiór produktów i (lub) usług mających takie cechy, które umożliwią spełnienie oczekiwań klientów.

Formułując swoją opinię o produkcie, klienci biorą pod uwagę zarówno jakość, jak i niezwiązane z jakością wymiary w ramach podejmowania ekonomicznie ukie-
runkowanej decyzji⁶. Z punktu widzenia nabywcy produkt jest „obietnicą, grupą oczekiwań, którego integralną częścią są zarówno materialne, jak i niematerialne elementy”⁷.

³ Ibidem, s. 173.

⁴ C. Zott, R. Amit, op. cit., s. 217.

⁵ D. Teece, op. cit., s. 173.

⁶ I. Sinha, W.S. DeSarbo, *An integrated approach toward the spatial modeling of perceived customer value*, „Journal of Marketing Research”, May 1998 oraz RT. Rust, R.L. Oliver, *Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier*, [w:] *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks 1994, za: M. Staat, H.H. Bauer, M. Hammerschmidt, *Structuring product-markets: An approach based on customer value*, „American Marketing Association”, Winter 2002, s. 206.

⁷ T. Levitt, *Marketing intangible products and product intangibles*, „Harvard Business Review”, May/June 1981, za: A. Payne, S. Holt, *Diagnosing customer value: A review of the literature and a framework for relationship value management*, „Cranfield Working Papers” 1999, no 11, s. 8.

4. Określenie korzyści dla klientów wynikających z konsumpcji lub z korzystania z produktu czy usługi

Pierwszym krokiem w konstruowaniu modelu biznesowego jest określenie korzyści dla klientów wynikających z konsumpcji lub z korzystania z produktu czy usługi. Wymaga to sformułowania definicji określającej, jaka będzie oferta produktowa oraz w jakiej formie klient będzie mógł z niej korzystać⁸. Patrząc z perspektywy ekonomicznej i perspektywy wartości, konsumenci nie szukają produktów o najwyższej jakości albo o najniższej cenie, ale poszukują sposobu maksymalizacji wskaźnika jakość-cena z punktu widzenia odpowiedniego stosunku jakości do ceny⁹.

Określając korzyści dla klientów, przedsiębiorstwo powinno zwrócić uwagę na pięć wartości uwzględnianych przez klienta przy wyborze produktu czy usługi. Należą do nich:

- *Wartość funkcjonalna* – definiowana jako odczuwalna korzyść wynikająca z możliwości wyboru i posiadania istotnych funkcjonalnych, użytkowych lub fizycznych cech.
- *Wartość społeczna* – definiowana jako odczuwalna korzyść wynikająca z możliwości wyboru przynależności do jednej lub kilku określonych grup społecznych.
- *Wartość emocjonalna* – definiowana jako postrzegana korzyść wynikająca z możliwości wyboru specyficznych odczuć lub ich wywoływania czy też utrwalania.
- *Wartość poznawcza* – definiowana jako postrzegana korzyść wynikająca ze wzrastającej ciekawości, zaspokajania potrzeby posiadania nowości i/lub zaspokojenia żądzy wiedzy.
- *Wartość zależna od warunków* – definiowana jako postrzegana korzyść będąca rezultatem specyficznej sytuacji lub zbioru okoliczności, które wpłynęły na osobę dokonującą wyboru¹⁰.

5. Identyfikacja segmentów docelowych

W ramach identyfikacji segmentów docelowych przedsiębiorstwo dokonuje wyboru poprzez selekcję i podział tych klientów, których będzie obsługiwać. Generalnie wy-

⁸ 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, s. 534.

⁹ R.T. Rust, R.L. Oliver, op. cit., za: M. Staat, H.H. Bauer, M. Hammerschmidt, *Structuring product-markets: An approach based on customer value*, "American Marketing Association" Winter 2002, s. 206.

¹⁰ J.N. Jagdish, B.I. Newman, B.L. Gross, *Why we buy what we buy: A theory of consumption values*, "Journal of Business Research" 1999, no 22, s. 160-162.

bór powinien padać na ten zbiór klientów, do którego przedsiębiorstwo jest najlepiej dostosowane i który potrafi najlepiej obsługiwać. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa najważniejsze jest znalezienie takich klientów, którzy generują rzeczywistą wartość i pozwalają osiągnąć zysk.

W ramach modelu biznesowego zdefiniować można jeden lub kilka segmentów klientów, które mogą być zarówno małe, jak i duże. Wyodrębnianie segmentów klientów w ramach tworzenia modelu biznesowego może być przeprowadzane m.in. w oparciu o następujące zasady:

- Rynek masowy – propozycja wartości, kanały dystrybucji oraz relacje z klientami koncentrują się na jednej, dużej grupie odbiorców cechujących się zasadniczo podobnymi potrzebami i problemami.
- Rynek niszowy – propozycja wartości, kanały dystrybucji oraz relacje z klientami dostosowane są do szczególnych wymagań przedstawicieli rynku niszowego.
- Segmentacja – dokonuje się tu rozróżnienia na segmenty klientów charakteryzujących się nieco odmiennymi potrzebami i problemami.
- Dywersyfikacja – obsługuje się tu dwa zupełnie odmienne segmenty klientów.
- Wielostronna platforma (wielostronny rynek) – obsługuje się tu dwa lub więcej odrębnych segmentów rynku. W tym przypadku wartość dla jednej grupy klientów występuje tylko pod warunkiem, że istnieje możliwość nawiązania kontaktu z drugą grupą¹¹.

6. Zatwierdzenie możliwych źródeł przychodów

Zatwierdzenie możliwych źródeł przychodów znaczenie zwiększa skuteczność procesu podejmowania decyzji kierowniczych, gdyż jest to kolejny krok do wyznaczenia strategicznego kierunku działania przedsiębiorstwa.

Strumienie przychodów to ten element modelu biznesowego, który symbolizuje ilość środków generowanych przez firmę w związku z obsługą każdego z segmentów rynku. Model biznesowy może uwzględniać dwa różne rodzaje strumieni przychodów:

- Przychody transakcyjne wynikające z płatności dokonywanych przez jednorazowych klientów.
- Okresowe przychody wynikające z wielokrotnych płatności związanych z realizacją propozycji wartości bądź zapewnieniem wsparcia posprzedażnego¹².

7. Stworzenie mechanizmów przechwytyjących wartość

Wymiar przechwytywania wartości w projekcie przedsiębiorstwa opisuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo jest nagradzane za wartość, jaką oferuje swoim klientom.

¹¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych*, Helion, Gliwice 2012, s. 25 i 81.

¹² Ibidem, s. 34.

Przedsiębiorstwo powinno stworzyć takie mechanizmy, które pozwolą na przechwycenie w formie zysku części wartości tworzonej dla klientów. Generalnie rzecz biorąc, przedsiębiorstwo powinno określić źródła pochodzenia zysku. Podstawowym mechanizmem przechwytywania wartości jest sprzedaż wyrobów lub pobieranie opłat za usługi. Jednakże do mechanizmów bardziej nowatorskich można zaliczyć kredytowanie, wyroby pomocnicze, rozwiązania, udział w dalszej części łańcucha wartości, dzielenie się wartością, koncesjonowanie i inne¹³.

8. Przykłady stworzonych modeli biznesowych

Istnieje wiele modeli biznesowych stosowanych przez przedsiębiorstwa, które różnią się między sobą również w ramach przedsiębiorstw należących do tej samej branży. Przykładowo, model biznesowy Dell opiera się na generowaniu zysków ze sprzedaży bezpośredniej, natomiast w przypadku Hewlett Packard – ze sprzedaży za pośrednictwem sprzedawców detalicznych. Zyski mogą być również generowane przez przedsiębiorstwa stosujące model biznesowy oparty na sposobie dostarczania produktów. Przykładem może być firma Gillette sprzedająca rączki do maszynki Mach III po kosztach lub poniżej, ponieważ przedsiębiorstwo zarabia na zwiększonej sprzedaży noży do nich. Zmiany w przemyśle powodują, że przedsiębiorstwa nie mogą sztywno trzymać się tego samego modelu biznesowego przez cały czas. Przykładem może być Kodak. Do pewnego momentu aparaty fotograficzne przynosiły ogromne zyski dla przedsiębiorstwa, ponieważ klienci kupowali rolki do aparatów, a następnie zanosili filmy do wywołania i do zrobienia odbitek na papierze. Natomiast w dobie aparatów cyfrowych Kodak nie mógł już zarabiać na sprzedaży filmów i na opłatach manipulacyjnych. W efekcie zdecydowano się na stworzenie nowego modelu biznesowego. Kodak utworzył sieć cyfrowych punktów do drukowania, w których użytkownicy mogą wydrukować cyfrowe zdjęcia z aparatu na papierze Kodaka. Model biznesowy, który kiedyś opierał się na sprzedaży filmów, został więc zmieniony na model opierający się głównie na druku fotografii¹⁴. W ostatnim okresie Kodak natomiast zaczął stosować model oparty na monetaryzacji własności intelektualnej, polegający na pobieraniu opłat za licencje, co ma go uchronić przed bankructwem¹⁵.

Przykładami innowacyjnych modeli biznesowych mogą być następujące przedsiębiorstwa, które znalazły innowacyjny sposób stworzenia wartości dla klienta, który przelożył się na osiągnięte przez nie zyski:

- Google odkryło, jak sprzedawać słowa w aukcji. Był to nowy model biznesowy, który spowodował, że firma ta stała się numerem jeden na świecie wśród agencji reklamowych, a następnie jedną z najbardziej podziwianych firm.

¹³ A.J. Slyvotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 27.

¹⁴ <http://www.investopedia.com/articles/fundamental/04/033104.asp>.

¹⁵ <http://m.onet.pl/biznes/4997904,detal.html>.

- Amazon.com opracował nowy model biznesowy dla sprzedaży produktów *on-line*, co radykalnie zmieniło działalność księgarską.
- Firma Apple znalazła niezwykle udany sposób na sprzedaż utworów przez iTunes, co na stałe przekształciło przemysł muzyczny.
- Fedex stworzył system, który dostarcza znacznie więcej paczek niż U.S. Postal Service.
- Southwest Airlines sprzedaje bilety lotnicze po niższych cenach niż jej konkurenci. Jednakże linie te jako jedyne spośród linii lotniczych ze Stanów Zjednoczonych były stale dochodowe przez dwie dekady.
- Wal-Mart, Costco i Ikea zastosowały globalną produkcję i łańcuchy dostaw, które umożliwiają im sprzedaż ogromnych ilości produktów po cenach kiedyś uważanych za nieosiągalnie niskie, przez co podcinają konkurencję¹⁶.

9. Podsumowanie

Tworzenie modelu biznesowego jest nieodzownym elementem prowadzenia działalności gospodarczej. Wskazuje on bowiem, jak generować wartość zarówno dla klienta, jak i, jeśli nie przede wszystkim, dla samego przedsiębiorstwa. Proces tworzenia modelu biznesowego nie jest prosty i wymaga czasu, konieczne bowiem jest opracowanie poszczególnych elementów konstruujących model biznesowy, do których należą najogólniej rzecz ujmując: 1) wybór technologii i cech, które będzie zawierał produkt czy usługa; 2) określenie korzyści dla klientów wynikających z konsumpcji lub z korzystania z produktu czy usługi; 3) identyfikacja segmentów docelowych; 4) zatwierdzenie możliwych źródeł przychodów; 5) stworzenie mechanizmów przechwytyjących wartość. Dobrze opracowany oraz wprowadzony model biznesowy przekłada się na zyski osiągnięte przez przedsiębiorstwo.

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, wersja 6.2 przesłana do "Industrial and Corporate Change".
<http://m.onet.pl/biznes/4997904,detal.html>
<http://www.innovationlabs.com/2010/02/how-to-create-a-winning-business-model>
<http://www.investopedia.com/articles/fundamental/04/033104.asp>
Jagdish J.N., Newman B.I., Gross B.L., *Why we buy what we buy: A theory of consumption values*, "Journal of Business Research" 1999, no 22.
Levitt T., *Marketing intangible products and product intangibles*, "Harvard Business Review" May/June 1981, za: A. Payne, S. Holt, *Diagnosing customer value: A review of the literature and a framework for relationship value management*, Cranfield Working Papers 1999, no 11, Submission for "Cranfield Working Papers".

¹⁶ <http://www.innovationlabs.com/2010/02/how-to-create-a-winning-business-model>.

- Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*, "Journal of Business Research" 2005, no 58.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych*, Helion, Gliwice 2012.
- Rust R.T., Oliver R.L., *Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier*, [w:] *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks 1994, za: M. Staat, H.H. Bauer, M. Hammerschmidt, *Structuring product-markets: An approach based on customer value*, "American Marketing Association", Winter 2002.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., *The power of business models*, "Business Horizons" 2005, no 48.
- Sinha I., DeSarbo W.S., *An integrated approach toward the spatial modeling of perceived customer value*, "Journal of Marketing Research", May 1998.
- Slyvotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- Teece D., *Business models, business strategy and innovation*, "Long Range Planning" 2010, no 43.
- Zott C., Amit R., *Business model design: An activity system perspective*, "Long Range Planning" 2010, no 43.

A WAY TO CREATE A BUSINESS MODEL

Summary: This article aims to show an overall way how to create business model, because the proper construction of the business model, its understanding, implementation and improvement is crucial to the success of the company. However, the development of business model is not simple, because there are many constructing elements. The necessity of its creation is beyond doubt. It is developed either by entrepreneurs who create new companies and Managing Directors, entrusted with changing the existing business model to fit the company in the future.

Keywords: business model, elements of business model design, innovative business models.