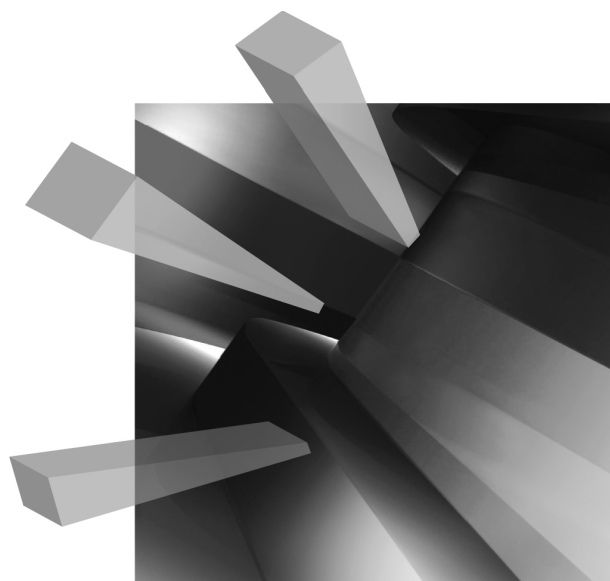


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(18)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

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 2014

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp.....	7
Agata Borowska-Pietrzak: Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej.....	9
Andrzej Kozina: Formułowanie wariantów rozwiązań w negocjacjach w przedsiębiorstwie (koncepcja metodyczna i studium przypadku).....	23
Anna Ludwiczak: Możliwości pomiaru efektywności procesów w administracji publicznej z wykorzystaniem metod taksonomicznych.....	38
Katarzyna Piórkowska: Wartości jako socjopsychologiczna determinanta zachowań menedżerskich. Perspektywa dialektyczna.....	50
Estera Piwoni-Krzeszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości	63
Mateusz Podobiński: Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym	78
Aleksandra Sus: Dynamika modeli biznesu	90
Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński: Mapaorganizacji.pl – partycypacyjna platforma badań sieci organizacyjnych	100
Rajmund Żuryński: Organizacja wielkoformatowych imprez sportowych przy uwzględnieniu orientacji ekologicznej	111

Summaries

Agata Borowska-Pietrzak: Disaggregation of factors in a model of the sense of job satisfaction.....	22
Andrzej Kozina: Creating alternatives in business negotiations (methodological framework & case study).....	37
Anna Ludwiczak: Possibilities of measuring the effectiveness of processes in public administration by means of taxonomic methods	49
Katarzyna Piórkowska: Values as a socio-psychological determinant of managerial behaviour. Dialectical perspective	62
Estera Piwoni-Krzeszowska: Management of the value of an enterprise's relationship with market stakeholders in the context of the value creation process	76
Mateusz Podobiński: Consequences of using Japanese management concepts and methods in Polish production company.....	89
Aleksandra Sus: Dynamics of business models	99
Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński: Lome.io – cloud based, participatory network mapping platform for organizational network studies ..	110
Rajmund Żuryński: Organization of mega sporting events including ecological orientation	125

Aleksandra Sus

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

DYNAMIKA MODELI BIZNESU

Streszczenie: Celem artykułu jest przybliżenie wewnętrznych elementów determinujących funkcjonowanie współczesnych organizacji, dlatego że to właśnie one zmieniają się w sposób nieliniowy, dostarczając nowe wartości dotychczasowym klientom, jak również tworząc nowe wyzwania dla konkurencji. Zdaniem autorki przyczyną „turbulencji otoczenia” jest zatem zmienność wewnętrznych elementów w funkcjonowaniu organizacji, które to elementy generują „turbulencję otoczenia”. W związku z tym uwaga została skupiona na określeniu kluczowych punktów skupienia modeli biznesu, ich dynamicznych imperatywów, a także narzędzi wspomagających skuteczną aplikację przyjętego wzoru postępowania. Artykuł powstał na podstawie badań literatury przedmiotu i rozważań natury teoretycznej. Podjęto w nim próbę dekonstrukcji znaczenia pewnych kategorii pojęciowych, które współcześnie zbyt często lokowane są w otoczeniu organizacji, a nie w jej granicach.

Słowa kluczowe: model biznesu, dynamiczne zdolności, heurystyka.

DOI: 10.15611/noz.2014.1.07

1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne jest procesem ukierunkowanym na wskazywanie głównych dróg funkcjonowania organizacji, które strukturyzują sposoby dostosowywania się organizacji do zmian otoczenia. Zatem słowo klucz to otoczenie. Otoczenie determinuje sposób funkcjonowania współczesnych organizacji. Ale czym w rzeczywistości jest otoczenie? Jest zbiorem podmiotów publicznych i prywatnych, które funkcjonują w środowisku organizacji X i pozostają z nią w relacjach przyczynowo-skutkowych. Są to inne organizacje publiczne i prywatne czy osoby prywatne. Organizacja X jest zatem elementem otoczenia innej organizacji, np. Y, która pozostaje w podobnych relacjach z podmiotami otoczenia jak organizacja Y. Czy nie jest zatem tautologiczne postrzeganie zmian organizacji przez wzrost turbulencji, niepewności i ryzyka oraz nieciągłości jej otoczenia? Wszystkie te wyróżniki dotyczą zmian, które zachodzą wewnątrz współczesnych organizacji. Jeśli w zbiorze pewnych elementów każdy z nich zmienia się z różną wartością, kierunkiem i zwrotem, to ich środowisko jest równie zmienne. Niekoniecznie jednak w formie wypadkowych ich wektorów.

Celem artykułu jest podkreślenie dynamicznej zmiany wewnątrz współczesnych organizacji jako determinanty turbulencji otoczenia. W związku z tym priorytetowe

stało się wskazanie endogenicznych elementów przedsiębiorstwa, warunkujących skuteczność przyjętego modelu biznesu (sposobów budowania potencjału i mechanizmów kształtowania dynamicznych zdolności), a następnie próba zoperacjonalizowania metodyki dynamicznego zarządzania w modelach biznesu.

Artykuł powstał na podstawie rozważań natury teoretycznej, a droga poszukiwań opiera się na metodzie dedukcji, dopuszczającej myślenie *a priori*, bez konieczności doświadczenia [Niemczyk 2011, s. 21].

2. Punkty skupienia modeli biznesu

W literaturze tematu przyjmuje się, iż termin „model biznesu” po raz pierwszy pojawił się w roku 1957 w artykule R. Bellmana (Rand Corporation), C.E. Clarka i D. G. Malcolma (firma konsultingowa Booz, Allen & Hamilton), oraz C.J. Crafta i F.M. Riciardiego (Amecian Management Association) [Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008, s. 15]. Choć w tym ujęciu raczej nie można uznać tych autorów za twórców tego pojęcia. Ich publikacja bowiem pt. *On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game* [Bellman i in. 1957, s. 469-505] traktuje raczej o zastosowaniu modeli matematycznych w procesach decyzyjnych, aplikowanych w trakcie gry biznesowej, wykorzystywanej do celów szkoleniowych przez American Management Association. W trakcie gry są identyfikowane główne kierunki działalności organizacji, które można uznaniowo określić mianem stosowanego „modelu biznesu”, natomiast nie ma tam bezpośredniego nakierowania na tę definicję. Sformułowanie to pojawia się w 1960 r. w tytule publikacji G.M. Jonesa, ale sam artykuł dotyczy wymiarów zarządzania w ujęciu raczej endogenicznych zmian kultury biznesu: atmosfery i entuzjazmu we wdrażaniu innowacji, anatomii przywództwa i kreacji liderów oraz innych uwarunkowań procesu podejmowania decyzji. Nie ma natomiast mowy o współczesnym rozumieniu tej kategorii, która według K. Obłója jest pewnym spójnym, powtarzalnym, tworzącym wartość (trwałą przewagę), trudnym do imitacji sposobem postępowania organizacji. Model biznesu powinien odpowiadać na trzy kluczowe pytania: a) co organizacja będzie robić, b) jakie są jej podstawowe zasoby oraz kompetencje i c) w jaki sposób są one skonfigurowane w codziennym działaniu firmy [Obłój 2002, s. 97-98]. Jest to zatem pewien model, który sumuje architekturę i logikę biznesu [Velu, Stiles 2013, s. 443].

W podobny sposób definiują tę kategorię B. de Wit i R. Meyer, według których jest to określona, unikatowa kompozycja zasobów, stanowiąca podstawę kształtowania produktów/usług końcowych. Układ ten powinien generować ponadprzeciętną wartość dla klientów, w sposób wyróżniający się od konkurencji, we wszystkich elementach łańcucha wartości [Wit, Meyer 2007, s. 147-148]. Jest to zatem przyjęty przez firmę sposób postępowania, który powoduje, że jest ona bardziej atrakcyjna dla odbiorców niż konkurencja. Przynajmniej czasowo.

Kategoria „modelu biznesu” jest pojęciem bardzo szerokim i w zależności od strategicznych wyborów firm miejsca uwagi także są różne (tab. 1).

Tabela 1. Wybrane punkty skupienia kategorii „model biznesu”

Autor	Timmers (1998)	Hamel (2000)	Afuah i Tucci (2001)	Amit i Zott (2001)	Weill i Vitale (2001)	Dubosson-Torbay i in. (2002)	Magretta (2002)	Rayport i Jaworski (2002)	Van Der Vorst i in. (2002)	Hoque (2002)	Chesbrough (2003)	Hedman i Kalling (2003)
Znaczenie	e-biznes	strategia	e-biznes	e-biznes	e-biznes	e-biznes	strategia	e-biznes	e-biznes/ SCM*	technologia	strategia	IS** i strategia
Wartość sieci (dostawcy)	X	X			X	X			X	X	X	X
Klienci (ceł, rynek, skala)		X	X			X	X	X		X	X	
Zasoby, majątek		X		X		X		X		X		X
Wartość oferty			X			X	X	X	X		X	
Zdolności, kompetencje		X	X	X		X						X
Procesy, aktywności		X	X			X			X			X
Dochodowość /ceny	X	X	X			X					X	
Konkurencja								X		X		X
Koszty						X	X				X	
Wyjścia z procesów				X				X				X
Przepływy produktów/ usług	X			X	X							
Strategia		X								X	X	
Relacje z klientami		X				X						
Kreowanie wartości				X								
Kultura organizacyjna										X		
Misja		X										
Zyski						X	X					
Okazje				X								
Otoczenie										X		
Reputacja										X		
Zarządzanie												X
Innowacje produktowe						X						
Trwałość			X									

* *Supply chain management* – zarządzanie łańcuchem dostaw.

** *Information systems* – systemy informatyczne.

Źródło: opracowanie na podstawie [Shafer, Smith, Linder 2005, s. 201].

Po 2003 r. można zauważyć tendencję do analizowania czynników determinujących innowacyjność modeli biznesowych [Jean-François 2013; Casadesus-Masanell, Zhu 2012; Chesbrough 2006], wyjątkową wartość przyjętego modelu oraz innych czynników: w układzie branżowym [Konde 2009; Reuver, Bouwman, Haaker 2009], geograficznym [Ahamed 2013] i rodzajowym [Dahan i in. 2010].

Z częstotliwości badań nad modelami biznesu wynika, że sieci relacji w triadzie dostawcy – firma – odbiorcy przyciągają największą uwagę zarówno teoretyków, jak i praktyków. Celnie to wyjaśnił D.J. Teece: „rozwój sytuacji w gospodarce światowej zmienił tradycyjną równowagę pomiędzy dostawcami i odbiorcami. Nowe technologie komunikacyjne i informatyczne, tworzenie międzynarodowych systemów otwartego handlu oznaczają znacznie więcej opcji wyboru dla konsumentów, którzy mają bardziej wyrafinowane potrzeby niż w przeszłości. Rozwiązaniem są modele biznesowe, skoncentrowane na kliencie, zwłaszcza kiedy technologia umożliwia znaczne obniżenie kosztów i szybszy przepływ informacji” [2010, s. 172].

3. Imperatywy modeli biznesu

Pozostając w nurcie rozważań D.J. Teece’a, warto podkreślić, iż model biznesu jest pomysłem na biznes [2010, s. 173], który według A.K. Koźmińskiego jest znacznie prostszy i łatwiejszy od formalnej strategii i planu strategicznego [2005, s. 123]. Może on być jednak podstawą do ich opracowania ze względu na bardziej ogólny charakter niż strategia biznesowa. Sprzężenie strategii z modelem biznesu jest kluczowe dla ochrony przewagi konkurencyjnej [Teece, 2010, s. 180], a realizacja samego modelu może być „drogą na skróty” [Koźmiński 2005, s. 123]. Kosztowną, ale elastyczną pod warunkiem dopasowania jej do rzeczywistych potrzeb konsumentów.

Solidną podstawą budowy modeli biznesu mogą być imperatywy koncepcji „organizacji budującej potencjał”¹, do których można zaliczyć [Miller, Eisenstat, Foote 2002, s. 37-54]: asymetrię pomiędzy organizacją i otoczeniem, kreowanie konfiguracji zdolności oraz wykorzystywanie okazji rynkowych dzięki posiadanym zdolnościom.

Pierwszy imperatyw związany jest z dynamicznym procesem poszukiwania dysproporcji pomiędzy organizacją i jej otoczeniem, w tym przede wszystkim konkurencją. Asymetrie te to przede wszystkim zasoby, które wyróżniają firmę na rynku i których zdobycie jest zbyt kosztowne, zwłaszcza w krótkim okresie [Koźmiński 2005, s. 124]. To umiejętności, wiedza, procesy, relacje, indywidualne właściwości organizacji, patenty, rzadkie źródła surowców, wyróżniające ją od innych [Miller, Eisenstat, Foote 2002, s. 41]. Źródła asymetrii mogą mieć miejsce zarówno we wnętrzu, jak i otoczeniu organizacji (tab. 2), warto podkreślić jednak, że są one indywidualne dla każdej z nich.

¹ *Capability creating organization* – za: [Koźmiński, 2005, s. 123].

Tabela 2. Sposoby budowy potencjału organizacji

Pytania:	Sposób poszukiwania informacji:
<p>Jakie są różnice pomiędzy firmą a jej konkurencją, w szczególności w produktach /usługach?</p> <p>Który rodzaj klientów jest bardziej skłonny wybrać produkt firmy niż konkurencji?</p> <p>Która wartość jest najbardziej pożądana?</p>	<p>Porównanie różnych wymiarów produktów końcowych/ usług: atrakcyjność wizualna, funkcjonalność, usługi, ceny, reputacja, gwarancje, jakość. Istotne mogą być także: skala i zakres działalności oraz stosowane rozwiązania logistyczne.</p>
<p>Które zasoby i zdolności generują przewagę firmy – gdzie są umiejscowione?</p> <p>Które asymetrie pomiędzy firmą i jej konkurencją mogą stanowić istotne źródło przewagi?</p>	<p>Zasoby: patenty, unikatowi dostawcy i kanały dystrybucji, talenty, oparte na wiedzy: unikatowe informacje o klientach, segmentach i technologiach, oparte na relacjach: partnerskich, aliansach, więziach z klientami.</p> <p>Umiejętności: projektowania procesów i produktów, rozwoju produktów, sposobów integracji łańcucha wartości, marketingu i obsługi klienta, projektowania organizacji.</p>
<p>Które zasoby i umiejętności mogą być najtrudniejsze do eliminacji przez konkurencję?</p>	<p>Analiza zasobów i umiejętności: ich źródeł, genezy, wymiarów i dostępności.</p>
<p>Które zasoby i umiejętności są w chwili obecnej najważniejsze, aby w przyszłości generować przewagę konkurencyjną?</p>	<p>Analiza stopnia równowagi zasobów i umiejętności, określenie, które z nich są motorem wzrostu i zyskowności, podstawą innych zasobów i umiejętności, podstawą i dźwignią procesu wykorzystywania okazji rynkowych.</p>

Źródło: [Miller, Eisenstat, Foote 2002, s. 44].

Drugi imperatyw dotyczy kreowania zespołu zdolności, który w złożonej wiązce jest dużo trudniejszy do imitacji niż pojedynczo. Funkcjonując jako zwarty system, wykorzystuje infrastrukturę projektową, by w czasie ciągłym być podtrzymywanym, odnawianym i rozwijanym. Procesy te odbywają się cyklicznie, a pomiędzy tymi elementami zachodzą silne relacje przyczynowo-skutkowe. Tabela 3 prezentuje konkretne już narzędzia kształtowania konfiguracji zdolności.

Istotnym wnioskiem z analizy czynników modelowania konfiguracji dynamicznych zdolności jest fakt, iż oprócz akcentu położonego na aktywne wykorzystywanie okazji, warunkiem koniecznym nie jest utrzymywanie kosztownych redundancji zasobów. Wystarczy być w posiadaniu takiej konfiguracji dynamicznych zdolności, które umożliwią ich szybkie pozyskanie w momencie pojawienia się okazji. Wniosek ten stanowi trzeci i ostatni imperatyw organizacji budującej potencjał.

Imperatywy modeli biznesu wiążą się jednak z pewnymi dylematami, które A.K. Koźmiński sprowadza do trzech głównych, a mianowicie [2005, s. 126]:

i. dylematu wyboru pomiędzy refleksją a działaniem, czyli od identyfikacji pewnej asymetrii zdolności do ich aplikacji.

Tabela 3. Mechanizmy kształtowania konfiguracji dynamicznych zdolności (KDZ)

Czynniki projektowe	Przywództwo	Kultura i wartości	Mechanizmy strukturalne	Systemy i polityki
Utrwalanie KDZ wewnątrz organizacji poprzez:	kształtowanie strategii organizacji w kontekście KDZ poprzez nagrody i określone priorytety; motywowanie zachowań determinujących konfigurowanie dynamicznych zdolności	nastawienie na kolektywizm; wspólne podkreślanie roli dynamicznych zasobów i umiejętności oraz budowania wiedzy i dzielenia się wiedzą pomiędzy jednostkami	nacisk na zaangażowanie strategicznych jednostek biznesu do kreowania i dzielenia się wiedzą; wielofunkcyjne zespoły koordynują budowanie umiejętności i następnie ich dynamiczną konfigurację; najwyższe kierownictwo nadzoruje długoterminowy rozwój określonych umiejętności	systemy informacyjne i planowania nastawione na śledzenie rozwoju dynamicznych umiejętności i zasobów jednostek, produktów w kontekście konkurencji; systemy HR nastawione na promocję i nagradzanie działalności w tym obszarze; systemy wiedzy kodyfikują własne informacje, opierając się na technologiach, klientach itd.
Rozwój KDZ poprzez:	budowanie kluczowych kompetencji w formie nadbudowy istniejących i pozyskiwania nowych dynamicznych umiejętności i zasobów	nieformalne sieci relacji pomiędzy pracownikami organizacji	aktywności grup strategicznych jednostek biznesowych i strategicznych aliansów, które generują wiedzę oraz budują relacje z lokalnymi społecznościami	programy szkoleniowe; systemy informacyjne, wspomagające proces organizacyjnego uczenia
Kształtowanie KDZ w celu wykorzystywania okazji rynkowych poprzez:	łączenie dynamicznych zdolności przez liderów z kategoriami produktowo-rynkowymi, identyfikując w ten sposób wiązkę / sekwencję okazji	budowanie kultury przedsiębiorczej, dopingującej menedżerów do poszukiwania takich okazji, w których można wykorzystać dynamiczne zdolności	dopasowanie istniejących zdolności do segmentów rynku, tak by jednostki miały szanse zidentyfikować ewentualne okazje; nastawienie na wychwytywanie okazji i ich świadome kreowanie	HR, planowanie, systemy motywacyjne kreujące zasoby, które mogą być łatwo pozyskiwane w momencie pojawienia się okazji

Źródło: [Miller, Eisenstat, Foote 2002, s. 46].

ii. dylematu wyboru pomiędzy różnorodnością a koncentracją, czyli od dużego ryzyka po maksymalne jego obniżenie.

iii. dylematu wyboru pomiędzy możliwościami a okazjami, czyli pomiędzy rozsądną, racjonalną oceną zestawu zdolności, którymi firma dysponuje, a szybkim, często nieprzemysłanym, działaniem.

Korzystając z metodyki zaproponowanej przez Y. Allairego i M.E. Firsirotu, można podjąć próbę skorelowania imperatywów organizacji budującej potencjał z metodą technokratyczną, polityczną oraz strukturalną, proponując jednak zupełnie inny niż autorzy zestaw dynamicznych narzędzi radzenia sobie z powstałymi dylematami.

4. Metodyka rozwiązywania dylematów modeli biznesu

Uogólniając, należy stwierdzić, że wspomniane dylematy dotyczą asymetrii pomiędzy tym, co zostało w organizacji zaplanowane, a tym, co dzieje się w rzeczywistości. Cytując Y. Allaire i M.E. Firsirotu: „istotne, jeśli chodzi o strategię, wydaje się, że wydarzenia drwią sobie stale z hipotez, przewidywań i najlepiej przygotowanych scenariuszy oraz unieważniają najlepiej przygotowane plany. Zdarza się często, że w planach przedsiębiorstw nie pojawiają się nawet najważniejsze decyzje i działania” [2000, s. 321]. Współcześni menedżerowie dochodzą zatem do wniosku, że istotą procesu planowania nie jest plan, ale sam proces, dzięki któremu poprawia się ich samopoczucie i rośnie wiara, że być może ich wysiłki nie pójdą na marne² (*sic!*) [Allaire, Firsirotu 2000, s. 321]. Sposobem zmiany tej dość paradoksalnej sytuacji jest wykorzystanie metody technokratycznej, politycznej i strukturalnej.

Metoda technokratyczna wykorzystuje techniki prognozowania do przewidywania zmian w ujęciu zarówno ilościowym, jak jakościowym. Jest to pełen zestaw narzędzi, których stosowanie nie przynosi jednak oczekiwanych skutków, na co wskazują egzemplifikacje praktyczne. Są to techniki prognozowania technologicznego, symulacje, modele przedsiębiorstw, procedury monitorowania środowiskowego i badania rynkowe. To także techniki oparte na metodach heurystycznych, choć przez autorów sprowadzone jedynie do metody delfickiej i scenariuszowej [Allaire, Firsirotu 2000, s. 323-345].

Metoda polityczna, zgodnie ze swoją nazwą, polega głównie na kształtowaniu i kontroli przyszłości firmy przez wpływanie na ośrodki polityczne, odpowiedzialne za kształtowanie otoczenia społeczno-politycznego, kontekstu technologicznego i rynków oraz konkurencji [Allaire, Firsirotu 2000, s. 34-359]. Bardziej interesujący wydźwięk, z punktu widzenia planowania strategicznego, ma ogólna definicja tej

² Podczas badań empirycznych przeprowadzonych w latach 2010-2012 ustalono również, że strategia, oprócz wskazywania ogólnych kierunków rozwojowych firmy, jest także: a) informacją dla interesariuszy oraz b) istotnym narzędziem motywowania pracowników. Szerzej ten temat opisano w: [Sus 2013, s. 50-53].

metody, a mianowicie „jest to metoda, zgodnie z którą menedżerowie wyższego szczebla kreują lub kontrolują przyszłość swych firm w drodze podporządkowania lub eliminacji źródeł niepewności”. Myśląc na jej podstawie może być nazwa metody, jednakże szczegółowy opis rozwiewa wszelkie wątpliwości. Abstrahując od etycznego wymiaru tej metody, należy sprawdzić, czy kreowanie układów politycznych i lobbowanie swoich racji na najwyższych szczeblach politycznych to narzędzia, z których mogą skorzystać wszystkie organizacje? Jest to raczej wątpliwe.

Ostatnią z metod jest metoda strukturalna, której istota koncentruje się na uelastycznieniu organizacji i uodpornieniu jej na niepewny charakter zmian. Głównie w wyniku zastosowania mechanizmów opartych na przedsiębiorczości i innowacyjności oraz dzięki koncentracji na kluczowych kompetencjach.

Metody te poniekąd rozwiązują problemy wynikające z imperatywów dynamicznego modelu biznesu, zwłaszcza dzięki ich rozszerzeniu o współcześnie aktualne i skuteczne techniki (tab. 4).

Tabela 4. Operacjonalizacja dynamicznego zarządzania w modelach biznesu

Imperatyw	drugi: kreowanie zespołu zdolności, który w wiązce jest dużo trudniejszy do imitacji niż pojedynczo	pierwszy: poszukiwanie dysproporcji pomiędzy organizacją i jej otoczeniem, w tym przede wszystkim konkurencją	trzeci: posiadanie takiej konfiguracji dynamicznych zdolności, które umożliwią szybkie pozyskanie niezbędnych zasobów do wykorzystania okazji
Metoda	technokratyczna	polityczna (zgodnie z jej ogólną definicją, bez kontekstu politycznego)	strukturalna
Techniki	heurystyki: różne odmiany metodyczne burzy mózgow, metoda morfologiczna, synektyczna, tablice pomysłów, bionika i inne; innowacje: otwarte, zakłócające, wartości	opcje realne, w formie przede wszystkim zmiany myślenia organizacji, przyjęcia nowej filozofii zarządzania, opartej na wycenie pojawiających się okazji w czasie rzeczywistym (w tej formie – również jako aparat analityczny), ale także jako wspomaganie strukturalne organizacji	<i>crowdsourcing</i> , wykorzystanie „mądrości tłumu” jako: a) źródła informacji o produktach/usługach, b) o organizacji, jej wizerunku i percepcji przez osoby w jej środowisku, c) kształtowania relacji z lokalnymi społecznościami, i w tym ujęciu jako element strategii CSR

Źródło: opracowanie własne.

Dynamiczny zwrot ku heurystycznym metodom rozwiązywania problemów jest zauważalny zarówno w literaturze tematu, jak i w praktyce współczesnych organizacji. Ponownie znaczenia nabierają kreatywność i intuicja, które wspomagają innowacyjne i przedsiębiorcze procesy zarządcze. Są to również niekwestionowane endogeniczne determinanty dynamiki zmian modeli biznesu, czym

innym jest bowiem strategia błękitnego oceanu, jeśli nie takim właśnie modelem? Wyjście poza istniejące schematy myślowe narzuca konieczność aplikacji heurystyk i dostrzeżenia lub wykreowania okazji w otoczeniu. To z kolei powoduje, że dotychczasowe procesy planistyczne faktycznie stają się praktykowaniem, zapewniającym menedżerom lepszy nastrój, ale nie realnie osiągnięte cele. I tu do głosu dochodzi teoria opcji realnych, oparta, w encyklopedycznym skrócie, na identyfikacji, w czasie rzeczywistym, pewnej wiązki możliwych do podjęcia akcji strategicznych. Rezygnacja ze stosowania klasycznych narzędzi planistycznych może powodować trudności (znów wynikające z konieczności zmiany przyjętych schematów myślowych, a także oporu wobec zmian), ale symultaniczne stosowanie tych dwóch metodyk może je zminimalizować. Endogeniczną kwintesencją dynamiki modeli biznesów jest aplikacja narzędzia opartego na „mądrości tłumu”, czyli *crowdsourcingu*.

5. Wnioski końcowe

W artykule podjęto próbę przybliżenia i generalizacji wewnętrznych czynników warunkujących funkcjonowanie i sukces modeli biznesu. Celowo nie nawiązano do klasyki literatury autorstwa A.J. Slywotzky'ego, D.J. Morrisona i B. Andelmana, pragnąc zaakcentować imperatyw ich dynamiki, w kontekście możliwych do wykorzystania narzędzi zarządzania strategicznego.

Wspomniany już D.J. Teece pisał: „równowaga i perfekcyjna konkurencja są karykaturami prawdziwego świata”. Nie istnieje złota reguła na to, jak osiągnąć sukces organizacyjny i równowagę pomiędzy elementami systemu. Wracając do wstępnych założeń, należy stwierdzić, że asymetria zachodząca w relacjach między organizacją X i jej otoczeniem jest warunkiem gospodarki rynkowej, a jednocześnie determinantą turbulencji środowiska tejże organizacji. Czy zatem cecha ta ma charakter negatywny? Może zatem należałoby przestać argumentować zmiany zachodzące wewnątrz współczesnych organizacji przez pryzmat rosnącej niepewności i zmienności otoczenia? Zwłaszcza, jeśli są one skutkiem przeobrażeń endogenicznych.

Warto podkreślić, iż dynamizm wyróżników modeli biznesowych podkreślają wydania specjalne światowych periodyków (np. *Long Range Planning*), co dodatkowo świadczy o ich istotności w świetle analizowanych kategorii [Achtenhagen, Melin, Naldi 2013, s. 427-442].

Literatura

- Achtenhagen L., Melin L., Naldi L., *Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation*, “Long Range Planning” 2013, no. 46.
- Ahamed F., *China business model: does it improve business environment?*, “Middle East Journal of Business” 2013, no. 8(3).
- Allaire Y., Firsirotu M.A., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.

- Bellman R., Clark C.E., Malcolm D.G., Craft C.J., Ricardi F.M., *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*, "Operations Research" 1957, no. 57(5).
- Casadesus-Masanell R., Zhu F., *Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models*, "Strategic Management Journal" 2012, no. (4).
- Chesbrough H., *Open Business Model: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Cambridge MA 2006.
- Dahan N.M., Doh J.P., Oetzel J., Yaziji M., *Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets*, "Long Range Planning" 2010, no. 43(2-3).
- de Reuver M., Bouwman H., & Haaker, T., *Mobile business models: Organizational and financial design issues that matter*, "Electronic Markets" 2009, no. 19(1).
- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Gołebiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
- Jean-François G., *Organizational identity and adoption factor for a business model innovation. The low cost business model Transavia in Air France (2004-2012)*, "Revue Française de Gestion" 2013, no. 39 (236).
- Jones G.M., *Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis*, "The Accounting Review" 1960, vol. 35, no. 4.
- Konde V., *Biotechnology business models: An Indian perspective*, "Journal of Commercial Biotechnology" 2009, no. 15(3).
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005.
- Miller D., Eisenstat R., Foote N., *Strategy from the inside out: building capability-creating organizations*, "California Management Review" 2002, no. 44(3).
- Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., *The power of business models*, "Business Horizons" 2005, no. 48.
- Sus A., *The Real Options Approach – As the Modern Philosophy of Strategic Planning – the Results of Empirical Research*, [w:] *Management Trends in Theory and Practice*, S. Hittmar (ed.), Scientific Papers, EDIS, University Publishing House, University of Zilina, Zilina 2013.
- Teece D.J., *Business models, business strategy and innovation*, "Long Range Planning" 2010, no. 43.
- Velu C., Stiles P., *Managing decision-making and cannibalization for parallel business models*, "Long Range Planning" 2013, no. 46(6).

DYNAMICS OF BUSINESS MODELS

Summary: The article focuses on approximating internal factors of the modern organizations success. Accordingly, the attention has been focused on identifying the key points of concentrating on business models, distinguishing features and their dynamic imperatives as well as the tools which implementation may be helpful in the application of effective business models. The key finding of the considerations is the fact that modern organizations more frequently use solutions in the scope of heuristic methods and techniques for solving problems, including the complications associated with business models functioning.

Keywords: business model, dynamic capabilities, heuristics.