

Sylwia Łęgowik-Świącik*

Politechnika Częstochowska

ROLA MODELI BIZNESOWYCH W PODEJMOWANIU DECYZJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie roli modeli biznesowych w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie. W pierwszej części zaprezentowano istotę procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie. W dalszej części przybliżono koncepcję modeli biznesu w aspekcie podejmowania decyzji strategicznych. W końcowej części artykułu przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w obszarze realizacji innowacyjnych modeli biznesowych opublikowanych przez The Boston Consulting Group.

Słowa kluczowe: modele biznesowe, podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie

Wprowadzenie

Modele biznesowe są instrumentem umożliwiającym implementację innowacji i wiedzy, pozwalają na adaptację najlepszych rozwiązań w danych warunkach. Tematyka modeli biznesowych w ostatnich latach nabiera szczególnego znaczenia w literaturze przedmiotu, z uwagi na to, że otoczenie przedsiębiorstwa, zarówno egzogenne, jak i endogenne, ulega permanentnym zmianom. Ta zmienność otoczenia

* Adrese-mail: sylwialegowik@op.pl

wywołuje „podróż modelu”¹, powodując jego przeobrażenie w trudny do skopiowania instrument zarządzania perspektywicznego. Poprawne zidentyfikowanie kluczowych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa staje się podstawą do rewitalizacji dotychczasowego modelu biznesowego w przedsiębiorstwie. Modele biznesowe muszą jednak zostać uzupełnione o komplementarny system sterowalnych instrumentów wspomagających procesy decyzyjne na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji modeli biznesowych w aspekcie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Do realizacji założonego celu wykorzystano studia literaturowe. Rozważania teoretyczne uzupełniono badaniami przeprowadzonymi przez Z. Lindgardt i Ch. Hendren, opublikowanymi na łamach The Boston Consulting Group.

1. Istota procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie

W literaturze przedmiotu decyzja jest definiowana jako „świadomy i celowy wybór podejmowany przy określonej funkcji celu, w warunkach ograniczających oraz kryteriach, jednego spośród rozpoznanych wariantów rozwiązywania problemu”². W przytoczonej definicji uwagę zwrócono na świadomość wyboru decydenta, konieczność zdefiniowania problemu decyzyjnego oraz celowość podejmowania decyzji. Podjęte decyzje są trafne, gdy decydent ma umiejętność myślenia *ex post* i *ex ante* oraz wykorzystania obu sposobów myślenia³. Zdaniem P.F. Druckera, decyzja musi uwzględniać działania wprowadzające ją w życie, które wywołają wystąpienie sprzężenia zwrotnego, pozwalającego sprawdzać trafność i efektywność decyzji w świetle aktualnych wydarzeń⁴. Według autora podejmowanie decyzji jest szczególnym zadaniem menedżera⁵, polegającym na zdefiniowaniu warunków, którym rozwiązanie problemu musi sprostać. W odniesieniu do powyższych definicji uznaje się, że proces podejmowania decyzji jest transformacją informacji w decyzję

¹ J. Magretta, *Why Business Models Matter*, „Harvard Business Review” 2002, nr 80 (5), s. 92.

² *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011, s. 20.

³ Por: H.J. Einhorn, R.M. Hogarth, *Podejmowanie decyzji – myślenie wstecz i w przód*, w: *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006, s. 143–14.

⁴ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków 1994, s. 382.

⁵ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes Ltd., Warszawa 2004, s. 61.

kierowniczą⁶, która „powinna przynieść pożądaný wynik przy minimum wysiłku i zakłóceń”⁷. Podstawą do skutecznego podejmowania decyzji jest transfer idei⁸, który napotyka na wiele barier. Barię skutecznego podejmowania decyzji jest nie tylko brak informacji, ale również nadmiar informacji lub informacja niewartościowa⁹.

Proces podejmowania decyzji nabiera szczególnego znaczenia w zakresie realizacji strategii przedsiębiorstwa. Zdaniem R. Krupskiego „strategię organizacji działającej w turbulentnym otoczeniu można definiować w kategoriach filtru: okazji (zewnętrznych), pomysłów (wewnętrznych) oraz nadmiarów zasobów i koncepcji”¹⁰. Strategia zorientowana na generowanie wartości musi być wyposażona w instrumenty wspomagające podejmowanie decyzji. Koncepcyjnym instrumentem zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie są modele biznesu, które umożliwiają zarówno tworzenie wartości dla klientów, jak i maksymalizowanie efektywności przedsiębiorstwa. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu charakteryzującym się wysokim tempem zmian, dlatego właściwy dobór modelu biznesowego powinien umożliwiać redukcję luki organizacyjnej¹¹ i przyspieszać proces adaptacji do zmian.

2. Model biznesu jako odwzorowanie strategii przedsiębiorstwa

Model biznesu przedsiębiorstwa jest definiowany jako system działań, połączonych i współzależnych, które wpływają na sposób prowadzenia działalności

⁶ K. Wanielista, I. Miłkowska, *Słownik menedżera*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne „Fraktal”, Wrocław, 1998, s. 193.

⁷ P.F. Drucker, *Praktyka Zarządzania*, Biblioteka Nowoczesności, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków 1994, s. 376–377.

⁸ A.S. Pentlanda, *Sztuka podejmowania decyzji. Gdzie nie dociera echo*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2014, s. 58–65.

⁹ E. Rausch, Ch.E. Anderson, *Enhancing Decisions with Criteria for Quality*, „Management Decision” 2011, vol. 49, s.2–4.

¹⁰ R. Krupski, *Elastyczność celów i strategii*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 72.

¹¹ M. Romanowska, *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, z. 98, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 7.

biznesowej oraz na kontakty z klientami i partnerami¹². Oznacza to, że modele biznesowe stanowią „unikatowy dla danego przedsiębiorstwa sposób działania na rynku, który zapewnia mu utrzymanie długookresowej przewagi konkurencyjnej poprzez dostarczanie nabywcom wartości dodanej, rozumianej jako spełnienie lub nawet przekraczanie oczekiwań, co do szeroko rozumianej jakości produktu (towaru/usługi)”¹³. Zgodnie z podejściem dynamicznym, model biznesowy stanowi statyczne odwzorowanie przyjętej strategii¹⁴ i jest narzędziem prezentującym logikę działania przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie. Model biznesowy obejmuje zestaw elementów i relacji zachodzących między tymi elementami¹⁵, mających na celu udoskonalenie metod funkcjonowania przedsiębiorstwa w ramach dostępnych zasobów z uwzględnieniem uwarunkowań egzogennych i endogennych.

Zdaniem W. Chan Kim, R. Mauborgne zbudowanie modelu biznesowego umożliwi osiągnięcie i utrzymanie wzrostu wartości dla klienta, co jednak wiąże się z ryzykiem. Ryzyko związane z implementacją modelu biznesowego, dopasowanego do konkretnego przedsiębiorstwa, może być neutralizowane przez wdrożenie zasady właściwej kolejności elementów strategicznych, charakteryzującej koncepcję „strategii błękitnego oceanu”¹⁶.

Trzy rodzaje modeli biznesowych wyróżnili: R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricart¹⁷, którzy przyjęli za kryterium klasyfikacji modeli biznesowych wybór decyzyjny, dotyczący wyboru polityki działania, wyboru aktywów oraz wyboru ładu

¹² R. Amit, C. Zott, *Creating Value Through Business model Innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2012, nr 53 (3), s. 40–50.

¹³ H. Brdulak, *Nowoczesne modele biznesu w logistyce*, w: *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach*, red. J. Witkowski, A. Baraniecka, Prace Naukowe UE we Wrocławiu 234, Wrocław 2011, s. 31; por.: B. Skowron-Grabowska, *Business Models in Transport Services*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 1, s. 35–39.

¹⁴ W. Rudny, *Model biznesowy w strategii firmy*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZIP nr 27 (2), Wałbrzych 2014, s. 213.

¹⁵ B. Nogalski, *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, MBA 2/2009, s. 7, www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fjml2012.indexcopernicus.com%2Ffulltxt.php%3FICID%3D1064004&ei=CCvIUvVDzJKFB9LagKAB&usq=AFQjCNG7LDFomy3D8IzAQI0USaNH_sp24w (21.09.2014).

¹⁶ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, „MT Biznes”, październik 2007, s. 42–43.

¹⁷ Por. R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2011, s. 74–85.

korporacyjnego. R. Casadesus-Masanelli J.E. Ricart zwracają uwagę, że model biznesowy musi zawierać trzy kluczowe cechy, jakimi są zbieżność z celami firmy, samowzmacniający się charakter i stabilność. Wymienione elementy modelu biznesowego pozwalają menedżerom tworzyć pętlę sprzężania zwrotnego i są gwarantem generowania spirali wartości.

B. Nogalski prezentuje cztery zasadnicze modele biznesowe, odzwierciedlające reakcje kardy menedżerskiej na zmiany warunków zewnętrznych. Pierwszy model charakteryzuje kardę menedżerską przedsiębiorstwa biernego, która nie podejmuje działań dostosowawczych do zjawisk zewnętrznych, co powoduje spadek konkurencyjności przedsiębiorstw, obniżenie efektywności lub upadłość. Drugi model – przedsiębiorstwa reaktywnego – reprezentują menedżerowie skoncentrowani na wewnętrznych procesach przedsiębiorstwa, którzy podejmują decyzje, będące reakcją na zmiany w otoczeniu zewnętrznym, lecz są to decyzje opóźnione, co w rezultacie prowadzi do utraty konkurencyjności przez przedsiębiorstwo. Trzeci model to przedsiębiorstwo proaktywne, w którym proces decyzyjny jest ukierunkowany na przewidywanie trendów rynkowych, dlatego menedżerowie koncentrują swoje działania na analizie otoczenia zewnętrznego przez bieżącą korektę w obszarze wewnętrznym w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. Ostatni model charakteryzuje przedsiębiorstwo aktywne, reprezentowane przez menedżerów przedsiębiorstw, dominujących zasobowo w określonym segmencie rynku, a których decyzje kreują pozytywne (dla siebie) warunki funkcjonowania¹⁸.

Czynnikiem różnicującym jak i integrującym trzy pierwsze modele biznesowe jest, według autora, czas reakcji na zmiany w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa. Jeżeli zmiany w otoczeniu cechuje wysokie tempo zmian, a przedsiębiorstwo koncentruje swoje działania na redukcji zakłóceń bądź adaptacji; taka reakcja przedsiębiorstwa wywołuje pogłębienie się luki organizacyjnej¹⁹. Czwarty omówiony model biznesowy charakteryzuje liderów rynków, w których strategia przewagi konkurencyjnej oparta jest na innowacyjności w zakresie organizacji, produktów, usług, działań i zasobów w celu generowania wartości dopasowanej do indywidualnych potrzeb nabywców²⁰. Tworzenie strategii rynkowych powinno uwzględniać

¹⁸ B. Nogalski, *Modele biznesu...*, s. 5–6.

¹⁹ M. Romanowska, *Przełomy strategiczne...*, s. 7.

²⁰ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, s. 147.

zaangażowanie nabywcy w procesie tworzenia produktów i usług²¹. Przedsiębiorstwa aktywne reagują działaniami innowacyjnymi, przez co zmniejszają lukę między organizacją a zmianami w otoczeniu²². Pojawienie się innowacji wymusza na konkurentach podejmowanie decyzji, pozwalających na utrzymanie lub uzyskanie przewagi w warunkach hiperkonkurencji²³. Autor podkreśla, że przedsiębiorstwa aktywne stają się „czynnikiem dynamizującym sytuację w branży, tworzącym wyzwania innym uczestnikom gry rynkowej, którzy muszą dopasować się do sytuacji stworzonych przez innowację”²⁴.

M. Reeves, C. Love i P. Tillmanns zaproponowali inne podejście do modeli strategicznych przedsiębiorstw. Opracowali klasyfikację modeli strategicznych wykorzystując macierz Boston Consulting Group (BCG), która uwzględnia dwa kryteria – zdolność adaptacyjną do zmian w otoczeniu oraz przewidywalność otoczenia, dzięki czemu wyróżnili cztery modele strategiczne przedsiębiorstw: klasyczny, adaptacyjny, wizjonerski i kreacyjny.

Model klasyczny to model, który reprezentuje kadra menedżerska przedsiębiorstw, których działania oparte są na koncepcji pięciu sił Portera. Przedsiębiorstwa, które działają na podstawie modelu klasycznego, funkcjonują w trudnym do przewidzenia otoczeniu. Przedsiębiorstwa takie cechuje niska zdolność adaptacyjna do zmian. Zamierzone cele realizują za pomocą sprawdzonych instrumentów, których nie chcą zmieniać bez względu na zachodzące zmiany w otoczeniu²⁵. Drugi model to model adaptacyjny, który odnosi się do menedżerów przedsiębiorstw, funkcjonujących w łatwym do przewidzenia otoczeniu. Przedsiębiorstwo charakteryzuje się niską zdolnością adaptacyjną do zmian, a cykle planowania w modelu adaptacyjnym są skracane w wyniku permanentnej weryfikacji celów i modyfikacji strategii. Model wizjonerski, reprezentuje kadra menadżerska przedsiębiorstw działających w łatwym do przewidzenia otoczeniu. Menedżerów cechują wysokie

²¹ T. Gospodarek, *Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia*, w: *Zarządzanie Strategiczne. Quo vadis?*, red. R. Krupski, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2013, z. (2), t. 22, s. 25.

²² M. Romanowska, *Przełomy strategiczne...*, s. 8.

²³ Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 44–45.

²⁴ B. Nogalski, *Modele biznesu...*, s. 6.

²⁵ Por. M. Reeves, C. Love, P. Tillmanns, *Your Strategy Needs a Strategy*, „Harvard Business Review”, September 2012, s. 76–83.

zdolności adaptacyjne, potrafią kształtować przyszłość, dzięki opracowanemu planowi realizacji jasno określonych celów. Model kreatywny reprezentuje kadrę menedżerską przedsiębiorstw funkcjonujących w trudnym do przewidzenia otoczeniu. Przedsiębiorstwo kreatywne cechuje wysoka zdolność adaptacyjna do zmian i krótkie okresy planowania oraz elastyczność działań. Przedsiębiorstwa kreatywne skupiają się na kreowaniu nowych rynków, technologii, norm i innowacyjnych modeli biznesowych. Autorzy zaznaczają, że dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do otoczenia umożliwi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na danym rynku. Kadra menedżerska musi tak dobierać samodzielnie model strategii, aby uwzględnić bieżące zmiany zachodzące w otoczeniu i możliwości adaptacyjne przedsiębiorstwa.

C. Zott i R. Amit zwracają uwagę, że modele biznesowe należy traktować jako specyficzny szablon, który odzwierciedla w pewnym uproszczeniu sposób prowadzenia działalności przez wskazanie powiązań między rynkami produktów i czynników wytwórczych oraz generowanie wartości dla różnych grup interesariuszy²⁶. Autorzy podkreślają, że poszukiwanie nowych modeli biznesowych powinno umożliwić odpowiedź na pytania dotyczące systemu aktywności przedsiębiorstwa, jego struktury oraz zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa²⁷.

3. Czynniki determinujące innowacyjność modeli biznesowych – przegląd badań empirycznych

Na łamach The Boston Consulting Group (BCG) Z. Lindgardt i Ch. Hendren²⁸ opublikowali wyniki badań dotyczących wykorzystania innowacyjnych modeli biznesowych do przyspieszenia tempa rozwoju przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono na próbie ośmiu przedsiębiorstw. Celem badania było wskazanie czynników determinujących innowacyjność modeli biznesowych.

²⁶ C. Zott, R. Amit, *Business Model Design: an Activity System Perspective*, „Long Range Planning” 2010, nr 43, s. 222.

²⁷ R. Amit, C. Zott, *Creating Value Through Business Model Innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2012, nr 53 (3), s. 45; por. B. Moszoro, K. Gadomska-Lila, *Innowacyjny model biznesowy – kluczowe element*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2013, vol. 21, nr 1 (120), s. 99.

²⁸ Z. Lindgardt, Ch. Hendren, *Using Business Model Innovation to Reinvent the Core*, www.bcgperspectives.com/content/articles/growth_innovation_using_business_model_innovation_reinvent_core/ (28.09.2014).

Z badań tych wynika, że menedżerowie zdają sobie sprawę, iż produkt nie jest głównym źródłem wartości dla nabywcy. W przedsiębiorstwie Hilti²⁹, zajmującym się produkcją profesjonalnych narzędzi dla górnictwa i budownictwa, menedżerowie chcąc utrzymać pozycję na rynku postanowili rozszerzyć swoją ofertę produktową o usługi komplementarne. Menedżerowie Hilti zidentyfikowali potrzeby swoich klientów i rozszerzyli działalność produkcyjną o usługi wynajmu, konserwacji, napraw i ubezpieczenia produkowanego przez siebie sprzętu.

To że innowacyjność produktu nie jest już wystarczająca dla klienta dostrzegli również menedżerowie firmy Inditex Group³⁰, będącej właścicielem marki Zara. Przedsiębiorstwo działające na bardzo wymagającym rynku, ulegającym szybkim zmianom trendów mody, skupiło się na reorganizacji procesów wewnętrznych, wprowadzając błyskawiczny łańcuch dostaw logistycznych. Nowy model biznesowy pozwolił zredukować menedżerom firmy Inditex Group czas przepływu produktów od projektu do sklepu do czterech tygodni, gdy konkurencja potrzebuje na ten proces około dziewięciu miesięcy.

W badaniach Z. Lindgardti Ch. Hendren, obok konieczności uzupełnienia oferty produktowej o dodatkowe elementy (usługi, serwis) zwiększającej wartość dla klienta, zwracają uwagę na możliwość zaangażowania partnerów zewnętrznych w celu lepszego zaspokojenia potrzeb swoich nabywców. Firma ServiceSource³¹ zajmująca się dostawą usług finansowych w chmurze, wprowadziła nowy model biznesowy oparty na outsourcingu części procesu sprzedaży w celu przyspieszenia i ułatwienia klientom kontaktu ze sprzedawcami. Service Source odeszła od godzinowego modelu naliczania usług na rzecz modelu skupionego na klientach generujących wysokie przychody. Nastąpiło przesunięcie punktu ciężkości z produktu na wynik generowany przez nabywcę.

Wzmocnienie współpracy z partnerami zewnętrznymi uwzględniła w swoim modelu biznesowym firma ARM Holdings³². W celu zapewnienia klientom kompleksowej obsługi stworzyła platformę współpracy z ponad tysiącem firm

²⁹ www.hilti.com (26.09.2014).

³⁰ www.inditex.com(26.09.2014).

³¹ www.servicesource.com/(26.09.2014).

³² www.arm.com (26.09.2014).

partnerskich dostarczających oprogramowanie i sprzęt komputerowy, co przyczyniło się do wzrostu udziału w rynku urządzeń mobilnych o ponad 95%³³.

W badaniach autorzy zwracają uwagę, że reorganizacji należy poddać nie tylko obszar generujący przychody, który przekłada się na nabywcę, ale również obszar generujący koszty, czyli podstawowy przedmiot działalności operacyjnej przedsiębiorstw. Linia lotnicza Qantas³⁴, jako nieliczna na świecie, sprostała konkurencji tanich linii lotniczych. W 2004 roku Qantas udało się uruchomić Tiger Airways oparty na nowym modelu kosztów i pracy. Tiger Airways³⁵ oferuje odrębne typy samolotów do obsługi poszczególnych rodzajów połączeń (pasażerskie, handlowe), co umożliwiło znaczną redukcję kosztów działalności operacyjnej.

Przedsiębiorstwa chcąc zatrzymać klienta oraz zdobyć nowego skupiają się na zidentyfikowaniu potrzeb swoich nabywców poprzez uatrakcyjnienie oferty. Firma GE Healthcare³⁶ dostarczająca sprzęt medyczny, budując swój model biznesowy, skupiła się na tworzeniu niepowtarzalnej oferty cenowej, czym zdobyła nabywców na całym świecie. Firma GE Healthcare będąca własnością General Electric obniżyła ceny swoich produktów, redukując określone funkcje poszczególnych urządzeń do niezbędnego minimum. Dostarczane urządzenia i sprzęt medyczny stały się lekkie i przenośne, dzięki czemu służby medyczne mogą je przewozić do pacjentów.

Trzecim aspektem modelu biznesowego akcentowanym przez autorów jest generowanie unikatowych doznań podczas nabywania produktów. Sieć handlowa WholeFoods Market (WFM)³⁷ oparła swój model biznesowy na wysokiej jakości naturalnych produktach spożywczych, zwracając uwagę klientów na ich ekologiczną uprawę, przyczyniając się tym samym do propagowania zdrowego stylu życia. Sieć WFM dokonała decentralizacji swoich struktur dając sprzedawcom znaczną swobodę w wyborze lokalnych źródeł produktów o wysokiej jakości. Sieć przeprowadziła liczne szkolenia pracowników w celu podwyższenia skuteczności obsługi klienta, podkreślając jednocześnie fakt wspierania przez WFM organizacji non profit, poprzez 5% odpis z zysku. W ten sposób nowy model biznesowy sieci WFM,

³³ www.forbes.com/companies/arm-holdings (26.09.2014).

³⁴ www.qantas.com.au (28.09.2014).

³⁵ www.tigerair.com (28.09.2014).

³⁶ www3.gehealthcare.com/en/global_gateway (26.09.2014).

³⁷ www.wholefoodsmarket.com (26.09.2014).

dostarcza nabywcy cały pakiet doznań, który pokrywa wyższą cenę oferowanych produktów.

Firma The Home Depot³⁸ zajmująca się sprzedażą wielu rodzajów materiałów budowlanych i narzędzi, również dokonała zmian w modelu biznesowym, polegających na przedefiniowaniu interakcji z klientami. Firma dostarcza klientom nie tylko swoje produkty, ale też gotowe projekty, przeprowadzono więc wiele szkoleń pracowników, aby ożywić ich zaangażowanie w obsługę klienta. Zadowolenie klienta uzyskane dzięki miłej i kompetentnej obsłudze zostało uzupełnione innowacyjnymi rozwiązaniami technologicznymi, umożliwiającymi zakup i płatność online.

Podsumowując wyniki badań przeprowadzone przez Z. Lindgardti Ch. Hendren, należy podkreślić, że model biznesowy musi być dopasowany do branży oraz uwzględnić rdzeń³⁹ działalności operacyjnej. Zastosowanie tradycyjnych instrumentów zarządzania strategicznego uwzględniające nowe produkty i strategie cenowe może być niewystarczające dla współczesnych nabywców. Potrzeby klientów zmieniają się, na rynku pojawiają się nowi konkurenci. W celu utrzymania pozycji przedsiębiorstwa muszą na bieżąco identyfikować potrzeby klientów, uzupełniając ofertę produktową usługami komplementarnymi, modyfikując procesy sprzedaży poprzez zaangażowanie firm zewnętrznych we współpracę oraz reorganizując działalność operacyjną w celu kontroli kosztów. Przedsiębiorstwa, którym pomimo kryzysu udało się utrzymać trajektorię wzrostu skupiają się na behawioralnych aspektach zarządzania obsługą klienta w celu przedefiniowania interakcji z nabywcami.

Podsumowanie

Innowacyjność modeli biznesowych należy postrzegać w kategoriach wzrostu wartości generowanej dla klientów oraz inwestorów⁴⁰, przez implementację

³⁸ www.homedepot.com (26.09.2014).

³⁹ Core – rdzeń, tłumaczenie własne, Z. Lindgardt, Ch. Hendren, *Using Business Model Innovation to Reinvent the Core*, www.bcgperspectives.com/content/articles/growth_innovation_using_business_model_innovation_reinvent_core (28.09.2014).

⁴⁰ 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, nr 3, s. 533–534.

unikatowych produktów, usług oraz przez wejście na nowe rynki⁴¹. Modele biznesowe stanowią koncepcyjny instrument zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, który w ostatnich latach bardzo zyskał na popularności w literaturze przedmiotu. Reorganizacja modelu biznesowego powinna umożliwiać kompleksowe zobrazowania działalności przedsiębiorstwa⁴², uwzględniające jego relacje z otoczeniem, co pozwoli na wyodrębnienie procesów zwiększających poziom innowacyjności przedsiębiorstwa.

Celem artykułu było ukazanie roli innowacyjnych modeli biznesowych w przedsiębiorstwach oraz sposobów rozwiązywania praktycznych problemów decyzyjnych. Wieloaspektowość problematyki aplikacyjności innowacyjnych modeli biznesowych spowodowała, że część rozważań przedstawiono w ujęciu ogólnym, co z jednej strony pozwoliło naświetlić problem, z drugiej strony inspiruje do dalszych badań. Badania empiryczne przeprowadzono na podstawie analizy opisowej danych opublikowanych na łamach The Boston Consulting Group.

Literatura

- Amit R., Zott C., *Creating Value Through Business model Innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2012, 53 (3).
- Brdulak H., *Nowoczesne modele biznesu w logistyce*, w: *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach*, red. J. Witkowski, A. Baraniecka, PN UE we Wrocławiu 234, Wrocław 2011.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2011.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, „MT Biznes”, październik 2007.
- 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, nr 3.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes Ltd., Warszawa 2004.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków 1994.

⁴¹ J.C. Linder, S. Cantrell, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004, s. 7–9.

⁴² R. Kusa, *Model biznesu a innowacyjność przedsiębiorstwa*, w: *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, SGH, Warszawa 2014, s. 222.

- Einhorn H. J., Hogarth R.M., *Podejmowanie decyzji – myślenie wstecz i w przód*, w: *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.
- Gospodarek T., *Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia*, w: *Zarządzanie Strategiczne. Quo vadis?*, red. R. Krupski, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2013, z. (2), t. 22.
- Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Krupski R., *Elastyczność celów i strategii*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Kusa R., *Model biznesu a innowacyjność przedsiębiorstwa*, w: *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, SGH, Warszawa 2014.
- Linder J.C., Cantrell S., *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004.
- Lindgardt Z., Hendren Ch., *Using Business Model Innovation to Reinvent the Core*, www.bcgperspectives.com/content/articles/growth_innovation_using_business_model_innovation_reinvent_core.
- Moszoro B., Gadomska-Lila K., *Innowacyjny model biznesowy – kluczowe element*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2013, vol. 21, nr 1 (120).
- Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „MBA” 2009, nr 2, www.google.pl/url?sa=t&trct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fjml2012.indexcopernicus.com%2Ffulltxt.php%3FICID%3D1064004&ei=CCvIUvVDzJKFB9LagKAB&usq=AFQjCNG7LDFomy3D8IzAQI0USaNh_sp24w.
- Pentland A.S., *Sztuka podejmowania decyzji. Gdzie nie dociera echo*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2014.
- Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011.
- Rausch E., Anderson Ch.E., *Enhancing Decisions with Criteria for Quality*, „Management Decision” 2011, vol. 49.
- Reeves M., Love C., Tillmanns P., *Your Strategy Needs a Strategy*, „Harvard Business Review”, September 2012.
- Romanowska M., *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, z. 98, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Rudny W., *Model biznesowy w strategii firmy*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, nr 27 (2) 2014.
- Skowron-Grabowska B., *Business Models in Transport Services*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 1.

- Wanielista K., Miłkowska I., *Słownik menedżera*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne „Fraktal”, Wrocław 1998.
- Wit B., Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.
- Zott C., Ami R., *Business Model Design: an Activity System Perspective*, „Long Range Planning” 2010, nr 43.

Źródła internetowe

- www.bcgperspectives.com/content/articles/growth_innovation_using_business_model_innovation_reinvent_core.
- www.hilti.com.
- www.inditex.com.
- www3.gehealthcare.com/en/global_gateway.
- www.servicesource.com.
- www.arm.com.
- www.forbes.com/companies/arm-holdings.
- www.qantas.com.au.
- www.tigerair.com.
- www.wholefoodsmarket.com.
- www.homedepot.com.

THE ROLE OF BUSINESS MODELS IN DECISION TAKING IN ENTERPRISE

Abstract

The aim of this article is to present the role of business models in decision taking in enterprise. In the first part of the article the being of decision process in enterprise was shown. In the next part of the article concept of business models in the aspects of strategic decisions taking were described. The end of the article is presentation of empirical researches results which were done in area business models realization published by Boston Consulting Group.

Translated by Sylwia Łęgowik-Świącik

Keywords: business models, decision taking in enterprise

JEL Codes: L21, L22

