

Krzysztof Obłój

Modele biznesowe: Operator i Integrator

Zasadniczym elementem modelu biznesowego są reguły wiążące zasoby i ludzi w firmie. Pełnią one podobną funkcję do kodu DNA i dlatego różne reguły generują odmienne gatunkowo konfiguracje: operatora, integratora, dyrygenta¹. Każda z nich ma swoje genetyczne siły i słabości; każda z nich generuje odmienne kluczowe kompetencje i pozwala na maksymalizację pewnego typu przewagi². Tradycyjny model biznesu przedsiębiorstwa był głównie odpowiedzią na trzy pytania:

- kto sprawuje kontrolę nad aktywnościami kluczowymi dla sukcesu w danej branży?
- jakie możliwości wzrostu i jakie ograniczenia tworzy dany model biznesowy firmy?
- na ile odporna na atak konkurencji jest jej pozycja stworzona przez dany model, czyli jakie są bariery wejścia?

Odpowiedź na pierwsze pytanie stanowiła podstawę rozstrzygnięć biznesowych przez dziesiątki lat, kontrola nad aktywnościami decydowała bowiem o tym, jak powstawały zyski i gdzie były przechwytywane. Dlatego organizacje ogniskowały swoje strategie na tych fragmentach łańcucha wartości, w których występowały największe niedobory, niepewności, w których kontrola (poprzez patenty, znaki firmowe, ograniczenia prawne, ograniczenia fizyczne etc.) miała największy efekt dla zysku firmy.

W różnych okresach pytania o kluczowe aktywności, ograniczenia modelu oraz bariery wejścia miały swoje odmienne „najlepsze” odpowiedzi, ale zawsze istotne były wszystkie trzy, prawidłowa odpowiedź decydowała bowiem o efektywności danej firmy w dniu dzisiejszym i w przyszłości. Okres dominacji każdego modelu biznesowego był wyznaczany czasem gdy wszystkie trzy odpowiedzi się wzajemnie uzupełniały, czyli model biznesowy pozwalał na sprawowanie kontroli, wzrost i obronę przed atakiem konkurencji. Zmiany logiki funkcjonowania branży (np. procesy konsolidacyjne, nowe regulacje prawne), przełomy technologiczne (zmiana technologii, nowe standardy, internet), drapieżni konkurenci powodują jednak w sposób nieubłagany, iż dany model biznesu natrafia na swoje ograniczenia lub elementy jego konfiguracji stają się wzajemnie konfliktowe. I dlatego wygrywające modele biznesowe stale ewoluują, stając się innowacyjne mutacje jednego z trzech chronologicznie rozwijających się bazowych modeli: Operatora, Integratora i Dyrygenta.

Model Operatora

Tradycyjny model operatora polega na koncentracji na jednym wybranym aspekcie łańcucha wartości: tworzeniu nowych konstrukcji

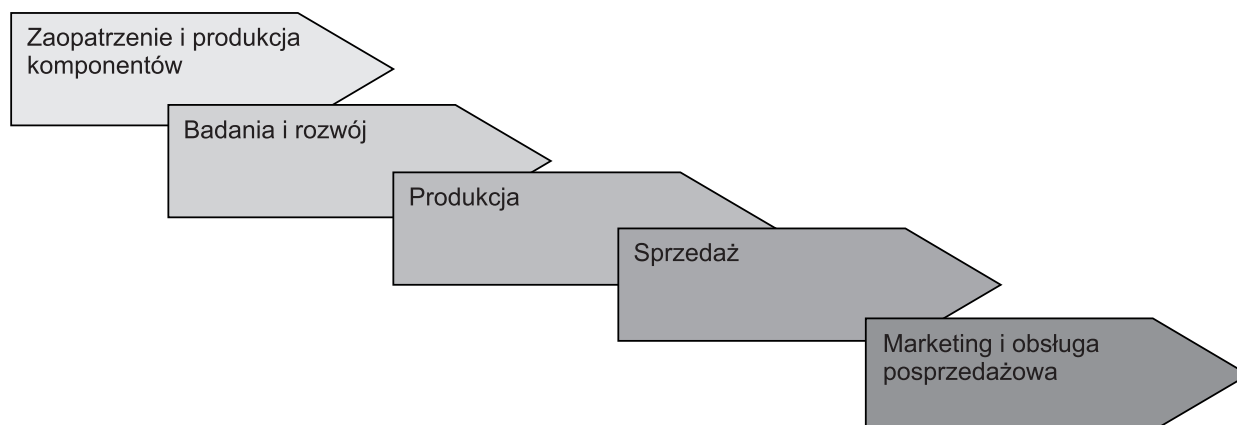
i technologii (Operator Badawczy), produkcji (Operator Produkcyjny) lub sprzedaży (Operator Marketingowy). Genotyp Operatora jest prosty, bowiem robi on dobrze jedną rzecz i konfiguracja firmy jest tej jednej, podstawowej aktywności podporządkowana. Przez wiele lat w polskiej chemii klasycznym Operatorem Badawczym był utworzony w 1959 roku Instytut Ciężkiej Syntezy Organicznej w Kędzierzynie, który w efekcie prac badawczych stworzył cały szereg technologii (m.in. otrzymywania wosków twardych, żywic, benzeno) wdrożonych w zakładach chemicznych w Azotach, Blachowni Śląskiej, Oświęcimiu, Puławach. Dobrym przykładem Operatora Produkcyjnego jest polska palarnia kawy Astra, która niegdyś była częścią POSTI, głównego dostawcy herbat na polski rynek. W 1994 r. firma stała się spółką pracowniczą i skoncentrowała się na sprowadzaniu i pakowaniu herbat oraz paleniu i pakowaniu kawy. Jej model operacji jest prosty – kupić dobry produkt, zapakować w małe opakowania minimalizując koszty, dostarczyć do sklepów. W efekcie firma osiągała w 1999 roku i 2000 prawie 10-proc. zyski na sprzedaży rzędu odpowiednio 70 i 80 mln zł. Z kolei większość filii międzynarodowych korporacji w Polsce to Operatorzy Marketingowi. Bez względu na to, czy jest to 3M, Bristol-Myers Squibb czy Husqvarna, filie te mają w Polsce prostą formułę organizacyjną. Do składów celnych i magazynów przyjeżdżają z fabryk w Niemczech, Finlandii, Holandii czy Hiszpanii gotowe wyroby. Następnie armia sprzedawców dociera z nimi i z ofertą sprzedażową do starannie wyselekcjonowanych odbiorców. Kluczową kompetencją jest profesjonalizm sprzedaży i dlatego w tych firmach bardzo ważną funkcję spełnia dział personalny. Jego generalnym zadaniem jest staranna selekcja sprzedawców pod względem kompetencji i nastawienia, a następnie systematyczne szkolenie w szerokim spektrum umiejętności – od typowo technicznych do negocjacji i komunikacji. Im lepiej jest wyszkolona i umotywowana armia sprzedawców Operatora Marketingowego, tym większe jego sukcesy. Koniec lat dziewięćdziesiątych przyniósł nam nową wersję modelu Operatora Informacyjnego działającego w internecie i zwane go malowniczo – Nawigatorem. Urok Nawigatora polega na tym, że jego aktywa materialne są ograniczone, jako że jego domeną jest specyficzny rynek, czyli sieć, a istotą działania pomoc w dostępie do użytecznej informacji. Kwintesencjonalnymi przykładami Nawigatora są portale internetowe typu Yahoo, Onet czy Wirtualna Polska, ale także firmy internetowe Amazon.com, Priceline.com czy eBay.com. Stworzyły one pod koniec lat dziewięćdziesiątych nową wartość wykorzystując fakt, że internet wykreował nowy, specyficzny rodzaj rynku³. Po pierwsze, jest to rynek tworzenia, manipulowania i wykorzystania nowego two-

rzywa, jakim jest informacja. Po drugie, jest to rynek składający się wyłącznie z fragmentów całości – nie ma na nim ani zintegrowanych łańcuchów, ani gotowych produktów lub usług. Każda informacja jest z definicji niepełna i cząstkowa i dlatego każdy konsument musi stworzyć sobie z istniejącego nadmiaru tworzywa konkretny, potrzebny mu produkt. Po trzecie, jest to rynek nieskończonej liczby dostawców i odbiorców, praktycznie bez barier wejścia i wyjścia dla każdego z nich. Każdy może stworzyć swoją stronę internetową i załadować ją informacją, stworzyć połączenia do innych stron i spróbować znaleźć się bliżej stron częściej odwiedzanych. A to wszystko oznacza rynek totalnego nadmiaru i ograniczonego chaosu, w którym czas i koszty dotarcia do jakiegokolwiek w miarę „całego” produktu dawniej dostępnego w specjalistycznej książce (np. informacji o walkach greckich bogów lub typach struktury organizacyjnej) są dla normalnego śmiertelnika po prostu wysokie. I dlatego w naturalny sposób pojawił się nowy typ firmy – Nawigatorzy internetu – którzy postawili sobie zadanie znajdowania drogi w sieci, zmniejszania złożoności procesu poszukiwania informacji. Niektórzy z nich szybko zbudowali przewagę typu „cena-jakość” (co nie było trudne, biorąc pod uwagę fakt, że usługa była darmowa), a następnie wykorzystując lojalność klientów i efekt dodatniego sprzężenia zwrotnego – przewagę typu *lock-in*. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych Nawigatorzy wydawali się być zupełnie nowym, wręcz przyszłościowym modelem biznesu, o których pisano książki, studia przypadków, główne artykuły w prasie biznesowej. Giełdy na świecie wyceniały ich potencjał przyszłych zysków bardzo wysoko poprzez kapitalizację giełdową rzędu setek lub dziesiątków miliardów euro. Jednak na przełomie wieków nadzieje te zostały skorygowane, podobnie jak wartość giełdowa tych spółek, co wynika nie tylko z logiki internetu jako najtrudniejszego modelu niesłuchanie konkurencyjnego rynku bez barier wejścia i wyjścia, na którym klienci nie są skłonni płacić za subskrypcję ich usług, bowiem można je uzyskać za darmo od innych Nawigatorów, a wpływy z reklamy bardzo ograniczone. Ze strategicznego punktu widzenia dramatyczny problem Nawigatorów polega także na tym, że ich ograniczona przewaga i nikłe zasoby (głównie technologia i dostęp do klientów) są oparte na wątej architektonicznie podstawie

organizacyjnej, bowiem kontrolują oni tylko minimalny fragment łańcucha wartości. I dlatego tylko najlepsi Nawigatorzy mają tak silną pozycję rynkową, jak totalnie wirtualny eBay, firma, która zdominowała rynek aukcji internetowych. eBay jest klasycznym Nawigatorem – nie widzi i nie przesyła dóbr materialnych, jest po prostu *softwarem*, który ułatwia sprzedawcom i nabywcom znalezienie się w ogromnej przestrzeni internetu i zawiera liczne mikrobazary, gdzie mogą swobodnie handlować i tworzyć własne aukcje. Wartość dodana tworzona przez firmę to bezpieczeństwo transakcji za pomocą kart kredytowych, system referencji handlujących – z każdą „uczciwą” transakcją zwiększa się liczba referencji danego uczestnika, co zwiększa jego szanse na rynku oraz innowacyjne modele aukcji. Całą pracę związaną z przygotowaniem i realizacją transakcji wykonują kupujący i sprzedający. Dlatego eBay ma prawie 80-proc. marżę zysku, a każdy sprzedawca płaci firmie pomiędzy 7 a 18% ceny sprzedaży. Analitycy oceniają, że przychody eBay będą rosły 40–50% rocznie, a zyski ustabilizują się około 35%⁴⁾. Firmy: eBay, Yahoo! czy Amazon, nawet jeśli ponoszą okresowe straty finansowe, a giełdy zweryfikowały ich wartość poprzez redukcję ceny akcji o niemal 90% w 2000 i 2001 r., są jednak rzadkim gatunkiem skutecznych Nawigatorów. Wiele firm internetowych, które próbują opanować ten model konfiguracji ma ogromne problemy wynikające z przyczyn, o których przed chwilą wspomniałem – ograniczonych zasobów i wątej architektury. I jedno, co można powiedzieć o ich przyszłości, to, że będzie ciekawa, trudna i prawdopodobnie krótka.

Model Integratora

Dziewiętnasty i dwudziesty wiek tworzyły przez dziesięciolecia fundamentalny model biznesu, który polegał na rozbudowaniu łańcucha wartości Operatora o kolejne funkcje i aktywności, aby uzyskać kontrolę nad całym procesem tworzenia i zawłaszczania wartości. Model biznesowy Integratora stworzył nowe zasoby i umiejętności, stając się standardem budowania przewagi i dominującego udziału w rynku dla wielu firm w XX wieku. Najbardziej klasycznym, podręcznikowym przykładem jego wdrożenia jest biznesowy model wdrożony na



Rys. 1. Logika modelu Integratora



początku wieku przez Forda, który przerabiał na stal rudę żelaza z własnych kopalń, kauczuk z własnych plantacji na opony, a samochody transportował własnymi barkami i pociągami do fordowskich punktów sprzedaży. Zintegrowany model firmy pozwolił Fordowi produkować Model T na niespotykaną dotychczas skalę i po niskich kosztach, a jego udział w amerykańskim rynku skoczył niemal od zera do 55% (Slywotzky i Morrison, 1997). Następnie ten zintegrowany model firmy z powodzeniem był wykorzystywany w gospodarce rynkowej i przede wszystkim planowej stając się standardowym modelem prowadzenia biznesu w bardzo wielu branżach – od ciężkich (przemysł stalowy, stocznie) aż po typowe dobra konsumpcyjne (kosmetyki, żywność).

Logika modelu Integratora jest podwójna, przy czym co ciekawe, inne były priorytety tego modelu biznesowego w gospodarce planowej i rynkowej. W przypadku gospodarki rynkowej dominujące znaczenie miał fakt, że poprzez kontrolę nad kolejnymi aktywnościami firma mogła kontrolować i przechwytywać wartość dodaną tworzoną w obszarach ciągu technologicznego zaopatrzenia-produkcji-dystrybucji. Mówiąc po prostu – wszystkie marże stawały się marżami Integratora, a podstawowym problemem było tylko zagadnienie, w którym momencie pokazać zyski. Dodatkowo często Integrator przechwytywał nową wartość dzięki ekonomii skali działania oraz synergii działań, które pomagają mu zbudować bariery wejścia do branży.

Z kolei w gospodarce planowej priorytetem Integratora nie było przechwytywanie wartości, ale minimalizacja niepewności i zakłóceń wnoszonych przez niedobory rynkowe. Dlatego wielkie organizacje gospodarcze socjalizmu, kombinaty i zjednoczenia itd. starały się zbudować taki łańcuch wartości, który był *de facto* samowystarczalny – tak jak w swoim czasie imperium Forda.

Punktem wyjścia zarówno do przechwytywania wartości, jak i likwidacji niepewności jest kontrola nad zaopatrzeniem, która może być realizowana w różny sposób. W skrajnym przypadku Integrator przejmuje po prostu kontrolę nad zaopatrzeniem poprzez integrację wsteczną – wykup dostawców, tak jak to zrobił Ford i wdrożenie własnych rozwiązań organizacyjnych, które zapewniają spójność działań w ramach całego łańcucha wartości. W symetrycznie podobnym przypadku dostawca staje się Integratorem przejmując swoich odbiorców, co było klasyką fuzji pierwszej połowy XX wieku na rynku petrochemicznym. Firmy wydobywające ropę przejmowały rafinerie, aby później jeszcze sięgnąć po kontrolę nad kanałem dystrybucji, czyli sieciami stacji benzynowych. Bardziej typowym i wyrafinowanym sposobem jest budowanie długotrwałych relacji z dostawcami, praktyka stosowana m.in. przez większość firm japońskich i niektóre światowe koncerny. Przykładowo, producent gier komputerowych Nintendo starał się kontrolować swoich dostawców w trojaki sposób. Po pierwsze, to on tworzy głównych bohaterów gier (np. Mario) i licencjonuje prawa do ich wykorzystania. Po drugie, Nintendo limituje liczbę gier, którą może dany dostawca gier stworzyć w okresie roku, nie pozwalając w ten sposób nikomu na zdobycie skali i wpływów. Po trzecie, Nin-

tendo stawia dostawcom rygorystyczne wymagania dotycząca fabuły i grafiki gry.

Inną metodę kontroli przyjął wielki łańcuch domów towarowych Marks&Spencer, który ma kilkuset głównych dostawców. Niektórzy z nich są wyłącznymi dostawcami M&S od ponad 50 lat, inni od równie wielu lat dostarczają powyżej 50% swojej produkcji do sklepów M&S. Dostawy muszą być idealnie zgodne ze specyfikacją M&S, przygotowaną przez zespoły branżystów kontrolujących wszystko – od projektu i koloru ubrań aż po smak dżemów. Dodatkowo M&S kontroluje markę St.Michael, pod którą sprzedawana jest większość wyrobów. M&S długo czerpał korzyści – materialne i niematerialne – z tytułu integracji, ale z czasem, na skutek braku elastyczności i szybkiej adaptacji do rynkowych zmian, które między innymi wynikały z totalnie zintegrowanego modelu działania, jego sytuacja jako detalisty uległa pogorszeniu, czego efektem są problemy tej firmy w latach 90.

Podobnie jak zaopatrzenie, tak i produkcja jest starannie kontrolowana przez firmy oparte na modelu Integratora. Badania i rozwój są prowadzone w laboratoriach firmy, konstrukcje i technologie warsztatowe są przygotowywane przez odpowiednie działy funkcjonalne, a wszystkie ważniejsze detalooperacje, które decydują o jakości wyrobu lub kontroli nad technologią, są wykonywane w firmie. Integrator zachowuje się zgodnie z dyktatem ekonomicznej logiki minimalizacji kosztów transakcyjnych – nie należy zlecać na zewnątrz produkcji tych elementów (lub całych faz procesu produkcyjnego), które są skomplikowane i których specyfikacja (opis parametrów zarówno technicznych, jak i funkcjonowania) nie jest oczywista. Do kooperacji można natomiast oddać detale i operacje uniwersalne, proste, łatwe w razie problemów do zastąpienia lub uzupełnienia. Oprócz logiki kosztów transakcyjnych o zachowaniu Integratora decyduje także dominująca logika myślenia i działania kadry kierowniczej, która często jest logiką autarkii. Dlatego w czasach gospodarki planowej polskie duże firmy dążyły do takiej kontroli nad procesem produkcji, iż decydowały się nawet na wewnętrzzną produkcję normalistów, czyli śrubek, podkładek, sprężyn⁵⁾.

W miarę jak Integrator skutecznie zdobywa kontrolę nad badaniami i rozwojem, zaopatrzeniem i produkcją wyciąga także swoje macki w stronę procesu dystrybucji i sprzedaży. Stanowią one dla niego niezbędne i naturalne przedłużenie procesu produkcji, bowiem jest to miejsce, gdzie stworzoną wcześniej wartość dodaną można przechwycić w postaci marży płaconej przez klienta oraz gdzie rezyduje istotna informacja o odbiorcach. Dokładnie taka była motywacja największej firmy farmaceutycznej Merck, która w 1993 roku kupiła za 6 mld dolarów najszybciej rosnącego dystrybutora leków w USA, Medco Containment Services. Merck był klasycznym Integratorem, który kontrolował dwie najważniejsze w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych aktywności: tworzenie nowych leków i ich produkcję. Jego strategia polegała na tworzeniu innowacyjnych leków, głównie na chroniczne choroby – np. nadciśnienie lub wrzody, co oznacza w praktyce, że pacjent bierze taki lek codziennie. Wraz z rosnącym oporem firm ubezpieczeniowych i rządów

wobec konieczności finansowania drogich leków, Merck zaczął być atakowany ze wszystkich stron przez producentów tańszych, ekwiwalentnych leków i leków generycznych. Odpowiedź Mercka na te zagrożenia była klasyczna – integracja do przodu poprzez kontrolę nad najszybciej rosnącym (35% rocznie!) dystrybutorem, którego reprezentanci handlowi doradzali lekarzom zakup tańszych leków od konkurentów. Integracja pozwoliła obu firmom zmniejszyć koszty marketingu, zlewarować korzyści skali produkcji i dystrybucji, a dodatkowo Merck uzyskał dostęp do skomputeryzowanych baz danych pacjentów będących w posiadaniu Medco (co kupują i jak często), co w połączeniu z badaniami klinicznymi Mercka powinno – zdaniem niektórych analityków – dać mu wiedzę, kiedy naprawdę jego leki są warte wyższej ceny niż konkurencyjne wyroby na rynku⁶⁾.

Logika Integratora jest skuteczna na wielu rynkach bardzo długo – tak długo, jak kluczem do sukcesu jest skala produkcji stanowiąca główny mechanizm obniżki kosztów, powtarzalność produkcji, maksymalizacja udziału w rynku, możliwości dywersyfikacji i brak możliwości przechwycenia tworzonej wartości przez kanał finalnej sprzedaży. Wszystkie te elementy tracą na znaczeniu – choć w różnym stopniu na różnych rynkach.

Skala produkcji przestaje być głównym mechanizmem obniżki kosztów produkcji masowej w świecie elastycznych systemów produkcyjnych, w których dotychczasowe typowe koszty stałe są zredukowane lub stają się zmienne. Toyota była wielkim pionierem redukcji kosztów stałych w produkcji masowej drogą likwidacji zapasów międzyoperacyjnych, redukcji czasu przezbrajania i ustawiania maszyn, uelastycznienia siły roboczej. Redukując koszty stałe lub zmieniając ich charakter, Toyota zmniejszyła znaczenie ekonomii skali w przemyśle samochodowym.

Kompleksowe oprogramowanie wszystkich etapów produkcji i czynności wspomagających typu MRP pozwala sprzęgnąć ze sobą i zoptymalizować funkcjonowanie systemów produkcji dostawców i odbiorców, dodatkowo redukując koszty i zwiększając szybkość działania.

Powtarzalność i standaryzacja produkcji przestała być wartością w sytuacji, gdy odbiorcy poszukują produktów, usług i rozwiązań dostosowanych do ich unikalnych potrzeb i oczekiwań.

Deregulacja gospodarek i rosnąca konkurencja globalna postawiła pod znakiem zapytania wartość maksymalizacji udziału w rynku w sytuacji, gdy w praktyce jest ciągle możliwe, ale coraz trudniejsze, dyktowanie cen i blokowanie wejść nowym konkurentom na krajowe rynki. Wreszcie, powstawanie (zwłaszcza na rynku szybko rotujących się wyrobów konsumpcyjnych) wielkich sieci detalicznych typu Wal-Mart, Tesco, Geant, Metro oraz rozwój handlu internetowego przesunęły możliwość kontroli całego łańcucha wartości od producentów do odbiorców. Dlatego wiele firm rozpoczęło budowanie drogą *outsourcingu* nowej konfiguracji, która będzie przedmiotem analizy w kolejnym artykule – Dyrigenta.

Krzysztof Oblój

PRZYPISY

- ¹⁾ Model Dyrigenta jest przedmiotem analizy kolejnego artykułu.
- ²⁾ Model biznesowy czy model działalności firmy stał się w ostatnich latach pojęciem-kluczem dla wielu autorów. Jednocześnie jednak każdy definiuje go trochę inaczej, nawet jeśli wiele elementów się powtarza. Por. M. PORTER (1966), *What is a Strategy*, „Harvard Business Review”, November-December; G. HAMEL (2000), *Strategy as Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, A. SLYWOTZKY, D. MORRISON, B. ANDELMAN (2001), *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.
- ³⁾ K.WERBACH (2000), *Syndication: the Emerging Model for Business in the Internet Era*, „Harvard Business Review”, May-June.
- ⁴⁾ *Internet Pioneers* (2001) „The Economist”, February 3, s. 79–80.
- ⁵⁾ K.OBLÓJ (1986), *Zarządzanie: ujęcie praktyczne*, PWE 1986.
- ⁶⁾ O'REILLY B. (1993), *Why Merck Married the Enemy*, „Fortune”, September 20.

Autor – prof. dr hab., Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.

Tadeusz Tyska, Tomasz Zaleśkiewicz

Racjonalność decyzji Pewność i ryzyko

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001

Ludzie zawsze stawali przed wyborami zawierającymi ryzyko i musieli rozstrzygać, czy lepiej *zmierzyć się z losem* i zaryzykować, czy raczej *nie kusić losu* i zachować się ostrożnie. Czy podejmować ryzyko? Jaki poziom ryzyka uznać za właściwy? Jak poradzić sobie z emocjami, które wywołuje niepewność? Odpowiedź na te pytania była i wciąż pozostaje trudna. Najbardziej rozsądne wydaje się zalecenie, aby wyważać korzyści

i zagrożenia związane z każdą sytuacją zawierającą ryzyko. Teoria decyzji jest pierwszym w historii zbiorem metod służących do takiego właśnie racjonalnego wyważania ryzyka – i jej poświęcona jest niniejsza książka, która nie jest jednak suchym wykładem teorii, ale skoncentrowano się w niej raczej na typowych błędach i pułapkach w podejmowaniu ryzyka, zwłaszcza w kontekście decyzji dotyczących biznesu i zarządzania.