

Wartość interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu

<https://doi.org/10.33141/po.2011.02.04>

Adam Jabłoński

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (853), 2011, ss. 15-17

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Dynamika zmian organizacyjnych, występująca w nowoczesnych przedsiębiorstwach, związana z dopasowaniem do pełnego zmienności rynku, wymaga stosowania wyrafinowanych strategii. Wymiar i charakter przyjętych strategii uzależnione są od zaprojektowanego i wdrożonego modelu biznesu. Model biznesu determinujący zwycięstwo rynkowe powinien odwzorowywać konfigurację aktualnego potencjału przedsiębiorstwa, adekwatną do potrzeb klientów i innych interesariuszy, mierzonego osiąganymi przez przedsiębiorstwo ponadprzeciętnymi wynikami na tle pozostałych graczy rynkowych.

W takim ujęciu zapewnienie trwałości i rentowności modelu biznesu staje się jednym z kluczowych wyzwań skutecznie i efektywnie zarządzanych przedsiębiorstw. Trwałość modelu biznesu i jego rentowność mogą być uzależnione od wartości oddziałujących na przedsiębiorstwo i wpływających na jego strategię interesariuszy. Również siła i czas wpływu interesariuszy na firmę wyznaczają nowy kontekst budowy modelu biznesu, stającego się modelem zrównoważonym. Zrównoważenie modelu biznesu, traktowane jako zapewnienie jego trwałości przy zarządzaniu ciągłością biznesu z zachowaniem dynamiki wzrostu wyników przedsiębiorstwa, może być uzależnione od siły relacji z interesariuszami. Wartość interesariuszy może także wpływać na wzrost wartości przedsiębiorstwa i wzrost wartości dla akcjonariuszy.

Celem artykułu jest przedstawienie miejsca i roli interesariuszy i ich wartości w procesie budowy modelu zrównoważonego biznesu, przyczyniającego się do kreacji wartości przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. Artykuł zwraca uwagę na zależność długoterminowej wartości przedsiębiorstwa od wartości interesariuszy, gdzie długość i poziom budowanych relacji wpływa na zdyskontowane, dodatnie przepływy pieniężne przedsiębiorstwa. Autor w tekście wskazuje ponadto na istotne elementy zarządzania interesariuszami jako źródło kreacji wartości w modelu zrównoważonego biznesu ukonstruowanego poprzez przyjętą i realizowaną strategię.

Wartość interesariuszy – uwarunkowania strategiczne

Obecnie kształtowany przez rynek złożony system zależności międzyorganizacyjnych tworzy nowe potrzeby w kierunku poszukiwania źródeł osiągania przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwa wobec hiperkonkurencji walczą na rynku, wykorzystując nowe pokłady tkwiące w ich otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Okazuje się, że coraz trudniej jest znaleźć taki czynnik sukcesu, który spowoduje znaczący wzrost przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że tym czynnikiem, niezbyt dobrze do tej pory zbadanym w literaturze przedmiotu, jest wartość interesariuszy.

Wartość interesariuszy według autora tekstu stanowi sumę wartości poszczególnych grup interesariuszy, mierzoną wielkością przychodów osiągniętych w sposób pośredni i bezpośredni (np. klienci, alianci, kooperanci) przez zawiązaną relację z poszczególnymi interesariuszami oraz sumę uzyskanych korzyści, wynikających z optymalizacji kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, będących następstwem relacji z interesariuszami (np. dostawcy, pracownicy). Zarówno wzrost przychodów, jak i optymalizacja kosztów przyczyniają się do wzrostu rentowności przedsiębiorstwa, a w konsekwencji do wzrostu długoterminowej jego wartości.

W takim ujęciu prowadzenie rozważań naukowych pozwala na określenie możliwych do osiągnięcia dodatknych przepływów pieniężnych, warunkowanych wartością interesariuszy.

Klienci – tworzą dodatnie przepływy pieniężne dla przedsiębiorstwa w formie generowanych przychodów jako nagrody za wytworzoną dla nich wartość, za którą byli gotowi zapłacić w okresie zawartych umów, złożonych zamówień.

Alianci – w wyniku zawartego aliansu poprzez połączenie potencjałów w przykładowym układzie kompetencje – relacje, kompetencje – kompetencje, kompetencje – relacje – kapitał doprowadzają do wygenerowania dodatknych przepływów pieniężnych (brak zawartego aliansu uniemożliwiłyby wytworzenie produktu i usługi dla klientów, stanowiącego źródło przychodów).

Kooperanci – w wyniku zawartej kooperacji technologicznej bądź organizacyjnej następuje wytworzenie produktu lub usługi, których sprzedaż klientowi generuje dodatnie przepływy pieniężne.

Oznacza to, że im dłuższa relacja z wyżej wymienionymi interesariuszami, im wyższa wartość interesariusza, tym większe przychody osiągane przez przedsiębiorstwo.

Z kolei w odniesieniu do optymalizacji kosztów, wynikających z relacji z innymi interesariuszami, można dokonać następującej interpretacji.

Dostawcy – im wyższa wartość dostawcy, mierzona wysoką jakością oferowanych surowców oraz oferowanymi upustami wynikającymi z długoterminowej relacji, przy nie pogorszonej jakości, tym mniejsze koszty wytworzenia produktu finalnego lub usługi w zoptymalizowanym łańcuchu wartości.

Pracownicy – im wyższe kompetencje personelu, dłuższa relacja w pracy w przedsiębiorstwie, tym lepsza efektywność i produktywność pracy, wynikająca z krzywej doświadczenia pracownika i skrócony, zoptymalizowany łańcuch wartości.

Rozpatrując powyższe rozważania, można stwierdzić, że miejsce i rola wartości interesariuszy są istotne ze względu na to, że:

- od wartości interesariuszy zależy wartość przedsiębiorstwa i wartość dla udziałowców;
- poszczególne grupy interesariuszy generują specyficzne i unikatowe wartości;
- do każdej z grup interesariuszy należy dopasować specyficzne zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa;
- cykl życia interesariusza wokół przedsiębiorstwa się zmienia i zależy od jego procesów migracyjnych.

Oznacza to, że w kontekście strategicznym szczególnym wyzwaniem dzisiejszych przedsiębiorstw jest umiejętne zarządzanie wartością interesariuszy.

Zarządzanie wartością interesariuszy można realizować poprzez:

- zbudowanie modelu wyceny wartości interesariuszy,
- określenie i zarządzanie migracją interesariuszy,
- zarządzanie cyklem życia interesariuszy,
- zbudowanie mapy interesariuszy z uwzględnieniem wkładów interesariuszy w procesy kreacji wartości przedsiębiorstwa i systemu zachęt wobec nich.

W ramach procesów migracyjnych interesariuszy należy uwzględnić wpływ interesariuszy na:

- wzrost sprzedaży,
- wzrost zysku,
- efektywność podatkową,
- wzrost aktywów trwałych,
- wzrost aktywów obrotowych,
- koszt kapitału,
- okres trwania przewagi konkurencyjnej.

Ponadto należy podzielić interesariuszy na krótkoterminowych i długoterminowych, w zależności od typu relacji. Szczególnie jest to istotne, gdy będziemy mierzyć wartość życiową interesariusza i charakter więzi.

Model zrównoważonego biznesu a wartość interesariuszy

Pojęcie modeli biznesu funkcjonuje w teorii i praktyce biznesu od wielu lat. Literatura podaje wiele definicji modeli biznesu. Do najbardziej znanych można zaliczyć poniżej zamieszczone definicje.

Według definicji opracowanej przez L. Morrisa, model biznesu to zestaw produktów i usług dostarczanych na rynek w określony sposób przez daną organizację, odpowiednio uplasowany na rynku, co zapewnia (to, co najważniejsze) silne związki z obecnymi i przyszłymi klientami. Model biznesu opisuje, jak sposoby tworzenia i dostarczania wartości (dla nabywcy) mogą ewoluować wraz ze zmianami potrzeb i preferencji nabywców¹⁾.

Natomiast J.C. Linder i S. Cantrell uważają, że model biznesu to skoordynowany plan działania, mający na celu stworzenie strategii zgodnej z oczekiwaniami klienta poprzez optymalne wykorzystanie zasobów i relacji²⁾.

Z kolei K. Obłój zwraca uwagę, że model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości, pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności. Definiuje on również założenie, że skuteczny model biznesu jest szybko imitowany przez inne firmy³⁾. Natomiast C. Ott i W. Schiemann uważają, że model biznesu jest sposobem łączenia wizji i planu realizacji celów strategicznych, łączenia koncepcji działania z jego realizacją⁴⁾.

Rozpatrując choćby tych kilka definicji, można zauważyć, że największym problemem w statycznym obrazie modelu biznesu jest jego trwałość. Wyznacza ona pewne pola badawcze, które ukierunkują specyficzny zakres interpretacji modelu biznesu. Stąd pojawia się

połączenie modelu biznesu ze zrównoważonym biznesem, będącym gwarantem trwałości modelu biznesu. I w ten sposób dochodzimy do definicji modelu zrównoważonego biznesu.

Model zrównoważonego biznesu można zdefiniować jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników, gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, która to umożliwia obecne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu. Takie rozumienie modelu biznesu pozwala na zmianę myślenia strategicznego, polegającą na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez zwinne i elastyczne wdrażanie w życie decyzji biznesowych w układzie „od aktualnego modelu biznesu dzisiaj do aktualnego modelu biznesu jutro”⁵⁾.

Jasno wynika z tej definicji, że szczególną rolę w wypełnieniu założeń tak zdefiniowanego modelu odgrywają jego interesariusze. Waga tych interesariuszy jest istotna ze względu na długoterminową ciągłość prowadzonego trwałego biznesu przez przedsiębiorstwo. W toku rozważań dochodzimy zatem do pojęcia wartości interesariuszy, przyczyniającej się do zapewnienia równowagi biznesowej, która z założenia jest trudna do osiągnięcia w długim okresie.

Istotne jest więc powiązanie wartości interesariuszy z charakterem więzi międzyorganizacyjnej w przyjętym modelu biznesu. Przedsiębiorstwo powinno budować założenia do projektowania modelu biznesu z uwzględnieniem wyceny wartości interesariuszy.

Kreacja wartości przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie wartością interesariuszy

Rozpatrując dynamikę strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem w kierunku kreacji wartości, należy skoncentrować działania na zarządzaniu wartością interesariuszy. Zadanie to nie jest łatwe, gdyż wymaga od zarządzających pełnej analizy i syntezy wielorakiej do wyznaczenia najbardziej istotnych grup interesariuszy, wpływających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Wtedy to może nastąpić wzmocnienie działań kreujących wartość w obrębie grup ważności interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu.

Istotna jest korelacja między nośnikami wartości przedsiębiorstwa a wartością interesariuszy. Stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży może zależeć od wartości klientów, ich jakości i wynegocjowanych z nimi długoterminowych kontraktów, na co wpływa także wartość relacji z dostawcami i kooperantami oraz pracownikami jako tworzącymi wartość dla klientów, którzy gotowi są za nią zapłacić.

Stopa zysku operacyjnego uzależniona jest od przyjętej strategii sprzedażowej i kosztowej, a na tę drugą wpływają jakość pracy i produktywność zatrudnionego personelu, czyli wartość pracowników. Stopa podatku dochodowego płaconego w gotówce wyznacza m.in. jakość i możliwości współpracy korporacyjnej i jest dowodem osiągnięcia sukcesu finansowego firmy. Natomiast okres trwania przewagi konkurencyjnej jest wypadkową wszystkich relacji rynkowych pomiędzy wszystkimi podmiotami zainteresowanymi funkcjonowaniem przedsiębiorstwa⁶⁾.

Wykazane zależności dają podstawę do systemowego budowania strategii wartości przedsiębiorstwa opartej

na potencjale, tkwiącym w interesariuszach skupionych wokół niego. Jeśli w rozważaniach naukowych pójdziemy dalej, to możemy wyznaczyć mapę kreacji wartości zbudowanej na interesariuszach.

Mapa ta powinna zawierać:

- szczegółowo zdefiniowaną liczbę i opis wszystkich interesariuszy oddziałujących na przedsiębiorstwo;
- opomiarowane zależności między przedsiębiorstwem a poszczególnymi interesariuszami;
- wyznaczone w formie graficznej związku przyczynowo-skutkowe między siłą relacji, wartością interesariusza i czasem oddziaływania a wynikami biznesowymi, mierzonymi wielkością sprzedaży, rentownością, efektywnością podatkową, inwestycjami w aktywa trwałe i obrotowe oraz kosztem kapitału.

Mapa kreacji wartości staje się więc pewnym drogowskazem do podejmowania decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych, będąc jednocześnie częścią modelu zrównoważonego biznesu. Rzutuje na stan funkcjonowania otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa i powoduje ustanowienie kontroli nad interesariuszami. Kontrola ta pozwala na szybkie reagowanie i wychwytywanie słabych sygnałów, związanych z możliwością utraty wartości przedsiębiorstwa w związku z niezadowoleniem i negatywnym oddziaływaniem rynkowym interesariusza na przedsiębiorstwo.

Wszystkie te działania muszą być także wyposażone w pomiar wartości przedsiębiorstwa i obserwację migracji interesariuszy, także do konkurentów. Migracja ta może dotyczyć w takim samym stopniu klientów, co pracowników, aliantów i kooperantów.

Procesy migracyjne interesariuszy a wartość przedsiębiorstwa

Skupienie interesariuszy wokół przedsiębiorstwa ma wymiar dynamiczny. Interesariusze przychodzą i odchodzą od przedsiębiorstwa. Jednym z ważnych elementów skutecznych strategii rynkowych jest jak najbardziej trwale zatrzymanie interesariuszy pozytywnie oddziałujących na przedsiębiorstwo w jego najbliższym i dalszym otoczeniu.

Należy jednak pamiętać, że rozproszona struktura interesariuszy wpływa na utrudnienia przedsiębiorstwa w zarządzaniu wartością interesariuszy i pomiar odpływu tej wartości. Można się wtedy posłużyć metodami portfelowymi, wyznaczającymi np. zależności wartości finansowej relacji do czasu relacji, wzrostu wartości marki a czasu relacji, siły oddziaływania interesariusza na przedsiębiorstwo a wielkością sprzedaży. Analizy portfelowe pozwalają na spojrzenie w głąb relacji i skoncentrowanie strategii na trajektorię zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa.

Powoduje to także udroźnienie kanałów komunikacyjnych z interesariuszami w celu czytelnego i klarownego przedstawiania swoich wzajemnych potrzeb. Procesy migracyjne interesariuszy powodują również transfer wartości. Transfer ten obejmuje otrzymywanie i dawanie wartości, co w strukturze wymiany i transakcji rynkowych ma bardzo istotne znaczenie.

Transfer wartości powinien być ukierunkowany na:

- wymianę relacji,
- wymianę informacji,
- wymianę i transfer wiedzy,
- dyfuzję innowacji,
- kreację źródeł przewagi rynkowej.

Transfer ten powinien być również mierzony korzyściami materialnymi i niematerialnymi dla uczestników tego transferu. W konsekwencji zwycięzcami są

wszystkie podmioty uczestniczące w tym transferze. Korzyści po obu stronach relacji decydują o jej trwałości, a czynniki o niej decydujące wyznaczają przyjęty do stosowania model biznesu, mający charakter zrównoważony. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że migracja interesariuszy może mieć charakter wymuszony, gdy relacja tworzy utratę wartości dla przedsiębiorstwa. Oznacza to, że zarządzający powinni zrezygnować z relacji, gdy ta wpływa negatywnie na wartość przedsiębiorstwa. Im szybciej zakończy się relacja i wspólna zależność, tym mniejsze straty dla przedsiębiorstwa. Oznacza to, że tylko kompleksowe i uwrażliwione na bodźce zewnętrzne podejmowanie decyzji strategicznych może spowodować długoterminowy sukces rynkowy przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Dynamicznie zachodzące zmiany rynkowe, mające charakter turbulentny, wyznaczają nowy kształt budowanych i wdrażanych modeli biznesu. Siła oddziaływania otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego na przedsiębiorstwo decyduje nierzadko o jego istnieniu. Ważne jest zatem umiejętne wpływanie na to otoczenie poprzez zarządzanie wartością interesariuszy, skupionych wokół przedsiębiorstwa. Sposób tego zarządzania wyznacza nowy kształt modelu biznesu, mającego charakter zrównoważony. Szczególnie istotnym czynnikiem osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej jest więc kreacja wartości przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie wartością interesariuszy wraz z umiejętnością sterowania ich procesami migracyjnymi i zastosowaniem modelu zrównoważonego biznesu.

dr Adam Jabłoński
Katedra Zarządzania
Wyższej Szkoły Biznesu
w Dąbrowie Górniczej

PRZYPISY

- ¹ L. MORRIS, *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania, May 2003.
- ² J.C. LINDER, S. CANTRELL, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004, s. 7–9.
- ³ K. OBLÓJ, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 98.
- ⁴ C. OTT, W. SCHIEMANN, *Using Strategic Measurement to Turn Vision into Reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 2000, no. 1, s. 15.
- ⁵ A. JABŁOŃSKI, *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych, Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008, s. 19.
- ⁶ A. JABŁOŃSKI, M. JABŁOŃSKI, *Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie*, „Problemy Jakości” nr 5/2008, s. 36.

Summary

The article is showing the place and the role of stakeholders and their value of the construction process of the sustainability business model contributing creation of the value the responsible socially companies. The article is paying attention to the relation of the long-term enterprise value of stakeholders value, where the length and the level of built relations influence to finance performance of the enterprise. The author moreover in the article is pointing at essential elements of managing stakeholders of business as sources of the creation of the value in the sustainability business model constituted through the adopted and carried out strategy.