

MODELE BIZNESU W CYKLU ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA - WYZWANIA STRATEGICZNE

Adam Jabłoński
Marek Jabłoński

<https://doi.org/10.33141/po.2013.09.03>

Wprowadzenie

Prowadzenie biznesu w warunkach kryzysu gospodarczego wyznacza nowe spojrzenie na procesy decyzyjne zachodzące w przedsiębiorstwach. Dotyczy to zarówno nowo zakładanych przedsiębiorstw, jak i już funkcjonujących. Szczególnego znaczenia nabiera zdolność przedsiębiorstw do zarządzania ciągłością działania, w tym do odnowy strategicznej lub restrukturyzacji. Przyczyniać się to powinno do zapewnienia ciągłego kreowania wartości przedsiębiorstw. Jest to o tyle ważne, że na mechanizmy zarządcze mają istotny wpływ występujące równocześnie zmiany makrootoczenia, siła uwarunkowań sektorowych oraz wewnętrzne procesy decyzyjne, podejmowane z wykorzystaniem posiadanych zasobów oraz dostępu do nich w celu generowania oczekiwanych wyników finansowych. Jednym z kluczowych czynników strategicznych wpływających na te procesy jest posiadanie właściwych kompetencji związanych z zarządzaniem cyklem życia przedsiębiorstwa za pomocą skutecznych i efektywnych modeli biznesu. Modele te kształtują obraz przedsiębiorstwa na rynku oraz są źródłem posiadanej i cyklicznie odnawianej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, że koncepcja modelu biznesu osadzona jest w naukach ekonomicznych i paradygmatach związanych z prowadzeniem biznesu [Teece, 2010, s. 174]. To spojrzenie pozwala poszerzać przestrzeń badacza o zagadnienia związane z aktywnym prowadzeniem współczesnego biznesu. Jak pisze R. Kozłowski (2013, s. 183): „Możliwości rynkowe, koncept i model biznesowy, sprawność organizacyjna oraz kultura organizacyjna i lider tworzą nowy paradygmat biznesu”. Istotne przy tym jest wychwycenie miejsca i roli czasu jako czynnika determinującego zdolność modelu biznesu do przyczyniania się do kreacji wartości przedsiębiorstwa. Autorzy artykułu stawiają tezę, iż osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa oraz zdolność do budowy wartości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu uzależnione są od realizacji założeń przyjętego modelu biznesu na każdym etapie cyklu życia przedsiębiorstwa. Model ten powinien być adekwatny do występujących uwarunkowań rynkowych oraz umożliwiać dopasowywanie się do zmieniających się potrzeb poprzez zarządzanie jego konfiguracją w taki sposób, aby interfejsy między poszczególnymi jego składnikami dawały platformę do dynamicznego rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa na każdym etapie jego funkcjonowania.

Przegląd Organizacji, Nr 9 (884), 2013, ss. 17-22
www.przegladorganizacji.pl
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych założeń konstruowania modeli biznesu przyczyniających się do budowy długoterminowej wartości na poszczególnych etapach cyklu życia przedsiębiorstwa, przyjmując założenie zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa wobec oczekiwań różnych grup interesariuszy.

Modele biznesu - wyzwania strategiczne

Twierdzenie, że współcześnie przedsiębiorstwa nie tylko konkurują produktami i/lub usługami, ale przede wszystkim modelami biznesu już dawno stało się faktem. Trudniejsza jest odpowiedź na pytanie, na które poszukują odpowiedzi dzisiejsi menedżerowie: Jak wobec asymetrii, zmienności i niepewności rynku oraz trudnych barier wejścia do biznesu i wysokiego poziomu konkurencji nie tylko wygrać, ale ciągle wygrywać?

Na początku należy odpowiedzieć sobie, co to znaczy wygrywać w biznesie. Wygrywać to między innymi generować oczekiwane przychody, osiągać rentowność na oczekiwanym poziomie, kreować wartość przedsiębiorstwa w sposób nieprzerwany, systemowo wykorzystywać posiadane zasoby, zaspokajać ciągle zmieniające się potrzeby klientów oraz reagować i wytwarzać wartość dla interesariuszy przedsiębiorstwa, dysponować propozycją wartości dla klientów lepszą od konkurentów oraz zarządzać logiką generowanych dochodów w taki sposób, aby posiadać zdolność do ciągłego osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku w każdych warunkach prowadzenia biznesu. Można to zrobić przede wszystkim, posiadając i wykorzystując skuteczne i efektywne modele biznesu, które po wprowadzeniu w ruch przez menedżerów za pośrednictwem spójnych z nimi strategii konkurowania pozwolą wygenerować taki poziom wartości przedsiębiorstwa, że zarówno akcjonariusze, jak i skupieni wokół przedsiębiorstwa jego interesariusze uznają zwycięstwo rynkowe za wspólne. Istnieje wiele definicji modeli biznesu i wiele podejść do ich rozumienia oraz wykorzystania w przedsiębiorstwie. Model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa oferty konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość [Afuah, Tucci, 2001, s. 20-21].

Model ten jest systemem złożonym z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie. Model biznesowy, najprościej ujmując, jest mieszanką strategii, taktyki, ale i działań operacyjnych, będącą w danym okresie kluczem do odniesienia sukcesu w określonej grupie przedsiębiorstw (biznesów) [Niemczyk, 2010, s. 203]. Model biznesu określa logikę powiązań zawiązujących się pomiędzy zasobami będącymi w dyspozycji organizacji a działaniami tworzącymi wartość dla szeroko rozumianych klientów [Cyfert, Krzakiewicz, 2011, s. 100–105]. Model biznesu jest rozumiany jako odzwierciedlenie sposobów osiągania właściwych wyników ekonomicznych wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w obszarze całej organizacji [Rokita, 2005, s. 27]. To specyficzne podejście do organizacji biznesowych, które określa się terminem „model biznesu”, koresponduje bezpośrednio z tzw. modelem wyników określających relacje między:

1. Strukturą sektora ze względu na natężenie konkurencji,
2. Zachowaniami przedsiębiorstw, uczestników sektora,
3. Wynikami ekonomicznymi uzyskiwanymi przez organizację w porównaniu z rywalami.

Model biznesu możemy rozumieć również jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, która 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” [Jabłoński, 2008, s. 19]. Model biznesu to specyficzny, autorski sposób dynamicznego dochodzenia do wzajemnej synergii między ciągle doskonaloną logiką generowania dochodów. Model ten wiąże się z poszukiwaniem adekwatnej na potrzeby rynku propozycji wartości dla klientów, która wspomagana obroną strategią i konfiguracją niezbędnych zasobów i wykorzystującego te zasoby do doskonalenia efektywności łańcucha wartości sprzyja kreacji wartości przedsiębiorstwa. Model biznesu musi być stymulowany przez liderów i zmieniany w wyniku interakcji z otoczeniem za pomocą siły sprawczej menedżerów o wysokim poziomie zrozumienia strategii wzrostu wartości. Model biznesu powinien być opisany w dokumentach strategicznych firmy i być przedstawiany inwestorom w sposób jednoznaczny, klarowny i precyzyjny. Model biznesu powinien posiadać jasno sprecyzowany produkt lub usługę, która jest możliwa do realizacji wobec ograniczeń rynku i wymagań prawnych. Należy rozróżnić model biznesu od pomysłu na biznes. Model biznesu umożliwia, w oczekiwanym przez inwestorów czasie, osiągnąć oczekiwane stopy zwrotu. Pomysł to jedynie początek projektowania kompleksowego modelu biznesu, sprzyjającego kreacji wartości [Jabłoński, 2013, s. 397]. Model biznesu jest więc najważniejszym instrumentem służącym osiągnięciu przez przedsiębiorstwo oczekiwanego wzrostu. Miarą jego skuteczności i efektywności jest stopień zdolności firmy do wytworzenia wartości dla udziałowców i pozostałych interesariuszy. Wartość przedsiębiorstwa jest funkcją

oczekiwanych strumieni gotówki. Jej wielkość zależy od przewidywanych zysków, inwestycji w kapitał stały i pracujący. O wartości w znacznym stopniu decyduje oczekiwana stopa wzrostu zysku operacyjnego, wpływająca istotnie na wielkość przyszłych strumieni gotówki [Dudycz, 2005, s. 27]. Racjonalne zarządzanie i dobry model biznesu to czynniki, od których zależy, czy wartość przedsiębiorstwa będzie wytworzona czy zniszczona niezależnie od etapu rozwoju, w którym znajduje się przedsiębiorstwo. Będziemy zatem mieli tutaj do czynienia z wartością biznesu w działaniu (ang. going concern value). Wartość biznesu w działaniu to wartość przedsiębiorstwa rozpatrywanego jako funkcjonująca na rynku organizacja, będąca zbiorem nie tylko wartości materialnych (aktywów), ale również niematerialnych [Zarzecki, 1999, s. 35]. W tym ujęciu siłą sprawczą kreacji wartości jest owy model biznesu.

Kształtowanie modeli biznesu w początkowym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa

O podjęciu decyzji związanej z założeniem przedsiębiorstwa oraz o sukcesie jego prowadzenia na początku decyduje przede wszystkim pomysł na biznes. Jednak sam pomysł jest w szczególności źródłem inicjacji, potem jednak potrzeba zasobów, wiedzy i umiejętności odpowiednio skonfigurowanych, aby przerodzić pomysł biznesowy w dobrze prosperujące przedsiębiorstwo. Zatem już na początku powstawania przedsiębiorstwa powinny być skonstruowane założenia modelu biznesu. Nie jest to zadanie łatwe, mając świadomość, że często na etapie zakładania przedsiębiorstwa brakuje kapitału, wiedzy, umiejętności oraz zasobów. Wtedy też powstaje jedno z trudniejszych pytań: Czy do rozpoczęcia walki rynkowej najpierw jest potrzebny model biznesu czy strategia? Chyba jednak jedno i drugie, zdefiniowane, osadzone w realiach rzeczywistego biznesu, odczytywane łącznie i stosowane naprzemiennie. Do tych dwóch bytów ontologicznych dochodzi realizujący owe byty czynnik ludzki. To menedżerowie wrażliwi na zachodzące zjawiska rynkowe kreują obraz biznesu i to oni są decydującą siłą zwycięstwa rynkowego przedsiębiorstwa. Zwłaszcza że to oni w dobie wojny o talenty kreują innowacje, a w konsekwencji także tworzą innowacyjne modele biznesu. Innowacyjny model biznesu to specyficzna i efektywna kombinacja technologii, produktu i organizacji sprzedaży, zapewniająca ponadprzeciętną dynamikę sprzedaży, która gwarantuje dochód. Innowacyjny model biznesu jest zbiorem komponentów opisujących model biznesu. Sama innowacja produktowa lub technologiczna, niepołączona w całość, nie daje efektu oddziaływania na rynek. Innowacyjny model biznesu określa nowy sposób dostawy wartości dla klienta, a także dla firmy [Jabłoński, 2013, s. 397]. Ta wyznaczona konfiguracja modelu biznesu, szczególnie w początkowej fazie prowadzenia działalności, może być obciążona błędem, zwłaszcza że nie wszystkie interfejsy między komponentami tworzącymi tę konfigurację mogą działać prawidłowo. Bardzo ważna jest zatem walidacja przyjętego modelu biznesu i jego umiejętne korygowanie w taki sposób, aby powstawał szczelny system zarządzania strategicznego wspomagany opowanymi procesami na poziomie taktyczno-operacyjnym.

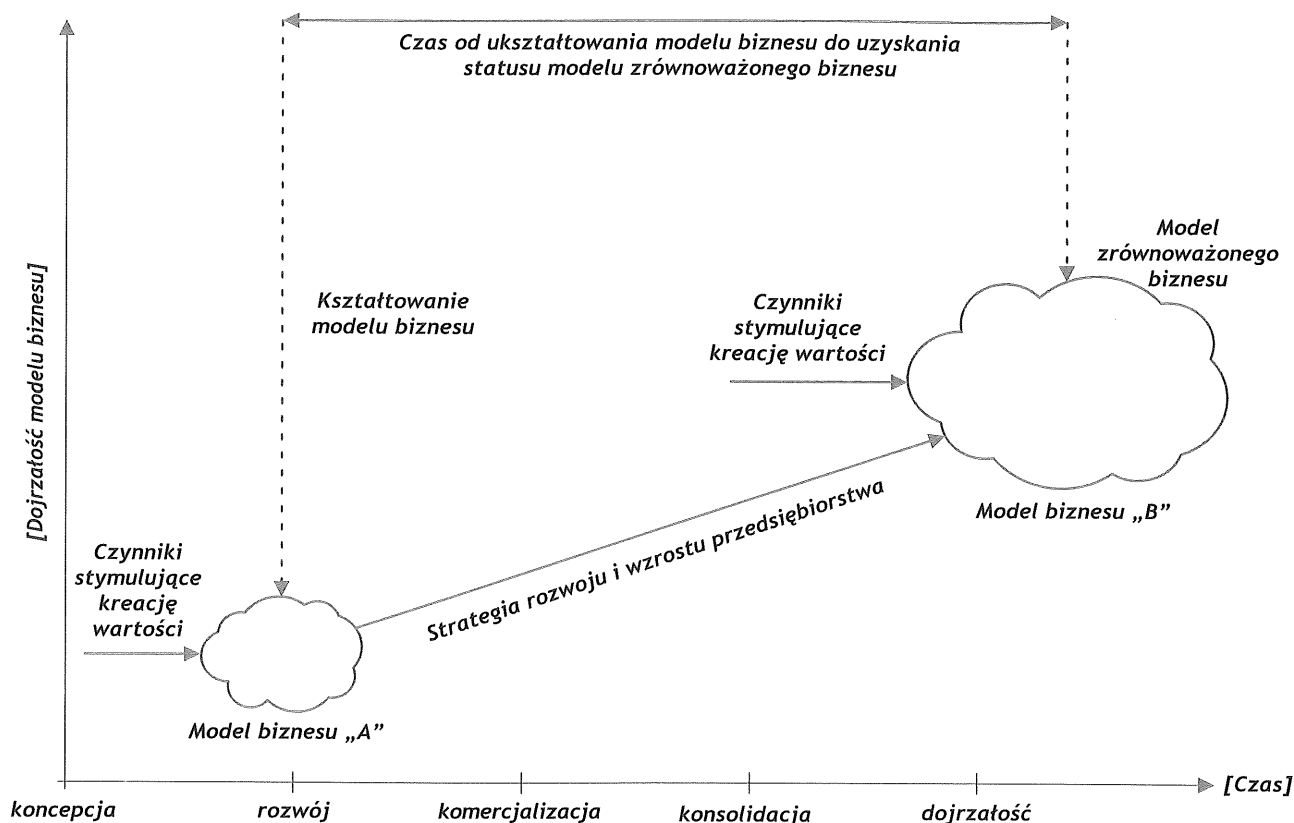
Należy także pamiętać, że droga do osiągnięcia poziomu, w którym możemy powiedzieć, że biznes jest dojrzały, jest bardzo trudna. Wynika ona zarówno z trudności i rozumienia rynku, ale również z pokus kierujących menedżerów do nadmiernego ryzykanctwa, mogących generować niekontrolowane zagrożenia. Stąd ważne jest odkrywanie składników zagrożeń rynkowych i odpowiednio szybkie reagowanie na zjawiska zachodzące w otoczeniu. Istnieje potrzeba poszukiwania powiązań między zrównoważonym podejściem do innowacji a modelem biznesu [Boons, Lüdeke-Freund, 2013, s. 9]. Koncepcja ta definiuje kluczowe wymiary udanego wprowadzenia modelu biznesu na rynek. Określa, w jaki sposób firma jest w stanie osiągnąć dochody poprzez dostarczanie produktów i/lub usług. Uwzględnia się wykorzystanie nie tylko wartości oferty dostarczanej do klientów, ale także wartość konstelacji tworzenia, w której firma poprzez swoje działania łączy dostawców i pozyskuje środki dla wykreowania wartości. To podejście wskazuje, aby różne elementy niezbędne do wykonywania założonych planów biznesowych były zrównoważone. Nową przestrzenią, na której można oprzeć założenia nowego modelu biznesu, jest umiejętność tworzenia wartości społecznej. Zastosowanie silnego nacisku na tworzenie relacji w początkowej fazie projektowania modelu biznesu może być czynnikiem, od którego zależeć będzie powodzenie danego przedsięwzięcia biznesowego. W kontekście modeli biznesu z punktu widzenia ich cyklu życia można wyselekcjonować takie etapy, jak: faza początkowa (koncepcja i rozwój, komercjalizacja) i późne stadia (konsolidacja, dojrzałość). Stosunki zewnętrzne i systemy organizacyjne zmieniają się tylko nieznacznie w początkowej fazie, ale różnią się one istotnie w aspekcie relacji zewnętrznych i układów wewnętrznych w późniejszych etapach [Brettel, Strese, Flatten, 2012, s. 89]. Cechą przedsiębiorstw znajdujących się we wczesnej fazie rozwojowej jest prowadzenie działalności gospodarczej skoncentrowanej wokół niepewnej koncepcji, idei czy pomysłu [Szczepankowski, 2013, s. 143]. Powoduje to, iż we wstępnej fazie swojego funkcjonowania przedsiębiorstwa tego typu nie osiągają jeszcze żadnych lub osiągają niewielkie przychody netto ze sprzedaży, co powoduje powstawanie znacznych strat z prowadzonej działalności gospodarczej. W związku z tym zarządzający takimi jednostkami gospodarczymi poświęcają więcej czasu i uwagi aspektom zarządzania operacyjnego. W konsekwencji nie formułują nowych celów strategicznych lub nie realizują przyjętych w momencie tworzenia przedsiębiorstwa. Nadmierna koncentracja na działalności operacyjnej sprawia, że dynamicznie rozwijająca się organizacja gospodarcza nie wykorzystuje w pełni wszystkich swoich potencjalnych opcji inwestycyjnych. Zrozumienie koncepcji modelu biznesu oraz zarządzania przedsiębiorstwem z punktu widzenia jego skuteczności i efektywności oraz wpływu na kreację wartości powinno neutralizować negatywny wpływ wzmożonej koncentracji na działalności operacyjnej. Omawiając modele biznesu z punktu widzenia kryterium cyklu życia, należy rozszerzyć horyzont spojrzenia o parametry związane z koniunkturą gospodarczą. Jeśli innowacja będzie głównym motorem cyklu gospodarczych, okresy cyklu w innowacjach powinny być podobne do tych związanych z cyklami ekonomicznymi [Groot, Franses, 2009, s. 1021]. Będzie to miało

fundamentalne znaczenie w zakresie analizy relacji model biznesu a wzrost lub spadek wartości przedsiębiorstwa.

Na rysunku 1 przedstawiono zmianę modelu biznesu w cyklu życia przedsiębiorstwa. Model biznesu w początkowej fazie rozwoju jest kształtowany w kontekście zastosowania efektywnej i skutecznej konfiguracji komponentów go konstytuujących, sprzyjającej kreacji wartości. Etapy, jakie przechodzi model biznesu, to koncepcja, rozwój i komercjalizacja. Jego kształt jest odmienny od tego, jaki będzie w przyszłości, gdy na potrzeby utrzymania ciągłości biznesu przedsiębiorstwo będzie musiało stosować różne metody i koncepcje zarządzania adekwatne do poziomu rozwoju organizacji. Wtedy większą rolę będą odgrywali interesariusze oczekujący podziału wytwarzanej wartości. Ostateczna forma modelu biznesu oparta będzie na równoważeniu różnych obszarów aktywności w formie konstruktywnej konfrontacji. Można nazwać ten model modelem zrównoważonego biznesu. Czas od etapu kształtowania modelu biznesu do osiągnięcia stanu charakteryzującego cechy modelu zrównoważonego biznesu będzie zależny od specyfiki organizacji, sektora, w którym działa, oraz zmienności rynków. Na podstawie obserwacji zjawisk zachodzących w gospodarce można stwierdzić, że czas ten ulega stałemu skracaniu. Umiejętność zrozumienia tak zaprojektowanego cyklu pozwala menedżerom szybciej wykrywać słabe punkty modelu biznesu i dostrajać jego konfigurację do zapewnienia stałej zdolności do kreacji wartości; wcześniej głównie tylko dla udziałowców, później także dla pozostałych interesariuszy dopasowując ich do oczekiwanej wartości. Nie wyklucza się, że istnieje możliwość zbudowania już w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa modelu biznesu charakteryzującego się cechami modelu zrównoważonego biznesu. Takie zdarzenia w gospodarce wolnorynkowej jednak występują rzadko. Firma w początkowej fazie rozwoju koncentruje się na inwestowaniu i pomnażaniu zysków na potrzeby dalszej ekspansji i rozwoju. W dalszym etapie rozwoju może dzielić się tym, co zostało wypracowane w latach poprzednich. Model biznesu „A” będzie charakteryzował się innymi cechami niż model „B”. Do zapewnienia ich użyteczności i weryfikacji efektywności stosowane będą inne metody i techniki zarządzania. Sposobem przejścia z fazy początkowej do statusu modelu zrównoważonego biznesu może być cel w postaci wykorzystania instrumentów rynku kapitałowego. Na przykład przejście firmy z fazy notowania na rynku NewConnect (alternatywny rynek obrotu papierami wartościowymi Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie – rynek spółek innowacyjnych) do indeksu Respekt Indeks (indeks spółek odpowiedzialnych społecznie).

Odnowa strategiczna modeli biznesu oraz zarządzanie cyklem życia przedsiębiorstwa

Aby móc generować dodatnie przepływy pieniężne w sposób ciągły, przyjęte modele biznesu muszą się zmieniać. Mogą ewoluować w kierunku oferowania całkowitej nowej wartości lub mogą być konstruowane oraz osadzone na dotychczasowej działalności podstawowej.



Rys. 1. Zmiana modelu biznesu w cyklu życia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Pierwsza metoda jest trudniejsza i droższa oraz obciążona wyższym poziomem ryzyka, druga natomiast jest tańsza, ale związana często z pozostaniem w tym samym sektorze, w którym dotychczas przedsiębiorstwo konkurowało. Może to skutkować dalszym funkcjonowaniem w zużywającym się w okresie czasu sektorze, a więc sektorze o małym potencjale finansowym. Jak zatem dokonywać odnowy strategicznej modeli biznesu? Aby móc to robić, trzeba przede wszystkim bardzo dobrze znać swoje przedsiębiorstwo oraz właściwie odczytywać zmiany zachodzące w rynku. Do tego potrzebne są właściwie zdefiniowane mechanizmy prognozowania, planowania, kontroli strategicznej, auditu strategicznego oraz pomiaru i monitorowania w kierunku uzyskiwania zwartych systemów raportowania strategicznego. W zależności od cyklu życia organizacji menedżerowie mogą stosować w danym kontekście rynkowym podejście planistyczne, pozycyjne, zasobowe lub behawioralne. Ważne jest wtedy wycucie oparte na wrażliwości strategicznej, pozwalającej zastosować odpowiednie systemy wczesnego ostrzegania, dające źródło informacji strategicznej pomagającej podjąć stosowne procesy decyzyjne. Odnowa strategiczna modelu biznesu i strategii powinna skutecznie popychać przedsiębiorstwo w kierunku osiągnięcia większej dojrzałości w biznesie.

Modele zrównoważonego biznesu w zarządzaniu ciągłością funkcjonowania przedsiębiorstw

Biznes może być realizowany w sposób zrównoważony, a w niektórych przypadkach nawet chaotyczny.

Wszystko zależy od przyjętego apetytu na ryzyko. Aby jednak móc trwać ciągle na rynku, biznes powinien być realizowany w sposób rozważny, wspomagany wdrożonymi systemami zarządzania ryzykiem. Ważne jednak jest to, że prowadzenie biznesu w sposób zrównoważony z pewnością ogranicza ryzyko upadłości, zwłaszcza w obecnym czasie kryzysu, nie tylko gospodarczego, ale także wartości, co może przekładać się na zwiększanie się ilości finansowych oraz pozafinansowych czynników wpływających na istnienie przedsiębiorstwa w czasie. W ten sposób kształtowana jest tzw. równowaga strategiczna. Równowaga strategiczna może być rozumiana jako stan, w którym znajduje się przedsiębiorstwo między zachodzącymi stanami chaosu. Im dłuższy stan równowagi strategicznej, tym dłuższy okres osiągania wyższych stóp zwrotu z zaangażowanego kapitału. Wtedy to następuje stan względnie idealnego dopasowania modelu biznesu do potrzeb rynku. Przedsiębiorstwa stoją zatem często przed dylematem: czy na chaos rynkowy reagować chaosem (adaptować się do zmian), czy na chaos rynkowy reagować porządkiem i równowagą, czy na porządek i równowagę rynkową (bardzo rzadko występującą – jeśli już to bardzo krótko) reagować porządkiem i równowagą czy chaosem. Istnieje na te pytania wiele odpowiedzi. Można jednak przyjąć założenie, że na chaos występujący na rynku najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest tworzenie porządku i równowagi w przedsiębiorstwie. Można to realizować, przyjmując założenia modelu biznesu mającego charakter zrównoważony. Model zrównoważonego biznesu, budujący długoterminową wartość przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie, to

model zbudowany poprzez łączne wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzania wartością przedsiębiorstwa, gwarantujący spełnienie potrzeb akcjonariuszy oraz innych grup interesariuszy, za pośrednictwem umiejętnego równoważenia potencjałów przedsiębiorstwa, w kierunku generowania wartości rozdysponowanej w sposób zrównoważony, zapewniający ciągłość zarządzania przedsiębiorstwem. Model zrównoważonego biznesu jest modelem hybrydowym, tzn. modelem zbudowanym w układzie podmiotowo-przedmiotowym. Komponentami tego modelu są podmioty skupione wokół przedsiębiorstwa, tworzące wzajemne relacje, wpływające na nośniki wartości przedsiębiorstwa oraz czynniki strategiczne związane z teorią społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania wartością przedsiębiorstwa, teorią interesariuszy, teorią akcjonariuszy, funkcjonujących we wzajemnym związku relacyjnym opartym na zasadach zrównoważenia. Model ten jest modelem holistycznym, mającym charakter zredukowany, mogący być zastosowany w różnych sektorach gospodarki traktowanej jako podsystem całego ekosystemu. Oznacza to, że model ten i jego konstruowanie ulokowane jest w teorii średniego zasięgu [Jabłoński, 2013, s. 402-403]. Właściwe skonstruowanie modelu zrównoważonego biznesu powinno uchwycić większość kluczowych czynników kształtujących wymiar biznesu, mającego charakter bardziej stabilny. Powinno również wygenerować odpowiednią wiedzę strategiczną, umożliwiającą odpowiednie reagowanie na występujące zakłócenia oraz niwelować ograniczenia wewnętrzne i zewnętrzne utrudniające prowadzenie biznesu.

Podsumowanie

Funkcjonowanie na obecnym rynku w dobie kryzysu wyznacza nowe mechanizmy nie tylko konkurowania, ale przede wszystkim kształtowania zasad prowadzenia biznesu. Przedsiębiorstwa będące w różnych fazach rozwoju i na różnych etapach funkcjonowania sektora, w którym są osadzone, muszą konstruować takie modele biznesu, które mogą stanowić platformę stabilności zdefiniowanych i wykorzystywanych komponentów skonfigurowanych w skuteczny i efektywny model biznesu. Aby móc to realizować, powinny podejmować decyzje strategiczne adekwatne do cyklu życia, w którym się znajdują. Podsumowując zatem, należy stwierdzić, że tylko takie konstruowanie modelu biznesu i strategii, które jest zgodne z daną fazą rozwoju przedsiębiorstwa, może stać się gwarantem zapewnienia akceptowalnego poziomu wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, dając podstawę do zarządzania i zachowania jego ciągłości w długim okresie czasu. Ocena modeli biznesu w kontekście kryterium cyklu życia przedsiębiorstw może uwzględniać różne czynniki je opisujące.

Modele biznesu są kształtowane w innych fazach cyklu życia przedsiębiorstwa, co oznacza, że ich atrybuty, na bazie których budowana jest ich konfiguracja, będą różne i będą wymagały podczas procesów zarządzania skupienia na doskonaleniu innych obszarów dla zapewnienia ich skuteczności i efektywności.

Na każdym etapie cyklu życia przedsiębiorstwa wymagane będzie stosowanie innych metod i koncepcji

zarządzania adekwatnych do poziomu dojrzałości firmy, wspomagających proces kreacji wartości.

W przypadku gdy przedsiębiorstwo jest uczestnikiem rynku kapitałowego, może przynależeć do innych indeksów (firma w początkowej fazie rozwoju, np. index „NewConnect”, dojrzała firma, np. index „Respekt Index”). Tak przyjęta ścieżka rozwoju z wykorzystaniem instrumentów rynku kapitałowego pozwala wykorzystać pojęcie benchmarkingu modeli biznesu w kontekście tych modeli i ich cech, które osiągnęły sukces (spółki są analizowane przez analityków z uwzględnieniem bardzo wielu kryteriów). Przykładowo, przejście z poziomu alternatywnego rynku obrotu papierami wartościowymi (index „NewConnect”) na parkiet główny Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie jest możliwe. W zasadzie temu służy wspomniany wyżej alternatywny rynek obrotu papierami wartościowymi, aby być platformą, od której powinny zacząć przedsiębiorstwa w drodze do zwiększania wartości. Model biznesu jest siłą sprawczą przyjętej strategii kreacji wartości. Stąd też nasuwa się kolejna cecha kategoryzacji modeli biznesu, a mianowicie: nacisk na kreację wartości w krótkiej i długiej perspektywie. W przypadku gdy przedsiębiorstwo znajduje się w fazie rozwoju lub dojrzałości jej model biznesu będzie odzwierciedlał w kryterium interakcji z otoczeniem inne atrybuty. W fazie początkowej będzie bardziej skupiony na wewnętrznej konstrukcji, dającej w formie interakcji z rynkiem możliwość wytworzenia wartości głównie dla udziałowców. W fazie dojrzałej będzie musiał być wsparty potrzebą zastosowania różnych metod i technik zarządzania, wspomagających jego utrzymanie, w szczególności w zakresie zapewnienia dialogu z różnymi grupami interesariuszy i równoważenia celów wobec nich, tworząc stan pewnej „równowagi strategicznej”.

dr Adam Jabłoński

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Katedra Zarządzania

e-mail: adam.jablonski@ottima-plus.com.pl

dr Marek Jabłoński

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Katedra Zarządzania

e-mail: marek.jablonski@ottima-plus.pl

Bibliografia

- [1] AFUAH A., TUCCI C.L., *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2001.
- [2] BOONS F., LÜDEKE-FREUND F., *Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the-Art and Steps Towards a Research Agenda*, „Journal of Cleaner Production” 2013, Vol. 45.
- [3] BRETTTEL M., STRESE S., FLATTEN T.C., *Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts – An Entrepreneurial Perspective*, „European Management Journal” 2012, Vol. 30.
- [4] DE GROOT B., FRANCES P.H., *Cycles in Basic Innovations*, „Technological Forecasting & Social Change” 2009, Vol. 76.
- [5] CYFERT S., KRZAKIEWICZ K., *Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy*, [w:] KRUPSKI R., (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*,

- Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- [6] DUDYCZ T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
 - [7] JABŁOŃSKI A., *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.
 - [8] JABŁOŃSKI A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.
 - [9] JABŁOŃSKI M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013.
 - [10] KOZIELSKI R., *Biznes nowych możliwości, Czterolistna koniuczyna – nowy paradygmat biznesu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
 - [11] NIEMCZYK J., *Modele biznesowe*, [w:] MORAWSKI M., NIEMCZYK J., PERECHUDA K., STAŃCZYK-HUGIET E. (red.), *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
 - [12] ROKITA J., *Zarządzanie strategiczne, tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
 - [13] SZCZEPANKOWSKI P., *Determinanty wartości rynkowej spółek kapitałowych wczesnej fazy rozwoju*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2013.
 - [14] TEECE D. J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43.
 - [15] ZARZECKI D., *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999.

Business Models in the Business Life Cycle of Enterprises - Strategic Challenges

Summary

The article described approach to the impact of the life cycle of the enterprises on business model and firm's ability to value creation and continuity of the business. The factors describing the changes in the life cycle of enterprises from the point of view of the development of changes in the assumptions and business models. This article is divided into the following key areas: introduction, business models – strategic challenges, development business models in the early years of the company, strategic renewal business models and life-cycle management company, sustainable business models in the management of business continuity, summary. Depending on the stage of development of the enterprise features of the business model will be different. During incubation and implementation of a business idea and aggressive growth, there are other solutions than the mature company. In company with established market position play a key role concepts of corporate social responsibility and the principles of a sustainable business model. In the initial phase is the most important innovation and a strong impact and determination to survive the period of managers greater allocation of capital expenditures negatively affect the earnings. Article relates to the issue of the creation of enterprise value and the concept of business models.

Keywords: business model, management of enterprise value, life cycle of the company, innovation