



# PARADYGMATY W MODELACH ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU A KREOWANIE WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

<https://doi.org/10.33141/po.2014.06.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (893), 2014, ss. 24-32

[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

**Adam Jabłoński**

## Wprowadzenie

Teoretyczny i praktyczny aspekt funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wyznacza nowy wymiar rozwoju przestrzeni badawczych w naukach o zarządzaniu. Wieloparadygmatyczność często występująca w naukach o zarządzaniu wpływa na prowadzenie burzliwych dyskusji na temat kluczowych paradygmatów zarządzania, kształtujących obecnie nowe podejścia do rozwiązywania problemów naukowych. Taka sytuacja zachodzi w przypadku rozpatrywania modeli biznesu jako nowego bytu ontologicznego, wyraźnie determinującego kształt współczesnych przedsiębiorstw. Jeśli owe modele biznesu służą do budowy wartości przedsiębiorstw w długim okresie czasu i jednocześnie zapewniają ciągłość prowadzenia biznesu, to możemy mieć do czynienia z zastosowaniem strategii pluralizmu epistemologicznego oraz eklektyzmu epistemologicznego. Jest to związane z podejściem związanym z łączeniem teorii i metod zaczerpniętych z różnych paradygmatów. Cytując za Ł. Sułkowskim [2012, s. 71-72], „to nie praktyka weryfikuje teorię, ale teoria z praktyką wchodzi w złożone relacje”. Stąd występuje mnogość paradygmatów i ich interpretacji, które kształtują obraz współczesnych nauk o zarządzaniu. Przykładowo, w odniesieniu do zasad równowagi i nierównowagi w zarządzaniu może istnieć wiele interpretacji i poglądów adekwatnych do mechanizmów zachodzących w nowoczesnym biznesie. Funkcjonują zwolennicy podejścia łączącego teorię nierównowagi z teorią chaosu (model rewolucyjny) oraz zwolennicy teorii równowagi służącej do stabilizacji i zrównoważonego rozwoju w długim okresie czasu (model ewolucyjny). Celem wspólnym jest oczywiście przetrwanie przedsiębiorstwa (są także zwolennicy czasowego funkcjonowania przedsiębiorstw, gdzie przetrwanie nie jest konieczne). Przedsiębiorstwo może być przykładowo interpretowane jako system otwarty, który wchodzi w odpowiednie interakcje z otoczeniem i/lub może być także interpretowane jako sieć o rozmytych granicach, gdzie jego funkcjonowanie determinuje suma kontraktów występujących w czasie. Wobec

silnie oddziaływającego na gospodarki świata kryzysu gospodarczego i moralnego – według autora – teorią obecnie skutecznie wpływającą na przedsiębiorstwa może być teoria równowagi i zrównoważenia.

Autor w tym miejscu zadaje kluczowe pytanie: który obecnie paradygmat zarządzania i/lub paradygmaty zarządzania mogą być platformą do realizacji strategii spójnego wykorzystania dotychczasowego dorobku teorii nauk o zarządzaniu? Wydaje się, że odpowiedź na to pytanie jest potrzebna dla osiągnięcia adekwatnych korzyści przez przedsiębiorstwa w obecnym kształcie rynku zarówno na poziomie lokalnym, jak i globalnym. Według autora artykułu, wszystko zaczyna się od paradygmatu systemowego, będącego obecnie w fazie „renesansu”, szczególnie w związku z występującym kryzysem gospodarczym. Paradygmat ten może – zdaniem autora – pełnić funkcję megaparadygmatu, a na nim może istnieć możliwość osadzenia wspomagających go paradygmatów cząstkowych. Autor stawia tezę, iż interdyscyplinarność pojęcia modelu zrównoważonego biznesu skłania do wykorzystania wieloparadygmatycznego podejścia do jego teorii. Ze względu na zagadnienie wyceny i zarządzania wartością przedsiębiorstw ważne jest uchwycenie granic przedsiębiorstwa, dlatego istotną rolę może tu odgrywać paradygmat systemowy. Zastosowanie paradygmatu systemowego uzasadnia między innymi kwestia, że podstawowym założeniem modelu zrównoważonego biznesu może być dążenie do równowagi w długim okresie czasu, efektywne wykorzystywanie potencjału tkwiącego w zasobach przedsiębiorstwa i wykorzystanie siły relacji międzyorganizacyjnych. Jednocześnie autor nie wyklucza także innych założeń i interpretacji poprzez zastosowanie zasad ekwifinalności. Autor ma także świadomość istniejących odmiennych podejść do powyższych zagadnień. Wskazuje więc na subiektywizm prezentowanych przez siebie poglądów, mogących być elementem szerokiej dyskusji naukowych. Celem artykułu jest omówienie autorskiego podejścia do wykorzystywania paradygmatów

nauk o zarządzaniu, służących do budowy modeli zrównoważonego biznesu, opartych na zasadach zrównoważenia i konstruktywnej konfrontacji zasobów i czynników strategicznych przedsiębiorstwa. Realizowane jest to w kierunku uzyskania przez przedsiębiorstwa możliwości kreacji wartości w długim okresie czasu i zdolności do jego przetrwania.

### **Jeden paradygmat czy wieloparadygmatyczność w modelach biznesu?**

Rozpoczynając rozważania dotyczące pojęcia modeli biznesu w naukach o zarządzaniu, kluczowymi pytaniami są: jak interpretować paradygmat w naukach o zarządzaniu oraz na którym paradygmacie może być osadzona koncepcja modeli biznesu? Istnieją zwolennicy podejścia, w którym „stary” paradygmat jest zastępowany „nowym” paradygmatem oraz zwolennicy wieloparadygmatyczności służącej do wykorzystywania wielu paradygmatów jednocześnie. Odpowiedź zatem na to pytanie może być niejednoznaczna. Według G.J. Hofstede’a, teoria organizacji wychodzi z przyjętych paradygmatów, które wynikają ze sposobu postrzegania konkretnej gospodarki i jej potrzeb [Hofstede, 2009]. Paradygmat – zdaniem T. Kuhna [1968] – to „zbiór pojęć i twierdzeń tworzących podstawy danej nauki”. Głównym założeniem teorii – według T. Kuhna – jest „uwypuklenie rewolucyjnego charakteru postępu naukowego, w którym następuje porzucanie jednej struktury teoretycznej i zastępowanie jej inną, nie dającą się pogodzić z poprzednią”. T. Kuhn pisze także, że „świadomość zawodności istniejących reguł stanowi preludium do poszukiwania nowych”. Jednakże, jak zauważa S. Amsterdamski, „definicja paradygmatu jest nieostra”, a sam T. Kuhn używa go w przynajmniej 17 różnych znaczeniach. Współcześnie, na gruncie nauk o zarządzaniu odpowiada mu koncepcja wspólnoty praktyki, która odzwierciedla zbiór poglądów podzielanych przez badaczy. Paradygmat spełnia w rozwoju nauki rolę szczególną. W okresach rozwoju kumulatywnego, narastającego paradygmat tworzy ramy do przyrostu wiedzy i doskonalenia teorii. Jednakże występują też rewolucyjne, nieciągłe zmiany w nauce, powodowane niedopasowaniem teorii do badanej rzeczywistości. Według T. Kuhna: „przejawem rewolucji jest zmiana paradygmatyczna, zastąpienie starego paradygmatu nowym” [Czakon, 2011]. Można jednak spojrzeć na obszar nauk o zarządzaniu przez pryzmat wieloparadygmatyczności. Przykładowo, dla potrzeb analizy na obszarze nauk o zarządzaniu Ł. Sułkowski proponuje wykorzystanie 4 paradygmatów:

1. Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, łączący obiektywizm z regulacją.
2. Paradygmat interpretatywno-symboliczny, stanowiący połączenie subiektywizmu z regulacją.
3. Paradygmat radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny), tworzący się na styku obiektywizmu z radykalną zmianą.
4. Podejście radykalnego humanizmu (postmodernizm), łączące subiektywizm z radykalną zmianą [Sułkowski, 2013, s. 20].

Ważne jest także podejście autorstwa B. Douglassa i M. Kohna. Podział zaproponowany przez B. Douglassa i M. Kohna za J. Niemczykiem, który jest według niego wyjątkowo atrakcyjny badawczo, wyraźnie konstytuuje dwa typy systemów zorganizowanych i dwie postawy menedżerskie. Pierwszy z nich (paradygmat wartości) zakłada postrzeganie organizacji jako określonego bytu realnego i definiuje zarządzanie jako zbiór funkcji pozwalających menedżerom organizacyjnym oddziaływać na zasoby organizacji. A wszystko to po to, by zwiększyć jej wartość. Drugi z paradygmatów (paradygmat wymiany) podkreśla dynamikę procesów organizacyjnych i zarządczych. Organizacja jest tutaj dalej pewnym systemem zorganizowanym. Nie tworzą jej jednak określone zasoby, ale jest ona efektem określonego zespolenia kontraktów wokół definiowanych dynamicznie celów. Źródłem wartości nie jest tutaj rzadkość zasobów pozostających w dyspozycji organizacji, ale optymalizacja kosztów transakcyjnych i zakres redukcji oportunistów graczy rynkowych zawierających kontrakty [Niemczyk, 2014, s. 170]. Oba zaprezentowane podejścia wyraźnie odnoszą się do zasad wieloparadygmatyczności, mogącej mieć zastosowanie w naukach o zarządzaniu.

Przy tak określonych rozważaniach nie można pominąć zasad strukturalizmu prezentowanych przez W. Czakona. „Strukturalizm przejawia cechy, szczególnie widoczne w ostatnich trzech dekadach, które znacznie ułatwiają oznaczenie jego walorów, także przez wskazanie ich granic. Sytuuje się on bowiem w ewolucji teorii w naukach społecznych, a nawet – jak twierdzą niektórzy – humanistycznych. Nie jest przy tym ostatnim ogniwem tej ewolucji, bowiem na krytyce założeń strukturalizmu wyrosła cała wiązka nurtów myślowych, łącznie zwana poststrukturalizmem” [Czakon, 2014, s. 30].

### **Paradygmaty w koncepcji modeli zrównoważonego biznesu**

W odniesieniu do modeli biznesu i nie tylko ważny staje się przede wszystkim problem aktualności danego paradygmatu i jego przeznaczenia (funkcji celu) oraz odpowiedzi na pytanie, do czego się najbardziej nadaje, w jakim kontekście jest wykorzystywany i dlaczego jest tak ważny oraz jakie mogą być pozytywne i negatywne konsekwencje stosowania innych paradygmatów. Według autora, do budowy modeli biznesu opartych na zasadach zrównoważenia i konstruktywnej konfrontacji paradygmat systemowy jest tym paradygmatem, który może stanowić obecnie funkcję megaparadygmatu, na którym mogą być osadzone inne paradygmaty cząstkowe z wykorzystaniem strategii pluralizmu epistemologicznego oraz eklektyzmu epistemologicznego. Przedstawiając paradygmat systemowy w naukach o zarządzaniu, należy odnieść się do teorii systemów. „Teoria systemów koncentruje się na systemach otwartych – objaśnia procesy wzrostu systemu, jego dostosowania do warunków otoczenia. Otwartość systemu należy interpretować jako wzajemne zależności między otoczeniem a wewnętrznym funkcjonowaniem systemu. Wymiana zachodząca między systemem a otoczeniem jest podstawowym warunkiem egzystencji systemu”

[Piekarczyk, Zimmiewicz, 2010, s. 40]. Jak przedstawia T. Gospodarek [2012]: „ujęcie systemowe zawiera w sobie bardzo istotną cechę, często pomijaną w rozważaniach. Jest to dążność do zachowania równowagi w długim okresie czasu. Definiując system, powołujemy się często na zasadę Le Chateliera (regulę przekory, będącą najbardziej powszechnym przykładem sprzężenia zwrotnego, ujemnego) w rozważaniach na temat jego oddziaływań z otoczeniem. Funkcje wewnętrzne systemu podlegają zasadom optymalizacji, prowadzących do jego wysokiej stabilności i funkcjonalności. To, że system generujący wartość dąży do zawłaszczenia jak największego obszaru oddziaływań, nie oznacza, że tym samym rezygnuje on z utrzymania równowagi mikro-makro. Może on co najwyżej naruszyć równowagę systemów konkurencyjnych z otoczeniem i w sprzyjających okolicznościach przejęcie ich funkcjonalności. Stąd też ujęcia systemowe wspierają koncepcje stabilizujące równowagę mikro-makro, tłumacząc również poprawnie zachowania katastroficzne” [Gospodarek, 2012, s. 89]. Odnosząc się do paradygmatu systemowego w stosunku do modnego ostatnio, powstającego dopiero i jeszcze w pełni nieusankcjonowanego paradygmatu sieciowego, należy zadać pytanie: czy w dzisiejszej gospodarce (często przeregulowanej) przedsiębiorstwo jest systemem czy siecią? A idąc dalej, należy zadać pytanie: czy model biznesu także jest systemem czy siecią? Według autora, jest systemem umiejscowionym w ekosystemie, który czasami ma charakter sieci. Przedsiębiorstwo może być także aktorem w sieci lub w kilku formalnych lub nieformalnych sieciach. Cytując za E. Stańczyk-Hugiet [2012]: „sieci międzyorganizacyjne” – według Thorelli – „są najczęściej opisywane jako układy dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację” [Thorelli, 1986, s. 37; Stańczyk-Hugiet, 2012, s. 163]. T. Pszczołowski [1978, s. 237] zauważa, że „system składa się z przynajmniej dwóch elementów, które są powiązane relacjami”. Można zatem przyjąć założenie, że sieć może być specyficznym rodzajem systemu lub system może być specyficzną odmianą sieci. Charakter tego systemu wyznaczają w ujęciu systemowym granice systemu otwartego, a w sieci nieostrość owych granic. Warto zatem szukać przede wszystkim części wspólnych między systemem a siecią, a nie traktować ich w ujęciu dychotomicznym.

W tym kontekście J. Rokita [2009, s. 232] zwraca uwagę, że obecnie przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na systemowym kreowaniu wartości i konfigurowaniu sieci. Analizując dalej pojęcie sieci w modelach biznesu, warto przytoczyć w tym miejscu także podejście J. Niemczyka, który twierdzi, że „zarządzanie sieciami organizacyjnymi i międzyorganizacyjnymi w aktualnym stadium rozwoju jest jeszcze na etapie przedparadygmatycznym”. „Przyjęcie paradygmatu sieciowego wymagałoby zanegowania podstawowego założenia ekonomii neoklasycznej o *equilibrium* [Weitzel, 2003, s. 194] i przyjęcia za podstawę analizy zdarzeń gospodarczych założeń podejść dedukcyjnych” [Niemczyk, 2013, s. 141]. Ponadto „obecnie mamy do czynienia dopiero z tworzeniem się pierwszych zrębów podejścia sieciowego. Bazuje ono w dużej mierze na klasycznych teoriach zarządzania i ekonomii, odwołujących

się do determinizmu, często redukcjonizmu i empirycznego podejścia w badaniach naukowych. W badaniach sieci i konstruowanych na ich podstawie teoriach wciąż się więc pojawia wiele hipotaz i wiele nietrafionych hipotez. Jest to jednak proces naturalny dla fazy tworzenia nowych koncepcji” [Niemczyk, 2013, s. 156]. Cytując za W. Czakonem [2008, s. 9]: „koordynacja sieci może być zarówno źródłem renty ekonomicznej, jak i przyczyną niepowodzeń przedsiębiorstwa. Pluralizm teoretyczny powoduje, że nurt badań nad koordynacją sieci dysponuje bogatym materiałem empirycznym przy jednoczesnym braku spójnego fundamentu teoretycznego”. Ponadto istotną cechą sieci i jej paradygmatu jest okresowość, zatem trudno przyjąć, że jest to jedyny czynnik mogący zapewnić ciągłość funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. Nie można także jednoznacznie stwierdzić na etapie obecnych badań naukowych, że sieć jest zdolna do dążenia do równowagi w długim okresie czasu. Jednocześnie przedsiębiorcy muszą podjąć trudną decyzję, czy dążyć do nierównowagi, poszukując i wywołując chaos, czy dążyć do równowagi, poszukując krótkotrwałych stanów równowagi dających stabilizację pozwalającą na uzyskiwanie renty ekonomicznej i jej materializację w kierunku dalszego, permanentnego wzrostu wartości przedsiębiorstwa. „Zasadnym jest zastanowić się, czy sieć i jej cechy w kontekście specyfiki modeli biznesu i ich wzajemnego dopasowania może być nośnikiem kreacji wartości przedsiębiorstw. Nie chodzi tu jednak o udział przedsiębiorstwa w sieci, lecz wpływ sieci na atrybuty i charakterystykę modelu biznesu oraz modelu biznesu na sieć, determinując w obu obszarach zmiany. Dokonując dalszych rozważań, należy odnieść się do interpretacji modelu zrównoważonego biznesu. Wtedy to łatwiejsze staje się rozważanie nad zastosowaniem odpowiednich paradygmatów, co niewątpliwie związane jest z kontekstowością występującą w naukach o zarządzaniu. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk [2011, s. 23] opracowali „zintegrowany model sustainable enterprises, który według nich składa się z dwóch grup elementów:

- 1) o charakterze obligatoryjnym – stałe elementy modelu, zawsze obecne i o kluczowym znaczeniu:
  - ciągła czujność uwagi na najwyższym poziomie;
  - gotowość do wprowadzania natychmiastowych zmian (czyli zdolność do odnawiania się przedsiębiorstwa);
- 2) o charakterze fakultatywnym – elementy, które mogą się pojawić w modelu, ale nie muszą. Ich znaczenie ulega zmianie w zależności od otoczenia, w jakim funkcjonuje konkretne przedsiębiorstwo, czyli konfiguracja elementów o charakterze fakultatywnym ulega ciągłym przeobrażeniom”.
 

M.J. Epstein, A. Rejc-Buhovac mówią, że lepiej można pojąć model zrównoważonego biznesu przez zrozumienie [2010, s. 307]:

  - roli różnych nośników (wejścia i procesy) w równoważeniu,
  - przyczynowych relacji w odniesieniu do różnych działań, które należy podjąć,
  - wpływu tych działań na zrównoważone wyniki,
  - potencjalnego i aktualnego wpływu na wyniki finansowe.

T. Dyllick i K. Hockerts [2002] prezentują model oparty na koncepcji *corporate sustainability* (równoważenia i integrowania obszarów działalności przedsiębiorstwa), odwzorowywanej w postaci trójkąta. W trzech rogach trójkąta znajdują się: nastawienie na działania biznesowe (ang. *business case*), warunki naturalne (ang. *natural case*) i uwarunkowania społeczne (ang. *societal case*). Model ten uwzględnia nie tylko aspekty efektywności ekonomicznej, ale także społecznej i ekonomicznej [Chodyński, 2011, s. 231]. W. McDonough i M. Braungart [2011, s. 232] prezentują z kolei model *corporate sustainability* w postaci trójkąta fraktalnego, na którego narożach występują: ekologia (ang. *ecology*), sprawiedliwość (ang. *equity*) oraz ekonomia (ang. *economy*).

W modelu zrównoważonego biznesu można wykorzystać zasady harmonii. B. Nogalski [2008, s. 123] zwraca uwagę, że „dla implementacji nowego modelu (a zatem zmian) niezbędna jest harmonia między strukturami organizacyjnymi, systemami wsparcia, procesami, umiejętnościami pracowników, zasobami i systemem motywacyjnym i horyzontem czasu. Wszystkie (w tym i kultura organizacji) winna być także dopasowana do modelu biznesu) te elementy oraz procesy wspierające powinny w sposób spójny wspierać wdrażanie zmian w modelu i strategii”. Harmonia i dopasowanie to czynniki sprzyjające stosowaniu zasad zrównoważenia. Autor rozumie „model zrównoważonego biznesu jako model budujący długoterminową wartość przedsiębiorstwa, 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, który może 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].

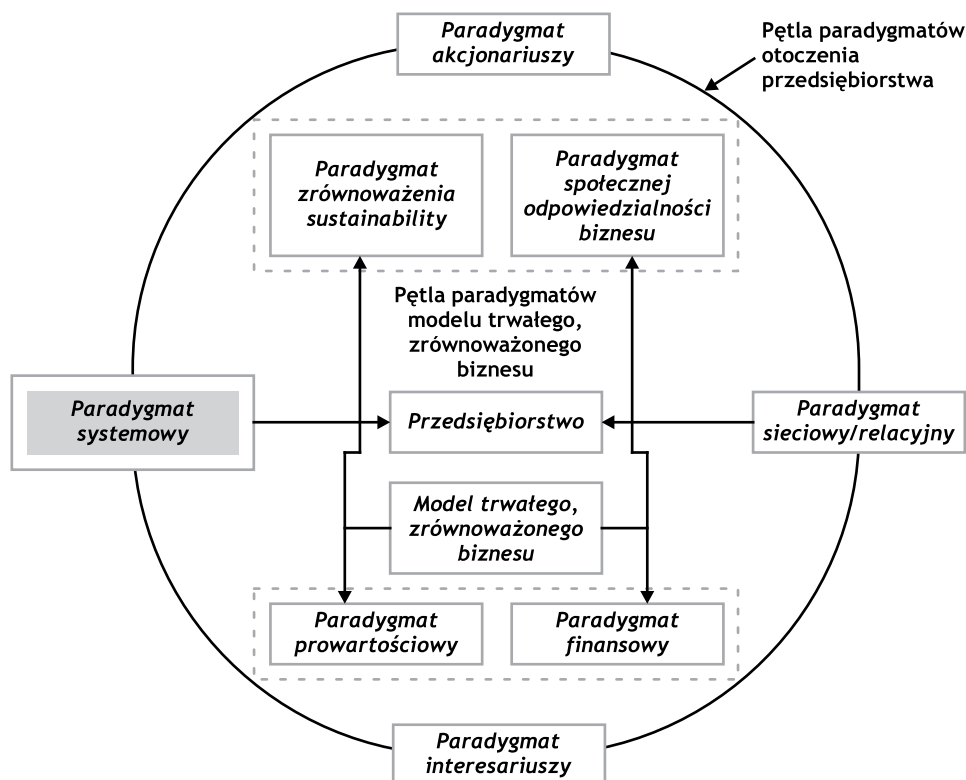
Model zrównoważonego biznesu konstruowany jest zatem poprzez wykorzystanie zasad zrównoważenia i konstruktywnej konfrontacji zasobów i czynników strategicznych przedsiębiorstwa. Zasobami tymi są zasoby wewnętrzne przedsiębiorstwa oraz zasoby tkwiące w otoczeniu przedsiębiorstwa, w tym także interesari-

usze przedsiębiorstwa, mierzone ich wartością. Czynniki strategicznymi są czynniki wynikające z łącznego zastosowania przez przedsiębiorstwo zasad zarządzania wartością przedsiębiorstw i społecznej odpowiedzialności biznesu. Przyjmując, że model zrównoważonego biznesu jest systemem otwartym, teza, iż model ten jest oparty na paradygmacie systemowym, który wspierany jest paradygmatami cząstkowymi, wydaje się być jak najbardziej słuszna. Rozpatrując model biznesu w ujęciu kategorii służącej do objaśniania jego podstawowego celu, należy zadać pytanie, co jest podstawowym celem projektowania i wdrażania systemu, jakim jest model zrównoważonego biznesu. Według autora artykułu, jest to kreowanie wartości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. Wówczas atrybuty modelu zrównoważonego biznesu zdefiniowane zostają w oparciu o występującą dla tego bytu ontologicznego wieloparadygmatyczność paradygmatów zarządzania. W tak postrzeganej teorii paradygmat systemowy będzie silnie wsparty przez paradygmat prowartościowy. Model zrównoważonego biznesu osadzony będzie zatem na paradygmacie systemowym, wykorzystującym założenia paradygmatu prowartościowego w funkcji celu systemu, jakim jest model biznesu. Prowartościowy paradygmat będzie determinował wykorzystanie także paradygmatu finansowego. A. Jaki [2012, s. 118] definiuje składniki systemu zarządzania wartością przedsiębiorstwa, do których zalicza: „system planowania strategicznego, system budżetowania, system motywacyjny, system sprawozdawczości finansowej, system pomiaru i oceny efektywności, system zarządzania zmianami”. Składniki te są spójne z koncepcją projektowania i wdrażania modeli zrównoważonego biznesu kreujących wartość przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. W takim ujęciu cel przedsiębiorstwa, którym jest jego istnienie, może być realizowany poprzez założenia paradygmatu prowartościowego, szczególnie w fazach przechodzenia od równowagi do nierównowagi i od nierównowagi do równowagi, w pewnej dynamice zapewniającej ciągły, permanentny, ale zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa.

Rysunek 1 przedstawia wieloparadygmatyczność w modelach zrównoważonego, trwałego biznesu, gdzie zdefiniowano system paradygmatów, których zastosowanie generuje obraz i kształt modeli zrównoważonego, trwałego biznesu, kreujących wartość przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. Interesujący kontekst występuje na rysunku 1 w odniesieniu do paradygmatów opisujących otoczenie przedsiębiorstwa. Otoczenie przedsiębiorstwa może być osadzone na paradygmacie systemowym i/lub sieciowym, a w ujęciu podmiotowym może koncentrować się na paradygmacie akcjonariuszy i/lub interesariuszy.

### **Zarządzanie wartością przedsiębiorstw w długim okresie czasu a ich model biznesu**

**S**tałe zagrożenie przejściami przedsiębiorstw na świecie i w Europie w ostatnich 20 latach spowodowało



Rys. 1. Wieloparadygmatyczność w modelach zrównoważonego, trwałego biznesu  
Źródło: opracowanie własne

intensywne zainteresowanie koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstw. W ten sposób menedżerowie chronią organizacje przed przejęciami, dążąc do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, aby próba przejęcia spółki stała się ekonomicznie nieopłacalna.

Według W. Pluty [2009, s. 32]: „wyraźne wzmocnienie więzi między finansami a strategią doprowadziło do powstania nowej dziedziny badawczej, jaką jest zarządzanie przez wartość (zarządzanie wartością, ang. *Value Based Management – VBM*).

Zarządzanie przez wartość zmienia istotę zarządzania przedsiębiorstwami. Odchodzi się od wyraźnego podziału na podejmujący decyzję zarząd i resztę pracowników, realizujących wypracowane decyzje, oraz odchodzi się od związku strategii z rachunkowością. W to miejsce wchodzi powiązanie strategii z nowymi finansami, a właściwie strategii z wartością przedsiębiorstwa”. Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstw jest różnie nazywana: *Managing the Value*, *Value Based Management*, *Value-Based Strategic Management*, *Shareholder Value Approach*. Szczególnie ważne jest zwrócenie uwagi, że w teorii i praktyce zarządzania istnieją dwie często mylone ze sobą koncepcje, zarządzanie przez wartości (ang. *Management by Value*) i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Analizując wcześniejsze definicje, należy przyjąć, że zarządzanie przez wartość dotyczy koncepcji *Value Based Management*, a zarządzanie przez wartości dotyczy *Management by Value*. Dotyczy to zarówno teoretycznego dorobku literaturowego, jak i rozwiązań implementacyjnych w praktyce biznesu. Zarządzanie przez wartości jest

oparte na paradygmacie zasobów ludzkich, zachowań organizacyjnych i przywództwa, a zarządzanie wartością przedsiębiorstw wywodzi się z finansowej teorii przedsiębiorstwa i oparte jest na paradygmacie prowartościowym [Noga, 2009, s. 181].

A. Stachowicz-Stanusch [2007, s. 38] definiuje zarządzanie przez wartości, „jako proces przekazywania głównych wartości organizacji z pokolenia zarządzających na kolejne ich pokolenie poprzez przejmowanie obowiązków wynikających z głównych wartości oraz ochrony ich w imieniu oraz dla korzyści organizacji i jej uczestników poprzez ich instytucjonalizację. Zarządzanie przez wartości to proces, który jest skumulowanym produktem działalności ludzi w dłuższym okresie oraz istnieje i rozwija się w terażniejszości”. Według A. Stachowicz-Stanusch [2001, s. 113]: „w aspekcie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa stosując koncepcję zarządzania przez wartości bazują na sieci, strukturach zespołów przydzielonych do projektów”.

Całkowicie inną i odmiennie interpretowaną koncepcją od zarządzania przez wartości jest koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstw, osadzona na paradygmacie prowartościowym i finansowym. „Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstw zapowiada istotną reorientację całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem i wytycza nowy etap rozwoju nauki o zarządzaniu. Technokratyczne podejście ukształtowane przez twórców naukowego zarządzania ewoluuje w tym wypadku w kierunku ścisłej integracji strategii przedsiębiorstwa ze sferą jego finansów (...). Powstanie i rozwój prowartościowego paradygmatu zarządzania

wywarły istotny wpływ na ewolucję różnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem oraz – zaadaptowany do nowych potrzeb – rozwój i doskonalenie narzędzi wykorzystywanych w toku tego procesu” [Jaki, 2012, s. 11-12]. W innej definicji „koncepcja zarządzania nazywana zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa – VBM – to koncepcja polegająca na maksymalizowaniu wartości dla akcjonariuszy. Opiera się ona na założeniu, że akcjonariusze są jedyną stroną, która, maksymalizując własne korzyści, maksymalizuje roszczenia innych podmiotów związanych z przedsiębiorstwem, gdyż maksymalizując wartość roszczeń innych stron, akcjonariusze korzystają na jej przyroście” [Dudycz, 2005, s. 9].

„W istocie maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy oznacza maksymalizację zysków, ale nie w sensie bieżącego okresu, lecz w sensie dzisiejszej wartości strumienia zysków oczekiwanych w przyszłości. Jedną z trzech determinant wartości przedsiębiorstwa jest też eksponowany przez teorie menedżerskie wzrost. Koncepcja zakładająca maksymalizowanie wartości akcjonariuszy formułuje jednak warunek, który musi być spełniony, by wzrost był siłą napędową tej wartości: ekspansja musi zapewnić osiągnięcie stopy zwrotu z kapitału wyższej od stopy kosztu tego kapitału. Na tej podstawie dokonuje się rozróżnienia wzrostu konstruktywnego (zwiększającego wartość) i destruktywnego (zmniejszającego wartość)” [Cwynar, 2010, s. 22].

Według T. Copelanda, T. Kollera i J. Murrina [1997, s. 91]: „przedsiębiorstwo musi przyjąć dwa rodzaje celów – finansowe, którymi w swoich działaniach kieruje zarząd, oraz niefinansowe zadania motywujące, które są bodźcem dla całej organizacji”. Według D. Zarzeckiego [2013, s. 126-127]: „jeśli rozpatrujemy zapewnienie utrzymania lub wzrostu wartości przedsiębiorstwa w długiej perspektywie wówczas niezbędne jest skoncentrowanie uwagi nie tylko na korzyściach dla udziałowców, lecz także na pozostałych interesariuszach”. Punkt ciężkości procesów zarządzania w takim rozumieniu dla zapewnienia kreacji długoterminowej wartości w gruncie rzeczy skłania do koncentracji nie tyle na strategii lub zarządzaniu operacyjnym, lecz na stałym monitorowaniu wypełniania zaproponowanych cech modelu biznesu. Podsumowując, warto zwrócić uwagę, że mimo iż zagadnienie zarządzania wartością przedsiębiorstw jest już stosunkowo szeroko opisane w literaturze przedmiotu, to słabo wyeksponowane jest miejsce i rola modelu biznesu w procesie kreowania długoterminowej wartości przedsiębiorstwa i zapewnienia przedsiębiorstwu trwałości.

### **Modele biznesu, kreujące wartość przedsiębiorstwa, oparte na koncepcji równowagi strategicznej**

**K**oncepcja modelu biznesu jako bytu ontologicznego osadzona jest w założeniach podejścia systemowego. Przykładowo, w literaturze przedmiotu potwierdzają to badania takich autorów, jak: Ch. Zott,

R. Amit [2010, s. 216-226], D.J. Teece [2010, s. 172-194] i Osterwalder [2004], którzy jasno i precyzyjnie wskazują, że model biznesu jest ulokowany w paradygmacie systemowym. Konstrukcja modelu biznesu zapewniającego długoterminowe kreowanie wartości nie może być prosta, dominuje tutaj racjonalizm i zdolność do konsensusu w aspekcie wielu istotnych kwestii, które z założenia podlegają ciągłemu drganiu tzw. „systemu stale pracującego”. Model biznesu dedykowany przedsiębiorstwom zorientowanym na długotrwałe podnoszenie wartości musi być oparty na czytelnych atrybutach.

Uwzględniając wątpliwość, który paradygmat, czy systemowy czy sieciowy, lepiej mógłby się sprawdzić w procesie badań i analizy modeli biznesu, można to rozpatrzyć z punktu widzenia celu i kontekstu przeprowadzanych badań. W ocenie zarządzania wartością przedsiębiorstw wycenianych na rynku kapitałowym podmiotem jest obiekt wyceniany, który posiada model biznesu charakteryzujący się pewnymi atrybutami. Punkt ciężkości zatem stawiany jest na obiekcie, który jest systemem rozpatrywanym z punktu widzenia jego cech i relacji z otoczeniem. Nie stanowi to jednak sieci. Rynek kapitałowy bowiem nie wycenia sieci, lecz raczej konkretne przedsiębiorstwo, ewentualnie bardzo sformalizowaną sieć, jaką może być grupa kapitałowa lub holding (wycena mająca charakter scentralizowany). Sieć może stanowić środowisko, w którym działa przedsiębiorstwo, lecz tylko w niektórych przypadkach może być przedmiotem wyceny. Wtedy należy zadać pytanie, gdzie są granice sieci oraz jak je wyznaczyć. Wokół przedsiębiorstwa może istnieć ponadto kilka sieci (formalnych i nieformalnych), w które uwikłane jest przedsiębiorstwo. Zatem w przypadku zastosowania finansowej teorii przedsiębiorstwa i paradygmatu prowartościowego, w procesie kreacji wartości – według autora artykułu – lepiej sprawdzi się paradygmat systemowy. Należy osadzić model biznesu w realiach atmosfery współpracy i szacunku wobec różnych grup interesariuszy. Istotne jest zintegrowanie we wspólną całość koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) i zarządzania wartością przedsiębiorstw, gdzie mianownikiem możliwości skutecznej realizacji tego założenia jest zbudowanie modelu biznesu opartego na równoważeniu, czyli modelu zrównoważonego biznesu. Należy zabudować to podejście nie w strategii działania, lecz „głębiej”, a mianowicie w strukturze modelu biznesu. Aby utrzymać niniejszy system w stanie zapewniającym długotrwałą wartość przedsiębiorstwa, należy go utrzymywać w stanie względnej równowagi (równowagi systemu – inaczej równowagi modelu biznesu – inaczej modelu zrównoważonego biznesu). 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 osiągnięcia wyższych stóp zwrotu z zaangażowanego kapitału. Wtedy to następuje stan względnie

idealnego dopasowania modelu biznesu do potrzeb rynku” [Jabłoński, Jabłoński, 2013, s. 20]. W okresie trwania równowagi następuje kumulacja kapitałów niezbędnych do odnowy strategicznej, a w stanie nierównowagi następuje faza odnowy strategicznej generującej nowe przestrzenie rozwojowe przedsiębiorstwa. Należy dążyć do skracania stanów nierównowagi i wydłużania stanów równowagi (szybsza odnowa strategiczna, dłuższy okres kumulacji kapitałów). Konstruktwna konfrontacja wielu czynników w drodze do zaprojektowania modelu zrównoważonego biznesu jest jedną z dróg do znalezienia trudnych do zdefiniowania charakterystycznych cech niniejszego modelu biznesu. Wydaje się zasadne poszukiwanie zdolności do budowy długotrwałej wartości przedsiębiorstw nie tyle w strategii CSR lub innych założeniach opartych na etyce i moralności biznesu, lecz zdolności do kreacji wartości odzwierciedlonych w cechach modelu biznesu. Taki oczekiwany zbiór atrybutów owego modelu biznesu może być osadzony w założeniach zrównoważenia wielu obszarów aktywności przedsiębiorstwa. W ujęciu metodologicznym należy najpierw zdefiniować pojęcie modelu biznesu jako bytu ontologicznego wyraźnie odróżniającego się od cech przedsiębiorstwa. Następnie należy skupić uwagę na zapewnieniu długoterminowej wartości przedsiębiorstwa i konsekwencji takiego wyboru w procesach zarządzania przedsiębiorstwem. Do badania i opisu atrybutów modelu biznesu należy zastosować podejście holistyczne.

„Holistyczny model zrównoważonego biznesu może być skonstruowany w oparciu o siły napędowe nadające mu właściwą dynamikę, a są to:

1. Siła świadomego stosowania zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.
2. Siła zrównoważenia ekonomicznego przedsiębiorstwa.
3. Siła świadomego stosowania zasad ładu korporacyjnego.
4. Siła wartości interesariuszy i dynamiki ich procesów migracyjnych.
5. Siła konsensualnej relacji zarząd przedsiębiorstwa – udziałowcy – interesariusze.
6. Siła wdrożenia zrównoważonej strategii opartej na zasadach zrównoważonej karty wyników.
7. Siła zrównoważenia kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.
8. Siła zrównoważenia aktywów trwałych przedsiębiorstwa.
9. Siła zrównoważenia procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa.
10. Siła stylu zarządzania opartego na logice świadomego podejmowania decyzji” [Jabłoński, 2013, s. 249].

Wskazane siły napędowe tworzą ostateczny układ cech charakterystycznych opisujących ten model. W podejściu systemowym do modelu zrównoważonego biznesu można wykorzystywać warstwy zaprezentowane przez S. Cyferta [2012, s. 125]: „U podstaw procesu odnowy organizacyjnej leży założenie o celowości przebudowania modelu biznesu organizacji. Jeżeli jednak organizacja zakończy proces odnowy wyłącznie na przekształce-

niu dotychczasowego modelu biznesu, to takie działanie nie pozwoli organizacji na osiągnięcie nowego poziomu równowagi, lecz doprowadzi do sytuacji, w której organizacja, angażując posiadany potencjał, obniży swój poziom efektywności. Skuteczność odnowy organizacyjnej wymaga systemowego podejścia do zmiany funkcjonowania organizacji, przy czym owa systemowość odnosi się do trzech warstw:

- warstwy definicyjnej, określającej pożądany wzorzec rozwoju organizacji, opisywanej przy wykorzystaniu koncepcji modelu biznesu i strategicznej karty wyników;
- warstwy regulacyjnej, określającej obowiązujące w organizacji standardy i wzorce działań, opisywanej przy wykorzystaniu mechanizmów systemu zarządzania;
- warstwy realizacyjnej, określającej sposoby realizacji działań operacyjnych, opisywanej przy wykorzystaniu procesów i projektów”.

W tej prezentowanej interpretacji model zrównoważonego biznesu spełnia wszystkie ww. warstwy, potwierdzając w pełni zasadność osadzenia koncepcji modelu zrównoważonego biznesu w megaparadygmacie systemowym.

## Podsumowanie

Podsumowując rozważania, można przyjąć, że obecnie w sytuacji kryzysu gospodarczego optymalnym mechanizmem wykorzystania koncepcji modeli biznesu opartych na równowadze strategicznej w kierunku wzrostu długoterminowej wartości przedsiębiorstw jest zastosowanie paradygmatu systemowego wspartego paradygmatem prowartościowym. Zastosowanie innych paradygmatów cząstkowych może stanowić uzupełnienie teorii nauk o zarządzaniu w kontekście modeli biznesu. Ponadto należy zwrócić uwagę na osadzenie tego podejścia w finansowej teorii przedsiębiorstwa i paradygmacie prowartościowym związanych z budową jego wartości i systematyczną wyceną w długim okresie czasu. W przypadku oceny systemu zarządzania wartością przedsiębiorstw wycenianych na rynku kapitałowym podmiotem jest obiekt wyceniany, którym jest przedsiębiorstwo posiadające model biznesu charakteryzujący się pewnymi atrybutami, w tym przypadku zdolnością do osiągania równowagi strategicznej. Punkt ciężkości zatem stawiany może być na obiekcie, który jest systemem rozpatrywanym z punktu widzenia jego cech i relacji z otoczeniem.

---

**dr Adam Jabłoński**  
**Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej**  
**Katedra Zarządzania**  
**e-mail: [adam.jablonski@ottima-plus.com.pl](mailto:adam.jablonski@ottima-plus.com.pl)**

## Bibliografia

- [1] CHODYŃSKI A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Krakowska Akademia im. Jana Frycza Modrzejewskiego, Kraków 2011.

- [2] COPELAND T., KOLLER T., MURRIN J., *Wycena; mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa 1997.
- [3] CWCYNAR A., *Analiza porównawcza wybranych mierników zysku rezydualnego*, Konsorcjum Akademickie, Kraków-Rzeszów-Zamość 2010.
- [4] CYFERT S., *Systemowy model organizacji: Perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, [w:] BEŁCA G., CYFERTA S. (red.), *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [5] CZAKON W., *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
- [6] CZAKON W., *O ograniczeniach strukturalizmu w badaniach sieci międzyorganizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1A, (159).
- [7] CZAKON W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
- [8] DOUGLASS B., *Economic Methodology and Nobel Laureates: Confirmation of a Methodological Paradigm Shift*, „American Journal of Economics and Sociology” 2012, Vol. 71, Iss. 5.
- [9] DUDYCZ T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- [10] DYLLICK T., HOCKERTS K., *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2002, Vol. 11, No. 2.
- [11] EPSTEIN M.J., BUHOVAC A.R., *Solving the Sustainability Implementation Challenge*, „Organizational Dynamics” 2010, Vol. 39.
- [12] GOSPODAREK T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.
- [13] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., *Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzi na kryzys ekonomiczny*, [w:] HEJDUK I.K. (red.), *Sustainability odpowiedzi na kryzys ekonomiczny, Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle, ORGMASZ, Warszawa 2011.
- [14] HOFSTEDE G.J., *Research on Cultures: How to Use It in Training?* „European J. Cross-Cultural Competence and Management” 2009, Vol. 1, No. 1.
- [15] JABŁOŃSKI A., JABŁOŃSKI M., *Modele biznesu w cyklu życia przedsiębiorstwa – wyzwania strategiczne*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 9.
- [16] JABŁOŃSKI A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.
- [17] JAKI A., *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [18] KOHN M., *Value and Exchange*, „Cato Journal” 2004, No. 24 (3).
- [19] KUHN T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1968.
- [20] MC DONOUGH W., BRAUGNART M., *The next industrial revolution*, „The Atlantic Monthly” 1998, October.
- [21] NIEMCZYK J., *Rozwój nauk o zarządzaniu a paradygmaty nauk ekonomicznych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A.
- [22] NIEMCZYK J., *Strategia, Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [23] NOGA A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- [24] NOGALSKI B., *Idea strategii “błękitnego oceanu” w rozwiązywaniu kluczowych problemów polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania*, [w:] ROKITA J. (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2008.
- [25] OSTERWALDER A., *The Business Model Ontology, A Proposition in a Design Science Approach*, Licencié en Sciences Politiques de l'Université de Lausanne, Diplômépostgrade en Informatique et Organisation (DPIO) de l'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne, Pour l'obtention du grade de Docteur en Informatique de Gestion, 2004.
- [26] PANFIL M., SZABLEWSKI A. (red.), *Wycena przedsiębiorstwa, Od teorii do praktyki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
- [27] PIEKARCZYK A., ZIMNIEWICZ K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [28] PLUTA W., *Zarządzanie wartością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2009.
- [29] PSZCZOŁOWSKI T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
- [30] ROKITA J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- [31] STACHOWICZ-STANUSCH A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.
- [32] STACHOWICZ-STANUSCH A., *Potęga wartości: Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- [33] STAŃCZYK-HUGIET E., *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?* [w:] *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Zeszyt Naukowy 116, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- [34] SUŁKOWSKI Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- [35] SUŁKOWSKI Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2.
- [36] TEECE D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43.
- [37] THORELLI H.B., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, Vol. 7.
- [38] WEITZEL T., BEIMBORN D., KÖNIG W., *Coordination in Networks: An Economic Equilibrium Analysis, Information Systems and e-Business*, Springer-Verlag, 2003.
- [39] ZARZECKI D., *Współczesne wyzwania wyceny przedsiębiorstw*, Wydawca Zarzecki, Lasota i Wspólnicy, Szczecin 2013.
- [40] ZOTT Ch., AMIT R., *Business Model Design: An Activity System Perspective*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43.





## ***Paradigms of Sustainable Business Models and Enterprises Value***

---

### ***Summary***

In the article the author presents his own, original approach to the use of management science paradigms to build business models based on the strategic balance in the direction of growth of enterprises in the long term. Also critical of the attempt to use the network paradigm for building business models based on the strategic balance,

putting the thesis that the most adequate paradigm used for the construction of these models is the paradigm of the system, whose basic premise is to strive for balance in the long term, which for based on current research and observation cannot be said in relation to the network and the network paradigm associated with it.

### ***Keywords***

paradigms, business model, enterprises value, strategic sustainability

---