



KONCEPCJA POMIARU WARTOŚCI TWORZONEJ PRZEZ APLIKACJE MODELI BIZNESU. PODSTAWY TEORETYCZNE I STUDIUM PRZYPADKU

<https://doi.org/10.33141/po.2015.09.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (908), 2015, ss. 48-55

www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jan Brzóška
Dorota Jelonek

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie naznaczone jest paradygmatem wartości, który stanowi wyznacznik i warunek rozumienia funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, a także możliwości ich rozwoju. Zdolność organizacji do tworzenia wartości (szeroko rozumianej) postrzegana jest jako jeden z istotnych warunków osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Ma ona szczególne znaczenie wobec nasilającej się globalnej konkurencji oraz pojawiających się zagrożeń zjawiskami kryzysowymi. Przedsiębiorstwa poszukują zatem takich metod i instrumentów zarządzania, które umożliwiają kreowanie wartości. Jednym z nich jest projektowanie i aplikacja nowych modeli biznesowych, których komponentem oraz atrybutem jest koncepcja generowania wartości obecnie silnie związana i oparta na innowacjach. Architektura biznesowa stanowi strukturę takiego modelu i powinna umożliwiać kreowanie wartości dla klienta oraz oddziaływać na wzrost wartości przedsiębiorstwa, umożliwiając jego rozwój w dłuższej perspektywie czasu. Uzyskana wartość decyduje o tym, czy dany model biznesowy okazał się skuteczny w realizacji celów oraz osiągnięciu efektów ekonomicznych, rynkowych i społecznych. W tym kontekście ważnym problemem badawczym zarówno z perspektywy rozważań teoretycznych, jak i praktyki zarządzania są metody pomiaru, umożliwiające ocenę skuteczności i efektywności wdrażanych modeli biznesu. Pytanie badawcze związane z tą problematyką brzmi następująco: w jaki sposób można dokonywać pomiaru wyników i efektów, jakie uzyskano poprzez aplikowanie odpowiedniego modelu biznesu (lub zmiany w modelu biznesu), wprowadzając różnego rodzaju innowacje. Występująca w praktyce różnorodność innowacji wskazuje na wielowymiarowy charakter tworzonej wartości, uznano więc, że właściwa dla jej pomiaru i oceny jest koncepcja oparta na Strategicznej Karcie Wyników (Balanced Scorecard – BSC, SKW).

Celem pracy jest przedstawienie zastosowania BSC do pomiaru i oceny wyników oraz efektów, jakie uzyskały badane przedsiębiorstwa dzięki budowaniu modeli biznesu zdolnych do kreowania absorpcji innowacji. Przyjęto założenie (hipotezę badawczą), że odpowiednio dobrane wyniki i ich miary BSC umożliwią ocenę skuteczności i efektywności dynamiki modeli biznesu przedsiębiorstw wdrażających innowacje. Przedmiotem

badania (studium przypadku) były zmiany strukturalne modeli biznesu oraz związane z nimi wyniki ekonomiczne, rynkowe, procesowe i rozwojowe. Podmiotami badań były dwa przedsiębiorstwa. Pierwszym było przedsiębiorstwo handlowo-usługowe, drugim przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowe.

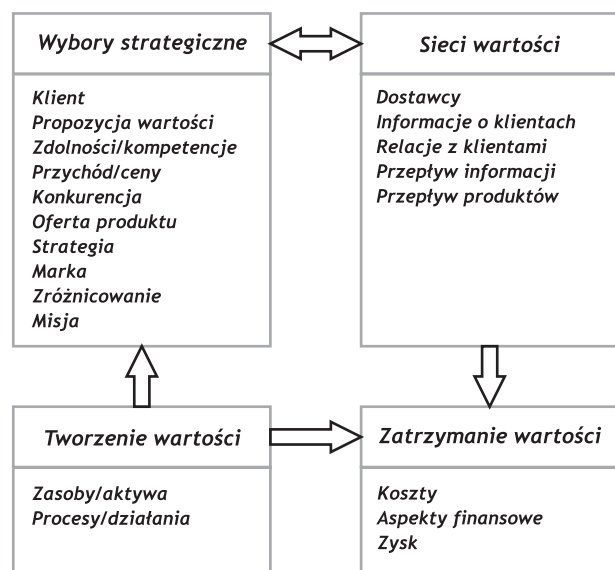
Tworzenie wartości - atrybut i ważny komponent modelu biznesu

Obszerowane w ostatnich latach zainteresowanie modelowaniem biznesowym w dużym stopniu wynika z konieczności poszukiwania skutecznych metod i sposobów konkurowania oraz wykorzystywania szeroko rozumianej współpracy. Dobrą podstawą do modyfikowania i doskonalenia modeli biznesu są informacje uzyskane jako wynik modelowania procesów biznesowych organizacji (Jelonek, Stępnia, 2013, s. 176–185). Nowoczesne modele biznesu pozwalają na kreowanie wartości opartej na innowacjach i efektach kooperacji (Jelonek, 2012, s. 39–53). W szczególności rozwój teorii i prac aplikacyjnych związanych z modelami biznesu wynika z następujących powodów:

- stosowania modelu biznesu jako transparentnej koncepcji tworzenia wartości, zarówno dla klienta, jak i dla właścicieli przedsiębiorstwa,
- poszukiwania instrumentów i sposobów osiągnięcia przewag konkurencyjnych,
- traktowania modelu biznesu jako architektury działalności biznesowej, która jest zdolna do zapewnienia organizacji efektywności poprzez generowanie dochodu,
- traktowania modelu biznesu jako nośnika wielu rodzajów innowacji,
- przydatności modelu biznesu jako wartościowego narzędzia strategicznego zarządzania w operacyjnej działalności przedsiębiorstwa,
- wykorzystania modelu biznesu jako wizji pomysłu na biznes stanowiącego propozycję dla potencjalnych inwestorów.

Modele biznesu mogą być stosowane jako instrumenty zarządzania istniejącymi przedsiębiorstwami, jak też stanowią podstawę planowania działalności nowej organizacji. Rozwój badań nad modelami biznesu zaowocował wieloma ich definicjami i koncepcjami.

Obszerną ich analizę, a także klasyfikację modeli biznesu przedstawił w swojej pracy J. Brzóska (2014, s. 144–147). Z kolei S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder (2005, s. 202), po przeprowadzonej analizie prac obejmującej badania nad modelami biznesu dokonane przez 12 badaczy, sformułowali jego koncepcję, traktując model biznesu jako reprezentację bazowej logiki, wyborów strategicznych oraz tworzenia i zatrzymywania wartości w obszarze sieci wartości. Filarami tego modelu są cztery kategorie, które zawierają elementy niezbędne do budowy modelu biznesu, są to: wybory strategiczne, sieć wartości, tworzenie wartości i przechwytywanie wartości (rys. 1).



Rys. 1. Komponenty modelu biznesu
Źródło: (Shafer i in., 2005, s. 202)

Warto dodać, że autorzy prezentowanej koncepcji uznają model biznesu jako wartościowe narzędzie strategicznego zarządzania, które jest także przydatne w operacyjnej działalności przedsiębiorstwa. Ponadto autorzy przestrzegają, że przy budowie modelu mogą pojawić się jednak zakłócenia wynikające z następujących przyczyn:

- 1) błędne generalne założenia co do podstawowej logiki biznesu (*core logic*),
- 2) ograniczanie się w koncepcji strategicznych wyborów,
- 3) niezrozumienie istoty tworzenia wartości i zatrzymywania wartości,
- 4) błędne założenia zdefiniowania sieci wartości (Shafer i in., 2005, s. 204).

W jednej z najbardziej obszernych prac poświęconej budowie modeli biznesowych A. Afuah (2004, s. 2–8) przedstawił model biznesowy przedsiębiorstwa jako zespół działań, metod i czasu ich przeprowadzania, wykorzystując do tego swoje zasoby tak, aby stworzyć najwyższą wartość dla klienta oraz zapewnić sobie pozycję do przejmowania wartości. Autor ten stwierdza, że praktycznie innowacje mogą być aplikowane we wszystkich elementach modelu biznesowego, są niezbędne dla tworzenia wartości dla klienta oraz mają zapewnić pozycję do przejmowania wartości (Afuah, 2004, s. 7). B. Demil i X. Lecocq (2010) przedstawili definicję modelu

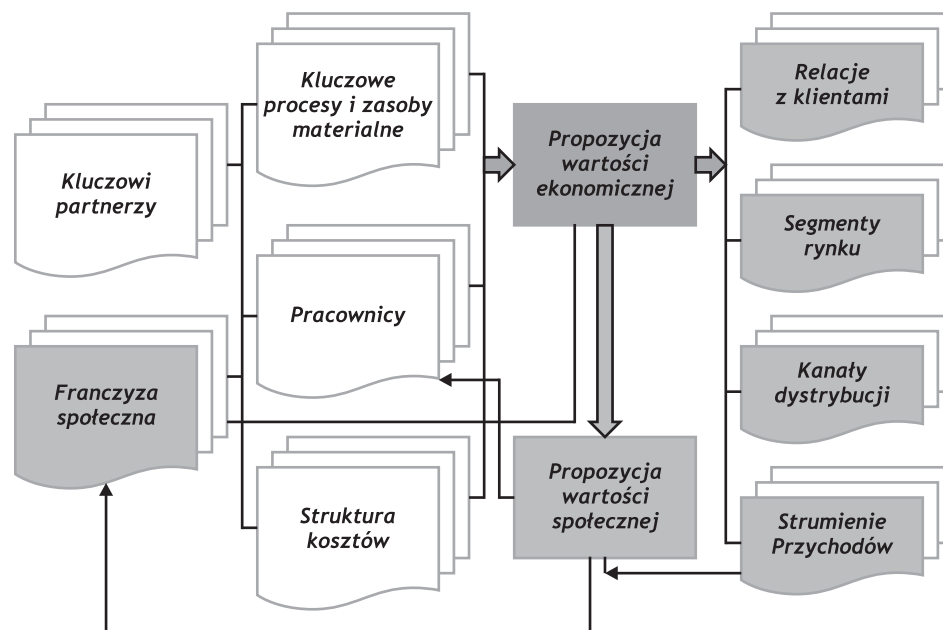
biznesu, koncentrując się na tworzeniu wartości. Według nich, model biznesu to „opis zależności pomiędzy elementami przedsiębiorstwa, których współpraca pozwoli na kreowanie i dostarczanie wartości dla klienta (Demil, Lecocq, 2010, s. 227). Polscy badacze: T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hejduk (Dudzik i in., 2008, s. 57) prezentują bardziej rozwiniętą definicję modelu biznesu, ujmując w niej obok logiki działania i tworzenia wartości także zasoby, procesy i relacje zewnętrzne. W przeprowadzonych przez nich bardzo interesujących badaniach nad modelami biznesu w polskiej gospodarce przyjęto, że „model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększenie jego wartości” (Dudzik i in., 2008, s. 56).

Zdaniem tych autorów, elementami konstytuującymi model biznesu są:

- wartość dla klienta,
- zasoby i kompetencje,
- miejsce w łańcuchu wartości,
- źródła przychodów (Dudzik i in., 2008, s. 62–72).

Z kolei D.J. Teece (2010, s. 179), podchodząc do zagadnienia od strony systemu informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, pisze, że: „model biznesowy określa logikę, informacje i dowody, które wspierają propozycję wartości dla klienta oraz możliwą strukturę przychodów oraz kosztów przedsiębiorstwa, by tę wartość klientowi dostarczyć”. Propozycja wartości stanowi centralny element modelu biznesu opartego na następujących komponentach: segment klientów, kanały dystrybucji, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowi partnerzy, struktura kosztów (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 22). W badaniach nad modelami przedsiębiorstw w aspekcie ekonomii społecznej J. Brzóska (2009, s. 61) dokonał modyfikacji tej koncepcji, uwzględniając wartość społeczną jako wynik działalności tego typu przedsiębiorstw. Wśród elementów modelu łączących go z otoczeniem znalazła się także franczyza społeczna, traktowana jako skuteczne narzędzie aplikacyjne. Koncepcję tę przedstawia rysunek 2.

W prezentowanym podejściu do architektury modelu biznesu F. Newth (2012, s. 8) traktuje propozycję wartości jako jeden z sześciu jego elementów, obok takich kategorii, jak: dynamiczne zdolności i procesy, strategiczne zasoby, strumienie przychodów, formuła zysku i struktura kosztów. Warto zwrócić uwagę, że trzy ostatnie elementy stanowią konkretne propozycje źródeł i sposobów generowania wpływów ze sprzedaży, formuły zysku i marży oraz pokazują strukturę kosztów, wynikającą z zastosowanych zasobów i procesów dla realizacji wartości (rys. 3).

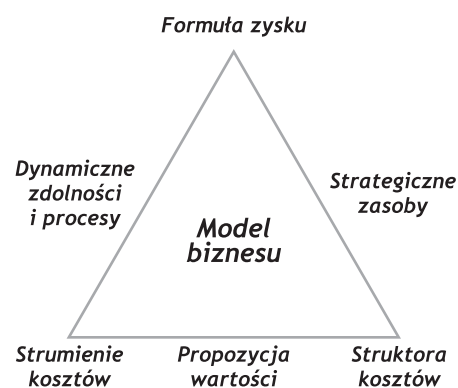


Rys. 2. Model biznesu przedsiębiorstwa społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 22; Brzóska, 2015, s. 61)

Coraz większe znaczenie mają koncepcje modelu biznesu, które są zdolne do tworzenia wartości opartych na innowacjach. Zaliczyć do nich można nowatorskie podejście biznesowe, którego podstawą jest wartość budowana w oparciu o innowacje przedstawione przez W. Chan Kim i R. Mauborgne (2006, s. 30 i dalsze). Prezentowaną koncepcję nazywają strategią błękitnego oceanu, opierając ją na innowacji wartości. Wymienieni autorzy przedstawili zasady, narzędzia oraz schematy działań, umożliwiające budowę, a także wykorzystanie nowej przestrzeni rynkowej. Ich zdaniem, jest to przestrzeń wolna od konkurencji. Taką przestrzeń wykreować może tylko cały system działań prowadzący do skokowego przyrostu wartości zarówno dla klienta, jak i dla całego przedsiębiorstwa. System ten koncentruje się na poszukiwaniu nowego obszaru rynkowego, przechwytyjąc w nim popyt. Nie tworzy zatem przewagi konkurencyjnej w tradycyjnym układzie konkurowania. Abstrahuje zatem od analizowania sił konkurencyjnych M. Portera czy też teorii zasobowej budowania konkurencyjnej strategii. Jest to możliwe dzięki takim innowacjom, które umożliwiają obniżanie kosztów produktów przy równoczesnym podwyższeniu ich wartości dla klientów. O ile lansowane przez W. Chan Kim i R. Mauborgne stwierdzenie, iż aplikacja strategii błękitnego oceanu czyni konkurencję nieistotną, jest kontrowersyjne, o tyle eksponowanie znaczenia wartości dla klienta, a poprzez nią uzyskany wzrost wartości przedsiębiorstwa osiąganego dzięki innowacjom traktować należy jako strategiczny imperatyw rozwoju współczesnych organizacji. Do nurtu innowacyjnych modeli biznesu można zaliczyć propozycję C.K. Prahalada i M.S. Krishnana (2010, s. 38–47), którzy traktują model biznesu jako jeden z najważniejszych elementów struktury potencjału konkurencyjnego i innowacyjnego przedsiębiorstwa, służącego jego transformacji. Innowacje uznawane są za czynnik dynamizujący modele biznesu (Brzóska, 2014). Wśród modeli tworzenia innowacji coraz większe znaczenie przypisuje się

modelom otwartym, które akcentują współpracę z konsumentem (użytkownikiem) jako jeden z filarów współtworzenia wartości (Jelonek, 2013, s. 127–137).



Rys. 3. Koncepcja modelu biznesu wg F. Newth

Źródło: (Newth, 2012, s. 8)

Model biznesowy według zasad tzw. nowej ery innowacji opiera się na konfiguracji architektury społecznej i architektury technicznej połączonych procesami biznesowymi. W takim modelu wyraźnie eksponuje się rolę modeli procesów biznesowych. W praktyce elementami takiego modelu biznesu są:

- architektura społeczna (zasoby wiedzy, systemy zarządzania, kompetencje, rozwój pracowników, motywacja),
- architektura techniczna (urządzenia informatyczno-telekomunikacyjne, komputery, systemy ICT, maszyny itd.),
- procesy biznesowe, stanowiące połączenie tych baz (w istocie infrastrukturalnych) i zarazem czerpiące z nich zasoby niezbędne do realizacji odpowiednich produktów, tworzących wartość dla klienta.

Koncepcję tę wykorzystano jako jeden z elementów opracowanego modelu badawczego pomiaru wartości.

Metodyka pomiaru wartości w modelach biznesu

W sensie ogólnym zastosowane metody badawcze obejmują: analizę strukturalną i dualne studium przypadku. Do analizy komparatywnej modeli biznesu dwóch przedsiębiorstw zastosowano metodę jakościową (charakterystyka i analiza elementów struktury modelu) oraz metodę ilościową (SKW). W szczególności do pomiaru wartości powstałej w wyniku aplikacji i zmian modeli biznesu zastosowano metodykę badania opartą na trzech podstawowych komponentach, co przedstawia rysunek 4.

Pierwszym z nich jest analiza otoczenia powszechnego. Obejmuje ona w szczególności: ekosystem innowacji związany z Gospodarką Opartą na Wiedzy (GOW), oddziaływanie konkurencji, relacje z partnerami, otoczenie biznesu i sytuację makroekonomiczną. Drugim elementem opracowanej metodyki jest ukształtowana architektura biznesu umożliwiająca analizę zmian modeli biznesu. Wykorzystano w niej elementy koncepcji modelu biznesu tzw. nowej ery innowacji (Pralhad, Krishnan, 2010, s. 38–42). Poza omawianymi już takimi elementami, jak: architektura społeczna, architektura techniczna i procesy biznesowe do charakterystyki strukturalnej modeli biznesu zaliczono typ i strukturę łańcucha wartości. Trzecim z kolei elementem opracowanego modelu badawczego jest ta jego część, która umożliwia ilościowy pomiar wartości. W tym przypadku zastosowano elementy Strategicznej Karty Wyników (BSC), korzystając z koncepcji przedstawionej przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona (2002, s. 28). W prezentowanym modelu akcentuje się znaczenie procesów biznesowych, co uzasadnione jest ich rolą w tworzeniu wartości oraz we wdrażaniu innowacji. Wynikiem aplikacji niemal każdego modelu biznesu jest tworzenie wielowymiarowej wartości, która w praktyce przekłada się na osiągnięte wyniki i efekty przedsiębiorstwa. Ich pomiar jest istotnym instrumentem, umożliwiającym ocenę efektywności, konkurencyjności i skuteczności wdrażanych nowych modeli biznesu lub zmian w funkcjonujących modelach. W prowadzonych

badaniach do takiej oceny zastosowano Strategiczną Kartę Wyników (BSC), co jest uzasadnione:

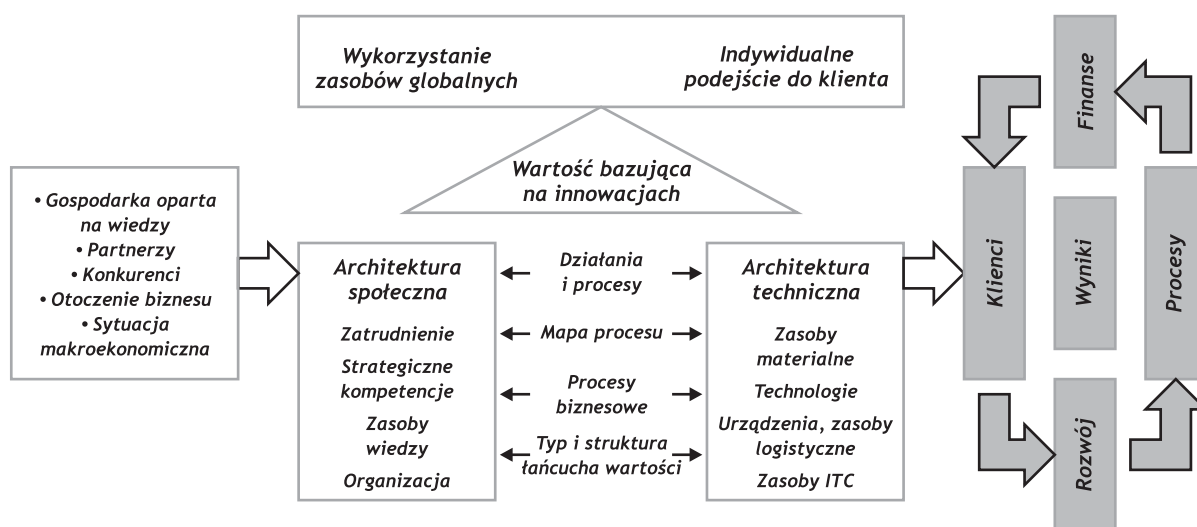
- złożonymi, a nawet multiplikatywnymi efektami wdrażania różnych rodzajów innowacji, a więc produktowych, procesowych, marketingowych, organizacyjnych i społecznych,
- podejściem opartym na zrównoważonym rozwoju, co oznacza uwzględnienie wyników wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa,
- możliwością pomiaru osiąganych wyników i efektów stwarzających podstawy ilościowej oceny.

Warto dodać, że wyniki i efekty skonfigurowane w formie BSC reprezentują lub korespondują z poszczególnymi elementami modelu biznesu. Przykładowo architektura społeczna w modelu biznesu jest reprezentowana przez wyniki (wartość) perspektywy uczenia się i rozwoju, a procesy biznesowe poprzez wyniki (wartość) perspektywy procesów wewnętrznych.

Pomiar i ocena wartości tworzonej przez aplikację modeli biznesowych – wyniki badań

Wyniki badań przedstawiono na przykładzie studiów przypadków dwóch wybranych przedsiębiorstw. Pierwsze z nich to przedsiębiorstwo handlowo-usługowe rozwijające centra serwisowe. Drugim z badanych przedsiębiorstw jest przedsiębiorstwo produkcyjne sektora hutniczego – walcownia stalowych wyrobów długich walcowanych na gorąco. Opracowany model biznesu (rys. 4) stanowił podstawę metody analizy dynamiki zmian jego struktury w odniesieniu do badanego przedsiębiorstwa.

Zmiany te związane były z wprowadzaniem w organizacji szeroko rozumianymi innowacjami. Mogły to być innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne, jak też marketingowe czy społeczne. Model biznesu oparty na zasadach (teorii) nowej ery innowacji, ujmujący architekturę społeczną, techniczną oraz łączące je procesy biznesowe, umożliwia zarówno analizę zachodzących zmian, jak



Rys. 4. Model pomiaru wartości w modelach biznesu
Źródło: opracowanie własne



i pozwala tworzyć koncepcje rozwoju przedsiębiorstwa. Każdy dobrze skomponowany model biznesu generuje wielowymiarową wartość, która decyduje o efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Do pomiaru tej wartości wykorzystano Strategiczną Kartę Wyników.

Studium przypadku **– przedsiębiorstwo handlowo-usługowe (Przedsiębiorstwo A)**

Badane przedsiębiorstwo działa od 1999 roku, w 2014 roku wartość sprzedaży była na poziomie ok. 48 mln PLN, a jego zysk ekonomiczny (EVA) kształtuje się na poziomie 1,2–1,5 mln PLN. Badane przedsiębiorstwo zatrudniało na koniec 2014 roku 108 pracowników. W przedsiębiorstwie przeprowadzono badania zmian modelu biznesowego w okresie 2006–2014. W tym czasie (począwszy od roku 2009) przedsiębiorstwo zmieniło model biznesowy z przedsiębiorstwa handlowego na przedsiębiorstwo handlowo-usługowe poprzez uruchomienie centrów serwisowych. Związane to było z uruchomieniem innowacyjnych procesów serwisu wyrobów stalowych, umożliwiających realizację nowych produktów i usług (innowacje produktowe) w nowoczesnych centrach obsługi klienta. Rozpoczęto świadczenie wyspecjalizowanych usług doradczych i projektowych, traktowanych jako produkt komplementarny wyrobów hutniczych i budowlanych. Skuteczność rozszerzonego zakresu usług w dużym stopniu związana była z wprowadzaniem nowoczesnych systemów obsługi klientów opartej na bliskich relacjach i orientacji prosumenckiej (innowacja marketingowa). Ważnym czynnikiem umożliwiającym wprowadzenie innowacji były środki finansowe uzyskane z programu „Innowacyjna Gospodarka” (1,8 mln EUR).

Najważniejsze zmiany modelu biznesu analizowano w jego trzech głównych komponentach, tj. architekturze społecznej, architekturze technicznej oraz działaniach i procesach biznesowych.

I. Architektura społeczna

Rozwój kompetencji inżynierskich i handlowych w zakresie serwisu wyrobów hutniczych, produkcji i projektowania wyrobów hutniczych. Zwiększenie liczby pracowników z wyższym wykształceniem. Wdrożenie systemu CRM. Rozwój relacji o charakterze prosumenckim. Formalizacja zasobów informacji i wiedzy (szkolenia, studia podyplomowe, rozbudowane systemy informacyjne). Współpraca z producentami wyrobów hutniczych.

II. Architektura techniczna

Wzrost aktywów i kapitału własnego. Inwestycje w technologie serwisu wyrobów hutniczych. Nowoczesne urządzenia do przeróbki plastycznej, obróbki metali i produkcji konstrukcji stalowych. Dobrze zorganizowany system logistyczny (dostawy od czołowych producentów wyrobów hutniczych). Dobra lokalizacja składów handlowych i centrów serwisowych. Rozwijanie funkcjonujących rozwiązań ICT. Wdrożenie usług typu cloud computing, początkowo Software as a Service, potem Platform as a Service.

III. Działania i procesy biznesowe

Procesy biznesowe: serwis produktów hutniczych, zakupy, produkcja konstrukcji stalowych, sprzedaż wyrobów hutniczych, marketing rynku wyrobów hutniczych, projektowanie i doradztwo. Rozwinięty proces HR (dobór kadr, system motywacji). Rozwinięty łańcuch wartości dostosowany do potrzeb klienta – źródło tworzenia wartości oparte na wyspecjalizowanych usługach wyrobów stalowych, w mniejszym stopniu na działalności handlowej.

Wyniki reprezentujące wartość kreowaną przez model biznesu badanego przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Studium przypadku **– przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowe (Przedsiębiorstwo B)**

Zlokalizowane w jednym z krajów UE badane przedsiębiorstwo powstało w 1994 roku w wyniku restrukturyzacji dużego kombinatu hutniczego, działając jako spółka akcyjna, której akcjonariuszami w przeważającej części są pracownicy. Na koniec roku 2014 osiągnęło sprzedaż na poziomie ok. 180 mln PLN, a jego ekonomiczna wartość dodana (EVA) kształtuje się na poziomie 6–7 mln PLN. Badane przedsiębiorstwo zatrudniało na koniec 2014 roku 236 pracowników. W przedsiębiorstwie przeprowadzono badania zmian modelu biznesowego w okresie 2006–2014. W tym czasie następowały dość powolne zmiany modelu biznesu, bowiem przez wiele lat wprowadzano innowacje w bardzo ograniczonym stopniu lub praktycznie wcale. Stosowany model biznesu opierał się na ograniczonym asortymencie wyrobów stalowych długich, technologii walcowania na gorąco, dzierżawionym na korzystnych warunkach majątku produkcyjnym i relatywnie niskich kosztach pracy. Zmiany w modelu biznesu nastąpiły dopiero w sytuacji, gdy wprowadzono nowe technologie (innowacja procesowa) oraz nowe produkty (innowacja produktowa). Kolejne zmiany nastąpiły po uruchomieniu centrum serwisowego (w dość ograniczonym zakresie), w tym przypadku uznać je można za innowację o charakterze produktowym i marketingowym (CRM).

I. Architektura społeczna

Powolny wzrost kompetencji inżynierskich w zakresie produkcji oraz serwisu wyrobów hutniczych. Powolny wzrost liczby pracowników z wyższym wykształceniem. Rozwój współpracy z dostawcami wsadu spoza UE oraz hurtowniami i odbiorcami przemysłowymi (w tym hutniczymi centrami serwisowymi). Formalizacja zasobów informacji i wiedzy (szkolenia). Ciągłe duże znaczenie wykorzystywania wiedzy ukrytej.

II. Architektura techniczna

Wykorzystanie kapitału własnego do inwestycji w nowe technologie i produkty (kształtowniki perforowane). Nowoczesne urządzenia techniczne dla serwisu wyrobów hutniczych (cięcie, obróbka skrawaniem, gięcie). Dobrze zorganizowany system dostaw spoza UE.

Tab. 1. Strategiczna Karta Wyników Przedsiębiorstwa A i Przedsiębiorstwa B

Cel		PERSPEKTYWA KLIENTA			PERSPEKTYWA FINANSOWA				
		Miara	Wielkość miary (lata)		Miara 2008	Wielkość miary (lata)			
			2008	2011	2014	2008	2011	2014	
Poziom zadowolenia klientów	Procent zadowolonych klientów		75,5 (80,1)	85,9 (82,2)	85,2 (84,1)	12,2 (125,3)	35,2 (170,3)	48,1 (179,6)	
Poziom lojalności klientów	Liczba stałych klientów		98 (18)	136 (24)	140 (27)	1,3 (3,1)	7,4 (4,2)	7,4 (4,2)	
Wartość sprzedaży na 1 klienta strategicznego	tys. zł/ klient		142 (1120)	372 (1180)	412 (1220)	5,4 (7,8)	7,4 (10,2)	7,4 (10,2)	
Retencja klientów	Liczba powracających klientów		2 (0)	6 (2)	6 (0)	- 0,7 (- 1,2)	1,4 (1,4)	1,4 (1,4)	
		PERSPEKTYWA PROCESÓW BIZNESOWYCH			PERSPEKTYWA WIEDZY I UCZENIA SIĘ				
Cel		Miara	Wielkość miary (lata)		Cel	Miara 2008	Wielkość miary (lata)		
			2008	2011			2008	2011	2014
Liczba ofert nowych produktów	Ilość		75,5 (80,1)	14 (7)	16 (14)	Proc. zadowolonych pracowników według badań ankietowych	82,3 76,7	83,4 80,1	84,1 81,9
Wzrost jakości usług	Wartość usług kompleksowych do całej wartości usług		98 (18)	0,16 (bd)	0,20 (bd)	Liczba inżynierów i ekonomistów	39 (7)	68 (10)	75 (18)
Zmniejszenie liczby reklamacji	Procent (%)		142 (1120)	1,2 (0,0)	1,0 (0,6)	Wartość sprzedaży przypadająca na 1 pracownika (tys. zł)	127 (522)	314 (626)	458 (720)
Obniżenie jednostkowych kosztów obsługi klientów	Procent (%)		8,1 (-0,6)	2,2 (0,8)	0,0 (1,0)	Liczba zgłoszonych rozwiązań innowacyjnych	5 (3)	4 (5)	4 bd

bd - brak danych

Źródło: opracowanie własne

Lepsze wykorzystanie dzierżawionego majątku. Struktura zorientowana na produkcję typowych i innowacyjnych wyrobów hutniczych oraz usług. Nowoczesne systemy sterowania produkcją System informatyczny controllingu. Lepsze wykorzystanie dzierżawionego majątku. Struktura zorientowana na produkcję typowych i innowacyjnych wyrobów hutniczych oraz usług wyrobów stalowych.

III. Działania i procesy biznesowe

Procesy biznesowe: produkcja i sprzedaż klasycznych i innowacyjnych wyrobów długich, serwis produktów hutniczych, zakupy wsadu, zarządzanie projektem. Proces HR – system motywacyjny związany z efektami (BSC), większy zakres szkoleń. System zarządzania jakością ISO, controlling i zarządzanie ryzykiem. Bardziej rozwinięty łańcuch wartości – tworzenie wartości opartej na efektywnej produkcji zarówno typowych, jak i innowacyjnych wyrobów długich oraz serwisu hutniczego. Przewaga konkurencyjna oparta na relacji cena/standardowa jakość produkowanych wyrobów długich (kształtowniki) oraz na dyferencjacji (nowe produkty) i elastyczności usług.

Wyniki reprezentujące wartość kreowaną przez model biznesu badanego przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Podsumowanie

Analiza wybranych koncepcji modeli biznesu wskazuje na znaczenie doboru i charakteru ich elementów umożliwiających tworzenie wartości zarówno dla klienta jak i innych interesariuszy (szczególnie właścicieli). Współczesne architektury biznesu akcentują znaczenie zasobów. Ich wartość postrzegają się jednak w aspekcie dostępu do globalnych zasobów oraz tworzenia sieci współpracy. Jak wskazują studia literaturowe i badania własne autorów, propozycja i zdolność do tworzenia wartości stanowią główne elementy modelu biznesu. Tworzona wartość dla klienta i dla przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od wdrażanych innowacji. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach handlowo-usługowym i produkcyjno-usługowym. Zastosowanie BSC w badanych przedsiębiorstwach pozwoliło na ocenę ilościową rezultatów wprowadzonych innowacji poprzez zmiany modeli biznesu. W obydwu przedsiębiorstwach nastąpiły korzystne zmiany w strukturze zatrudnienia, odnotowano także wzrost produktywności zatrudnionych. Zmiany w architekturze społecznej modeli biznesu nie spowodowały wzrostu innowacyjności pracowniczej, co wskazuje na korzystanie przez badane przedsiębiorstwa z innowacji otwartych. Dzięki innowacyjnym zmianom w procesach biznesowych nastąpiła istotna poprawa jakości i wzrost oferowanych produktów, co umożliwiło dużą dynamikę sprzedaży.

Reasumując, można stwierdzić, że zastosowanie BSC umożliwia ocenę efektywności modeli biznesowych, co wykorzystywać można do zmian ich struktury ukierunkowanych na zwiększenie zdolności do absorpcji i kreowania innowacji.

dr hab. inż. Jan Brzóska, prof. PŚI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: Jan.Brzoska@polsl.pl

dr hab. Dorota Jelonek, prof. PCz
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: jelonek@zim.pcz.pl

Bibliografia

- [1] Afuah A. (2004), *Business models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Irwin.
- [2] Brzóska J. (2014), *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [3] Brzóska J. (2015), *Modele biznesu a wykorzystanie innowacji w przedsiębiorstwach społecznych*, ZN Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, Nr 78.
- [4] Chan Kim W., Mauborgne R. (2006), *Strategia Błękitnego Oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [5] Demil B., Lecocq X. (2010), *Business Model Evolution. In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning”, No. 43, pp. 227–246.
- [6] Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- [7] Kaplan R.S., Horton D.P. (2002), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [8] Jelonek D. (2012), *Koopetycja. Identyfikacja źródeł korzyści dla przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – alianse – sieci*, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 39–53.
- [9] Jelonek D., Stępnik C. (2013), *Dynamic Business Process Modeling in the Organization*, [in:] C.B. Illes et.al., *People, Knowledge and Modern Technologies in the Management of Contemporary Organizations. Theoretical and Practical Approaches*, Szent Istvan Egyetemi Kiado Nonprofit Kft, Godollo.
- [10] Jelonek D. (2013), *Prosumption and Co-Creating Value*, [in:] I. Ubretziova, E. Horska (eds.), *Modern Management in the 21st Century. Theoretical and Practical Issues*, Publishing house GARMOND, Nitra.
- [11] Newth F. (2012), *Business Models and Strategic Management. A New Integration*, Business Expert.
- [12] Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych, Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [13] Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.

- [14] Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005), *The Power of Business Models*, „Business Horizons”, No. 48, pp. 199–207.
- [15] Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, No. 43, pp. 172–194.

The Concept of Measuring the Value Created by Business Models Application: Theoretical Fundamentals and Case Studies

Summary

Designing and application of effective and efficient business models is prerequisite of competitiveness and ability to cooperate of contemporary enterprises.

Creating value for clients and stakeholders is often an emphasized factor as well as an attribute of a business model. There submitted in the paper the concept of measurement method of value that can be created by application (usage) of innovation-oriented business models. Presented measurement model is based on Balanced Scorecard (BSC). Finally there put forward the results of application of developed method in surveyed enterprise.

Keywords

measurement of value, business model, Balanced Score Card (BSC), prosumer
