



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

SPRĘŻYSTOŚĆ MODELI BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTW – UWARUNKOWANIA STRATEGICZNE

<https://doi.org/10.33141/po.2019.07.02>

Adam Jabłoński

Przeгляд Organizacji, Nr 7 (954), 2019, ss. 9-16
www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach wszechobecna łączność, obfitość informacji, globalne łańcuchy dostaw, rozwój chmury obliczeniowej i pojawienie się Big Data sprawiły, że nasze społeczeństwo wkroczyło w nową erę cyfrową. Te technologie cyfrowe zasadniczo przekształcają tradycyjną strategię biznesową jako modularne, rozproszone, wielofunkcyjne i globalne procesy biznesowe, które umożliwiają prowadzenie prac w granicach czasu, odległości i funkcji (Chi i in., 2016). Cyfryzacja była motorem zmian ekonomicznych, wraz z rozwojem i upadkami we wszystkich branżach, od końca ubiegłego

wieku. Opracowanie nowych opcji w dziedzinie technologii informatycznych pozwoliło nowym graczom rzucić wyzwanie istniejącym łańcuchom wartości za pomocą innowacyjnych i często destrukcyjnych modeli biznesu (König, 2018). Radykalne zmiany w dzisiejszym konkurencyjnym środowisku stworzyły efekt „wielkiego wybuchu”: firmy i branże są zakłócane w niespotykanie krótkim czasie. Wyzwania przesunęły się od przewidywania nieznanego lub tworzenia przedsięwzięć konwencjonalnymi metodami do zwinnych działań, które mają działać szybko, zanim zaczną działać konkurenci, i wy-



eliminować wszelkie korzyści, jakie mogą mieć, szczególnie wśród przedsiębiorców i małych firm o znaczącej wartości ograniczonych zasobów (Xu, Koivumäkiab, 2019, s. 307–314). Koncepcja gospodarki cyfrowej umożliwia następujące myślenie, które jest niezbędne do skonstruowania nowego modelu biznesu w technologii gospodarki cyfrowej:

1. Rozpoznanie złożoności, polityki opartej na zjawiskach i nowej sytuacji społecznej.
2. Zrozumienie globalnych współzależności, które wymagają wielopoziomowości; myślenia i znajomości znaczenia koewolucji technologii, gospodarki i społeczeństwa.
3. Ponowne zrozumienie tradycyjnych systemów i regionów jako kilku dziedzin potencjalnej konwergencji przemysłowej, która może się pojawić (Watanabe i in., 2018, s. 168–188).

W takiej perspektywie poznawczej ważne staje się odpowiedzenie na pytania badawcze:

- Jak należy definiować i konstruować sprężyste modele biznesu przedsiębiorstw gospodarki cyfrowej?
- Jakie powinien posiadać atrybuty taki model biznesu?

Ważna jest wtedy między innymi sprężystość owego modelu biznesu, czym zajmuje się autor w niniejszym artykule. Celem artykułu jest przedstawienie mechanizmów konceptualizacji i operacjonalizacji sprężystych modeli biznesu funkcjonujących w gospodarce cyfrowej. Przedmiot artykułu obejmuje zasady budowy modeli biznesu z wykorzystaniem ich atrybutu sprężystości mającego zastosowanie w gospodarce cyfrowej.

Sprężystość organizacyjna w zarządzaniu

Sprężystość organizacyjna została zdefiniowana jako zdolność do przetrwania kryzysu, a także do rozwoju dzięki skutecznemu planowaniu i zdolnościom adaptacyjnym poprzez opracowywanie innowacyjnych rozwiązań (Chang-Richards i in., 2013, s. 117–119, Kamalahmadi, Parast, 2016, s. 116–133). Sprężystość organizacji ma dwa wymiary – planowany i adaptacyjny (Lee i in., 2013, s. 29–41). W kontekście elastyczności rozpatrywane jest określenie *resilience*. Pojęcie to wychodzi poza zasięg przedsiębiorstwa. Podstawowe modele *resilience*, dotyczące społeczności (*community*) i przedsiębiorstw, omawiają P. Wicker i inni (2013). Dla przedsiębiorstw wskazuje się na trzy główne elementy: świadomość co do określonej sytuacji, zarządzanie kluczowymi słabościami (*vulnerabilities*) i możliwości (*capacity*) adaptacyjne. Przekładają się one na subkategorie, a te z kolei na konkretne mierniki. Proponowane są też inne rozwiązania. Przedkładana jest także propozycja *resilience*, która zawiera elementy wytrzymałości (*strenght*) i elastyczności, co przekłada się na odporność (*robustness*), nadmiarowość (*redundancy*), pełnię zasobów (*resourcefulness*) i szybkości (*rapidity*) (Wicker i in., 2013, s. 37–51).

Resilience jako dynamiczny proces odzwierciedla względnie dobre przystosowanie się firmy do otoczenia biznesowego mimo doświadczanych przez nią zagrożeń

albo wręcz dzięki nim. Nie jest to proces jednotorowy, jego złożoność zakłada wzajemne oddziaływanie spektrum czynników ryzyka, podatności oraz czynników chroniących, wykształconych w dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa i kadry nim zarządzającej. Organizacja uczy się korzystania z zasobów, by osiągnąć pozytywną adaptację mimo przeciwności. Do *resilience* można zakwalifikować trzy obszary:

- Funkcjonowanie znacznie lepsze niż można było się tego spodziewać na podstawie wiedzy o czynnikach ryzyka – organizacja radzi sobie zdecydowanie lepiej w danych okolicznościach niż inne w tej samej branży i sektorze lub też powyżej założeń przyjętych w ramach analizy czynników ryzyka zakładającej taki scenariusz.
- Kolejny obszar to utrzymywanie dobrego funkcjonowania mimo niekorzystnych doświadczeń, być może wsparte umiejętnością szybkiego – szybszego niż u konkurentów – przystosowania się do nich.
- Następnym etapem może być szybki powrót do pełnej wydajności po zdarzeniach, które w swoich skutkach zachwiały w jakiś sposób równowagę organizacji (np. szybkie odzyskanie rynku po agresywnej ekspansji konkurencji) (Nosorowski, 2015, s. 265–272).

Dokonując przeglądu definicji sprężystości organizacyjnej, warto zwrócić uwagę, że istnieje wiele interpretacji tego ważnego pojęcia. Jest to między innymi zdolność systemu do wytrzymania obciążeń środowiskowych (Horne, 1997, s. 24–28). Jest to także dynamiczna zdolność adaptacji organizacyjnej, która rośnie i rozwija się w czasie (Wildavsky, 1988). To również zdolność jednostki lub organizacji do szybkiego projektowania i wdrażania pozytywnych zachowań dostosowanych do sytuacji bezpośrednio przy jednoczesnym utrzymaniu minimalnej presji (Mallak, 1998, s. 8–13). Istotnym składnikiem sprężystości jest optymizm. Odnosi się do zdolności przedsiębiorcy do utrzymania pozytywnego nastawienia w trudnych warunkach, w sytuacjach, w których istnieje duża niepewność co do wyników. To zdolność przedsiębiorców do uczenia się na błędach i postrzegania ich jako szansy, a nie porażki (Fredrickson, 2001, s. 218–226; Schneider, 2001, s. 250–263). Sprężystość to również zdolność organizacji do stawiania czoła rzeczywistości ze stanowczością, nadawania znaczenia trudnościom (Coutu, 2002, s. 46–56). Ważna definicja zwraca uwagę, że jest to zdolność systemu do tolerowania zakłóceń przy zachowaniu jego struktury i funkcji (Fiksel, 2003, s. 5330–5339). Sprężystość to także zdolność do wytrzymania systemowych nieciągłości i dostosowania się do nowych środowisk ryzyka (Starr i in., 2003, s. 70–79). Jest to dynamiczny i ewoluujący proces, dzięki któremu przedsiębiorcy nabywają wiedzę i umiejętności, aby pomóc stawić czoła niepewnej przyszłości z pozytywnym nastawieniem, kreatywnością i optymizmem oraz polegając na własnych zasobach (Sutcliffe, Vogus, 2003, s. 94–110). Jest to zdolność firmy do absorbowania zakłóceń lub przyspieszenia powrotu do warunków panujących w łańcuchu dostaw, co ma pozytywny wpływ na wydajność firm. Sprężystość to także zdolność do samoodnowienia z biegiem czasu dzięki innowacjom (Reinmoeller, Van Baardwijk, 2005, s. 61–65). Sprężystość

przekazuje właściwości dostosowania się do wymagań środowiska i możliwości zarządzania zmiennością środowiska (McDonald, 2006, s. 155–179). Sprężystość przyczynia się do wyjaśnienia zdolności przedsiębiorcy do ciągłego działania na rzecz przedsiębiorczości i/lub osiągnięcia sukcesu w zakresie przedsiębiorczości (Fisher, 2011). Sprężystość jest także zdolnością przedsiębiorstwa do przetrwania, adaptacji i wzrostu w obliczu zmian i niepewności (Pettit i in., 2013, s. 46–76).

Atrybuty nowoczesnych modeli biznesu przedsiębiorstw w kontekście ich sprężystości

Aby móc skutecznie i efektywnie wykorzystywać w zarządzaniu strategicznym potencjał modeli biznesu, należy znać i rozumieć jego kluczowe atrybuty. Bowiem atrybuty te determinują jego właściwą eksplorację i eksploatację. Atrybuty modeli biznesu mogą mieć charakter pozytywny i negatywny. Oczywiście więcej jest atrybutów pozytywnych, co jest związane z siłą i dynamiką osiągniętych wyników za pośrednictwem modeli biznesu w zarządzaniu strategicznym. W tabeli 1 przedstawiono definicje wybranych atrybutów modeli biznesu wraz z określeniem ich kluczowego, wynikowego czynnika.

Atrybuty zdefiniowane w tabeli 1 warunkują dobre eksploataowanie modeli biznesu szczególnie w gospodarce cyfrowej. Umiejętne ich wykorzystanie może sprzyjać maksymalizacji wydajności modeli biznesu w kierunku ich monetyzacji. Cyfrowy ekosystem otwiera właśnie drogę ku takim sprężystym modelom biznesu, które rzeczywiście będą zapewniać organizacjom wysoką efektywność. Należy zwrócić uwagę, że sprężystości nie należy mylić z elastycznością. Elastyczność bowiem zapewnia pewne dostrajanie się do zjawisk zachodzących w biznesie, ale nie ma zdolności do rozwoju biznesu, czym charakteryzuje się sprężystość.

Cyfrowy ekosystem biznesowy jako środowisko sprężystych modeli biznesu przedsiębiorstw

Ekosystemy przetrwają dzięki zdolnościom adaptacyjnym i odporności jednostek oraz ich interakcji (Boschma, 2015, s. 733–751). Cyfrowe ekosystemy biznesowe to nowe formy tworzenia wartości w sieciach, w których infrastruktura cyfrowa usprawnia mechanizmy samoorganizacji (Süße i in., 2017, s. 33–56).

Podczas gdy teoria ewolucyjna napotyka naturalne systemy, cyfrowe ekosystemy są sztucznymi systemami. Potencjalni uczestnicy wspólnych cyfrowych ekosystemów biznesowych muszą najpierw ustanowić mechanizmy podobne do naturalnych ekosystemów. Dotykają podwójnej roli technologii cyfrowej jako akceleratora turbulencji środowiskowych i umożliwiają radzenie sobie ze złożonymi, dynamicznymi i szybko zmieniającymi się środowiskami (Sawy, Pereira, 2013, s. 1–12). G. Briscoe (2010, s. 39–46) definiuje ekosystem cyfrowego biznesu jako „dowolne rozproszone, adaptacyjne, otwarte zaplecze społeczno-

-techniczne systemu dla biznesu, z właściwościami samoorganizacji, skalowalności i zrównoważonego rozwoju”.

Cyfrowe ekosystemy biznesowe można rozumieć jako zbiorowość firm lub organizacji połączone wspólnym zainteresowaniem dobrobytem technologii cyfrowej w celu ich materializacji dla własnych innowacji produktu lub usługi (Selander i in., 2013, s. 183–197).

Ekosystem, który jest sprężysty, jest w stanie „wchłonać” zakłócenia i przejść zmiany niezbędne do przekształcenia swoich podstawowych zachowań, struktur i tożsamości w system, który jest w stanie lepiej reagować na zakłócenia (Walker i in., 2004, s. 5). Ważny jest zatem interfejs sprężysty model biznesu a sprężysty ekosystem, w którym jest osadzony model biznesu i/lub będący jego częścią. W takim ujęciu potrzebne jest myślenie w kategorii ekosystemu cyfrowego. Sprężystość jest tu operacjonalizowana poprzez dynamiczny system podejmowania decyzji w czasie rzeczywistym. Ważne jest zarządzanie doświadczeniami, co przyspiesza decyzywność, jak też wyłanianie się nowych możliwości i szans. Występuje ponadto silny efekt sieciowy oparty na monetyzacji sprężystego modelu biznesu przez jego różnych użytkowników.

Sprężystość modeli biznesu – próba konceptualizacji

Do wdrażania strategii w firmach i skupienia się na głównych aspektach oferty wartości niezbędna jest architektura wartości dodanej i logika finansowa. W ten sposób pasuje to do koncepcji sprężystości i modelu biznesu, gdzie w pierwszym kroku ważne jest określenie, które (społeczne) narzędzie działalności gospodarczej je tworzy. W drugim kroku należy przeanalizować, w jaki sposób jest tworzona propozycja wartości dla interesariuszy, którą można zdefiniować jako odpowiednią utrzymywaną „usługę systemową” firmy, którą można utworzyć na różne sposoby (poprzez wykorzystanie obecnych zasobów i procesów oraz odpowiednią logikę finansową) (Palzkill-Vorbeck, 2012). Skutecznie zaprojektowany system pomiarowy zasilający model biznesu gospodarki cyfrowej powinien być ukierunkowany na atrybut sprężystości zarówno w układzie proaktywnym, jak i reaktywnym. Wtedy to z jednej strony zapewnienia on zdolność do rozwoju, a z drugiej strony pozwala na zachowanie wewnętrznej odporności na zmiany. Jako że zmiany są permanentne, zatem ważne jest równoważenie procesów decyzyjnych w układzie rozwoju i stabilizacji.

Wobec powyższych rozważań autor artykułu definiuje własną definicję sprężystego modelu biznesu. Sprężysty model biznesu to taki model, który posiada zdolność do ciągłej odporności na zmiany w ramach zbudowanej konfiguracji, zapewniającej jego odpowiednią monetyzację przy jednoczesnym jego ukierunkowaniu na permanentny rozwój, generujący jego odnowę strategiczną w kierunku możliwej dalszej monetyzacji.

Zatem chodzi tu o przechodzenie międzyfazowe między stabilnością, gdzie odbywa się generowanie strumieni pieniężnych dla organizacji, a rozwojem, gdzie tworzona jest nowa propozycja wartości, która ma umożliwić w dalszej fazie kolejną monetyzację modelu biznesu.



Tabela 1. Definicje wybranych atrybutów modeli biznesu wraz z określeniem ich kluczowego, wynikowego czynnika

Lp.	Nazwa atrybutu modelu biznesu	Definicja atrybutu	Kluczowy, wynikowy czynnik atrybutu
1	Skalowalność	Zdolność modelu biznesu do zachowania podobnej lub wyższej efektywności, przy ciągłym zwiększaniu lub zmniejszaniu ilości jego komponentów, przy jednoczesnym, ciągłym dopasowywaniu granic jego oddziaływania (np. w środowisku sieciowym). Skalowanie w modelu biznesu dotyczy zatem, między innymi, dodania i/lub odjęcia komponentu/ komponentów modelu biznesu w celu poprawy jego efektywności (Jabłoński, 2015a, s. 114).	Efektywność
2	Spójność	Tworzące całość, ściśle i kompatybilne powiązanie jego składników ze sobą i otoczeniem biznesu, przyczyniające się do tworzenia wartości dla klientów i przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa (Falencikowski, 2013, s. 96).	Wartość
3	Hybrydowość	Konfiguracja mogąca mieć charakter eklektyczny, zbudowana jest ze skrajnie różnych komponentów, tworzących jednak wzajemny i spójny system zależności przyczynowo-skutkowych, zapewniający spełnienie podstawowego celu, do którego model biznesu został powołany. Kluczowymi cechami hybrydowych modeli biznesu jest holizm i zdolność do wielowymiarowej wizualizacji (Jabłoński, 2015b, s. 76).	Skuteczność
4	Odporność	Zdolność do rozpoznawania, unieszkodliwiania (neutralizacji) oraz niszczenia negatywnych czynników i struktur wpływających na model biznesu. W znaczeniu bardziej ogólnym oznacza zdolność do czynnej i biernej ochrony modelu biznesu przed patogenami organizacyjnymi. Wtedy szczególnego znaczenia nabierają atrybuty (cechy) odporności modelu biznesu, które mogą być pierwotne i wtórne.	Ochrona
5	Sprężystość	Zdolność modelu biznesu do aktywnego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu i szybka jego rekonfiguracja dająca efekt w postaci silnej dynamiki modelu.	Dynamiczna ochrona
6	Stabilność	Zdolność modelu biznesu do osiągania trwałej stopy zwrotu z zasobów modelu biznesu w długiej perspektywie czasowej wraz z umiejętnością w odpowiednim czasie i miejscu do jego ochrony i odnowy strategicznej.	Trwałość
7	Labilność	Kombinacja takich pojęć, jak zmienność, chwiejność, niestabilizowanie, niestałość. Można ją rozumieć jako stan, w którym struktura modelu biznesu jest rozchwiana w tym sensie, że nie wszystkie elementy owego modelu biznesu są prawidłowo dopasowane i/lub realizowane, co przekłada się na brak zdolności do przechwytywania wartości z rynku. Labilność modelu biznesu skutkuje utratą efektywności przedsiębiorstwa, utratą zdolności do przechwytywania wartości z rynku, wzrostem negatywnych interakcji z klientami, zagrożeniem utraty zdolności do kreowania wartości strategicznej, obniżeniem szans rozwoju przedsiębiorstwa. Labilność modelu biznesu zatem będzie pojęciem przeciwstawnym stabilności i jest niekorzystne w cyklu użytkowania modelu biznesu (Jabłoński, 2017, s. 18).	Brak efektywności, utrata wartości
8	Elastyczność	Elastyczność jako cecha modelu biznesu zapewnia realizację założonych celów przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim sprzyja utrzymaniu trwałości biznesu. Dzięki elastyczności modelu firma może przechodzić z jednej konfiguracji w inną z zachowaniem ciągłości działania. Elastyczność w kontekście dynamizowania procesów zarządzania efektywnością modelu biznesu w cyklu życia przedsiębiorstwa ma znamiona niekończącej się odnowy strategicznej (Nogalski i in., 2016, s. 94–95).	Trwałość
9	Adaptacyjność	Każda zdolność modelu biznesu do osiągania wysokiej efektywności przedsiębiorstwa poprzez ciągle dopasowanie konfiguracji modelu biznesu do oczekiwań środowiska biznesu (najczęściej sieciowego) (Jabłoński, 2015a, s. 133).	Efektywność
10	Zyskowość, monetyzacja	Przekształcenie czegoś (aktywów np. modelu biznesu, zbiorów danych itp.) w pieniądź. Jest to metoda lub proces, w którym przedsiębiorstwo zamierza wydobywać (nie przyciągać) pieniądze z „rynku” za kreowaną wartość. To metoda ciągle oparta na logice unikalnego modelu biznesu polegająca na przetwarzaniu dostarczanego produktu lub posiadanych użytkowników na stałą sprzedaż. Podstawowym warunkiem efektu monetyzacji modelu biznesu jest przyciąganie dużego wolumenu odbiorców proponowanego rozwiązania biznesowego (Jabłoński, 2018, s. 149).	Wartość, wolumen klientów

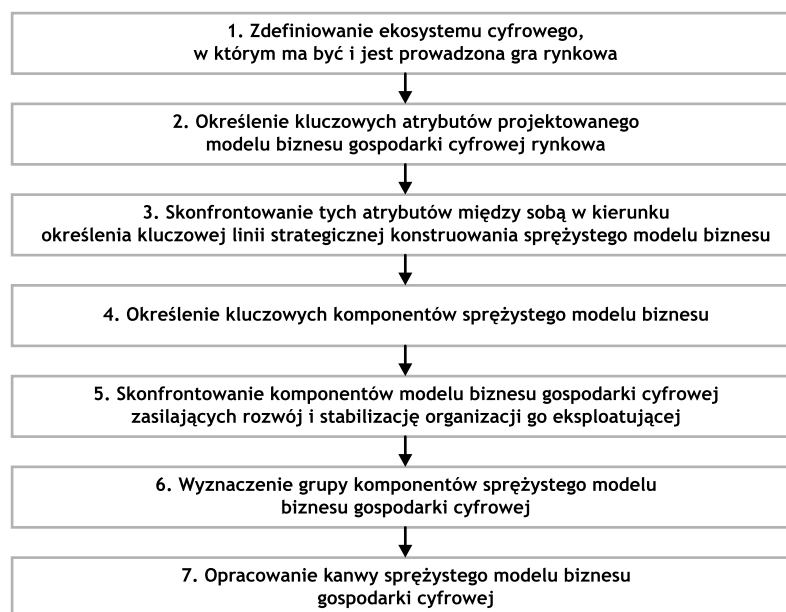
Lp.	Nazwa atrybutu modelu biznesu	Definicja atrybutu	Kluczowy, wynikowy czynnik atrybutu
11	Oburęczność (ambidexterity)	Zdolność modelu biznesu do jego konfigurowania poprzez dobór sprzecznych zasobów służących do realizacji strategii godzącej przeciwstawne cele. Zdolność do tworzenia napięcia wewnątrz organizacji za pomocą modelu biznesu poprzez zarządzanie paradoksami.	Zarządzanie paradoksami
12	Zrównoważenie	Trójkąt 3S stanowiący podstawę konstrukcji modelu zrównoważonego biznesu pozwala na jego skuteczne i efektywne wdrożenie poprzez zastosowanie 3 kluczowych parametrów: Synergia – łączne wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa wzmacniające siłę finansową i konkurencyjną przedsiębiorstwa w kierunku budowy jego długoterminowej wartości. Symbioza – wzajemna egzystencja interesariuszy skupionych wokół przedsiębiorstwa, wykluczająca niekontrolowaną utratę wartości jednych interesariuszy na rzecz innych interesariuszy. Symetria – wzajemne, systematyczne rozwijanie poszczególnych składników potencjału przedsiębiorstwa, z zachowaniem możliwości przesuwania się będącego w ruchu przedsiębiorstwa, w kierunku wyższej wartości tkwiącej w rynku i jego interesariuszach (Jabłoński, 2013, s. 240–241).	Wartość
13	Twórczość	Atrybuty twórczości wyzwalają nowe myślenie strategiczne z uwzględnieniem myślenia geometrycznego, abstrakcyjnego naładowanego mechanizmami twórczej destrukcji i permanentnego eksperymentowania. W takiej przestrzeni powstają nowe pomysły, nowe produkty i nowe modele biznesu. Zmienia się również przestrzeń kreująca nowoczesny biznes. Ta przestrzeń ukierunkowana jest na zależności o charakterze sieciowym, gdzie osadzone i zakorzenione w niej organizacje dynamicznie ze sobą współpracują i wymieniają się wartościami wraz z migracją komponentów modeli biznesu. W takiej konfiguracji powstają naładowane twórczością modele biznesu, które można nazwać twórczymi modelami biznesu (Jabłoński, 2018, s. 176).	Innowacyjność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jabłoński, Jabłoński, 2019

W takiej perspektywie sprężystość modelu biznesu można zaprojektować poprzez poniższe kroki, będące własną propozycją autora artykułu:

1. Zdefiniowanie ekosystemu cyfrowego, w którym ma być i jest prowadzona gra rynkowa.
W tym obszarze ważne jest określenie właściwego środowiska biznesowego, w którym realizowane są procesy biznesowe według przyjętych założeń dla konstruowania modelu biznesu. Warto zwrócić uwagę, że ekosystem cyfrowy jest z jednej strony miejscem prowadzenia biznesu, jak też narzędziem do jego upowszechnienia i budowy wartości przedsiębiorstwa w nowym wymiarze cyfrowym. Dotyczy to głównie tożsamości cyfrowej przedsiębiorstwa eksploatującego sprężysty model biznesu w warunkach wykorzystywanego cyfrowego ekosystemu.
2. Określenie kluczowych atrybutów projektowanego modelu biznesu gospodarki cyfrowej.
W tym obszarze ważne jest określenie kluczowych atrybutów sprężystego modelu biznesu i powiązanie ich ze sobą dla wyznaczenia potem jego kanwy. W tym ujęciu według autora artykułu ważnym jest zwrócenie uwagi na skalowalność tego modelu biznesu szczególnie w środowisku sieciowym, uwypuklenie jego twórczego charakteru, zdolność do spójności między definiowanymi jego komponentami oraz ochronę przed jego labilnością.

3. Skonfrontowanie tych atrybutów między sobą w kierunku określenia kluczowej linii strategicznej konstruowania sprężystego modelu biznesu.
W tym punkcie ważne jest określenie dynamiki sprężystego modelu biznesu poprzez wyskalowanie go, pierwotną ocenę zdolności do jego monetyzacji, tak aby wyznaczyć w kolejnych etapach źródła generowania z niego dodatknych przepływów pieniężnych w wyznaczonym interwale czasu jako stopy zwrotu z jego eksploatacji. Ważne jest także oddzielenie stopy zwrotu z tego modelu biznesu od ogólnej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, które może eksploatować także inne modele biznesu w środowisku wielu modeli biznesu.
4. Określenie kluczowych komponentów sprężystego modelu biznesu.
W tym obszarze szczególnie istotne jest zdefiniowanie liczby komponentów zasilających model biznesu, a dopiero potem określenie ich wzajemnych oddziaływań zachodzących między sobą. W tym przypadku ważna jest przyjęta logika dla generowania dochodów z modelu biznesu, propozycja wartości zarówno w ujęciu ekonomicznym, jak i społecznym. Jednocześnie trzeba zwrócić uwagę na zamianę płatności od klientów w zyski za pośrednictwem dobrze zaplanowanej linii monetyzacji modelu biznesu. Ponadto trzeba wyznaczyć wydolność modelu biznesu w czasie, gdyż różne jego komponenty



Rys. 1. Kluczowe kroki projektowania sprężystych modeli biznesu przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne

mają inne powiązania ze sobą, co nie może tylko być sprowadzone do oceny ich spójności, ale także musi być odniesione do wcześniej zdefiniowanych jego innych atrybutów.

5. Skonfrontowanie komponentów modelu biznesu gospodarki cyfrowej zasilających rozwój i stabilizację organizacji go eksploatującej.

W tym przypadku istotne jest dokonanie konstruktywnej konfrontacji między komponentami, które stabilizują biznes, a tymi, które wpływają na jego rozwój. Również między tymi, które zabezpieczają model biznesu i go chronią, a tymi, które generują jego dalsze ewolucje rozwojowe w dynamice czasu jego użytkowania.

6. Wyznaczenie grupy komponentów sprężystego modelu biznesu gospodarki cyfrowej.

Jest to decydujący obszar przeprowadzanej analizy biznesowej, gdyż jej celem jest rangowanie tych komponentów, których fizyczne zastosowanie przełoży się na optymalną monetyzację sprężystego modelu biznesu w przyjętych warunkach jego eksploatacji.

Ważne jest przede wszystkim takie skonfigurowanie komponentów sprężystego modelu biznesu, które zapewni zdolność do ciągłej jego monetyzacji, a przyjęta struktura kosztów i przychodów przedsiębiorstwa zapewni jego rentowność. Ważna bowiem jest, jak wcześniej się odniosiono, wydajność samego modelu biznesu jak też całego przedsiębiorstwa.

7. Opracowanie kanwy sprężystego modelu biznesu gospodarki cyfrowej.

W tym obszarze kluczowe jest przejście w fazę operacjonalizacji sprężystego modelu biznesu, czyli dynamiczne podejmowanie decyzji z wykorzystaniem opracowanej kanwy.

W tym przypadku potrzebna jest całkowita uważność menedżerów w zakresie obserwacji wynikowej samych komponentów, jak też relacji zachodzących między nimi.

Na rysunku 1 zdefiniowano kluczowe kroki projektowania sprężystych modeli biznesu.

Zaprojektowane kroki umożliwiają skonstruowanie logicznie powiązanej ze sobą kanwy równoważącej działania rozwojowe i odpornościowe w kierunku zapewnienia ciągłości prowadzenia biznesu w swoistym ekosystemie cyfrowym.

Podsumowanie

Nowe perspektywy poznawcze w naukach o zarządzaniu silnie są ukierunkowane na mechanizmy gospodarki cyfrowej. Gospodarka cyfrowa zrewolucjonizowała i zmieniła reguły gry rynkowej. Te reguły osadzone zostały w bytach ontologicznych, takich jak strategie i modele biznesu. Szczególnie modele biznesu ze względu na swą specyfikę doskonale się skonfigurowały z ekosystemem cyfrowym. W takim ujęciu pojawiły się ich kluczowe atrybuty determinujące owe dopasowanie. Pojawiła się sprężystość modelu biznesu w gospodarce cyfrowej, gdzie istotne jest zachowanie rozwoju przedsiębiorstwa przy zdolności do jego ochrony w krótkiej i długiej perspektywie czasowej. Sprężystość modelu biznesu gwarantuje zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania, absorpcji zakłóceń, odpowiedniego reagowania na ryzyka, mając także umiejętność do permanentnego rozwoju. Wydaje się zatem, że sprężystość modeli biznesu może być w pewnym stopniu skutecznym i efektywnym atrybutem długoterminowego osiągnięcia wyników z zachowaniem potencjału rozwojowego kreowanego przez gospodarkę cyfrową. Podsumowując, autor artykułu zwraca uwagę, że pojęcie sprężystości modeli biznesu powinno otwierać nowe przestrzenie w kierunku dalszych badań naukowych nad modelami biznesu przy wielu istotnych ograniczeniach, do których można zaliczyć między innymi:

- brak jednoznacznego rozumienia definicji modeli biznesu i jego poszczególnych atrybutów,

- dynamiczną zmienność gospodarki, zwłaszcza cyfrowej, która generuje nowe interpretacje w koncepcji modeli biznesu.

dr hab. inż. Adam Jabłoński, prof. uczelni
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie
ORCID: 0000-0003-4008-941X
e-mail: adam.jablonski@ottima-plus.com.pl

Bibliografia

- [1] Boschma R. (2015), *Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience*, „Regional Studies”, No. 49, pp. 733–751.
- [2] Briscoe G. (2010), *Complex Adaptive Digital EcoSystems*, Proceedings of the International Conference on Management of Emergent Digital EcoSystems, New York, USA: ACM, pp. 39–46, doi:10.1145/1936254.1936262.
- [3] Chang-Richards Y., Vargo J., Seville E. (2013). *Organisational Resilience to Natural Disasters: New Zealand's Experience*, „China Policy Review”, No. 10, pp. 117–119.
- [4] Chi M., Zhao J., Li Y. (2016), *Digital Business Strategy and Firm Performance: the Mediation Effects of E-collaboration Capability*, WHICEB Proceedings, pp. 86–97.
- [5] Chodyński A. (2016), *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] D. Fatuła (red.), *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków, s. 37–52.
- [6] Coutu D.L. (2002), *How Resilience Works*, „Harvard Business Review”, Vol. 80, No. 5, pp. 46–55.
- [7] Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu, Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- [8] Fiksel J. (2003), *Designing Resilient, Sustainable Systems*, „Environmental Science & Technology”, Vol. 37, No. 23, pp. 5330–5339.
- [9] Fisher R. (2011), *Passion, Resilience, Obsession & Sustained Entrepreneurial Action: The Path to Entrepreneurial Success*, Doctoral dissertation, Swinburne University of Technology.
- [10] Fredrickson B.L. (2001), *The Role of Positive Emotions in Positive Psychology*, „American Psychologist”, Vol. 56, No. 3, pp. 218–226.
- [11] Horne J.F. (1997), *The Coming Age of Organizational Resilience*, „Business Forum”, Vol. 22, No. 2/3/4, pp. 24–28.
- [12] Jabłoński A. (2013), *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa.
- [13] Jabłoński A. (2015a), *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa.
- [14] Jabłoński A. (2015b), *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa.
- [15] Jabłoński A. (2018), *Twórczy model biznesu w koncepcji gospodarki sieciowej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 62, s. 175–192.
- [16] Jabłoński A., Jabłoński M. (2019), *Modele biznesu przedsiębiorstw, Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*, CeDeWu, Warszawa.
- [17] Jabłoński M. (2017), *Labilność modeli biznesu a zarządzanie interfejsami w koncepcji ekonomii współdzielenia*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 13–21.
- [18] Jabłoński M. (2018), *Zyskowność modeli biznesu opartych na koncepcji ekonomii współdzielenia – uwarunkowania strategiczne*, [w:] A. Jaki, M. Kowalik, T. Rojek (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją, Rozwój i efektywność w obliczu zmian*, Wydawnictwo UE Kraków, Kraków, s. 143–155.
- [19] Kamalahmadi M., Parast M. (2016), *A Review of the Literature on the Principles of Enterprise and Supply Chain Resilience: Major Findings and Directions for Future Research*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 1, No. 171, pp. 116–133.
- [20] König M. (2018), *Technological Forecasting & Social Change*, doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.006.
- [21] Lee A.V., Vargo J., Seville E. (2013), *Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience*, „Natural Hazards Review”, Vol. 14, No. 1, pp. 29–41.
- [22] Mallak L. (1998), *Putting Organizational Resilience to Work*, „Industrial Management”, No. 40, pp. 8–15.
- [23] McDonald N. (2006), *Organisational Resilience and Industrial Risk*, [in:] E. Hollnagel, D.D. Woods, N. Leveson (eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*, Ashgate, Hampshire, pp. 155–179.
- [24] Nogalski B., Szpitter A.A., Jabłoński M. (2016), *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- [25] Nosorowski D.P. (2015), *Sprężystość, odporność organizacji lub fenomen resilience*, [w:] A. Krzysztofek (red.), *Metody wspierania biznesu we współczesnym świecie*, AT Wydawnictwo & Authors, Kraków, s. 265–272.
- [26] Palzkill-Vorbeck A. (2012), *Business Model Resilience in the Context of Corporate Sustainability Transformation*, „Business Model Resilience” – GIN2012 – Support Your Future Today! pp. 22–24.
- [27] Pettit T.J., Croxton K.L., Fiksel J. (2013), *Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool*, „Journal of Business Logistics”, Vol. 34, No. 1, pp. 46–76.
- [28] Reinmoeller P., Van Baardwijk N. (2005), *The Link between Diversity and Resilience*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 46, No. 4, pp. 60–65.
- [29] Sawy O.A.E., Pereira F. (2013), *Anticipating Game Changers for „Enterprise 2020” in a Digitally-Intensive World*, [in:] „Business Modelling in the Dynamic Digital Space”, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 1–12, doi:10.1007/978-3-642-31765-1_1.
- [30] Schneider S.L. (2001), *In Search of Realistic Optimism*, „American Psychologist”, No. 56, pp. 250–263.
- [31] Selander L., Henfridsson O., Svahn F. (2013), *Capability Search and Redeem Across Digital Ecosystems*, „Journal of Information Technology”, No. 28, pp. 183–197.
- [32] Starr R., Newfrock J., Delurey M. (2003), *Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy*, „Strategy Business”, No. 30, pp. 1–150.
- [33] Sutcliffe K.M., Vogus T.J. (2003), *Organizing for Resilience*, [in:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco, pp. 58–69.
- [34] Süße T., Weber P., Lasi H., Wilkens U. (2017), *Enterprise Interoperabilität in internetbasierten Ökosystemen*, [in:] N. Gro-nau (ed.), *Industrial Internet of Things in der Arbeits- und Betriebsorganisation*, GITO-Verlag, Berlin, pp. 33–56.



- [35] Walker B., Holling C.S., Carpenter S.R., Kinzig A. (2004), *Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems*, „Ecology and Society”, Vol. 9, No. 2, pp. 37–51.
- [36] Watanabe Ch., Naveed N., Neittaanmäki P. (2018), *Digital Solutions Transform the Forest-based Bioeconomy into a Digital Platform Industry – A Suggestion for a Disruptive Business Model in the Digital Economy*, „Technology in Society”, No. 54, pp. 168–188.
- [37] Wicker P., Filo K., Cuskelly G. (2013), *Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters*, „Journal of Sport Management”, Vol. 27, No. 6.
- [38] Wildavsky A. (1988), *Searching for Safety*. Transaction Books, New Brunswick NJ.
- [39] Xu Y., Koivumäki T. (2019), *Digital Business Model Effectuation: An Agile Approach*, „Computers in Human Behavior”, June, Vol. 95, pp. 307–314. doi.org/10.1016/j.chb.2018.10.021.

The Resilience of Business Models of Enterprises in the Digital Economy

Summary

Nowadays the dynamics of changes opens up new spaces for conducting business especially in the dimension of

the digital economy. This shapes especially new ways of market play, where digital business models generate new values for market users. Therefore, it is important to skillfully exploit business models in the digital economy while ensuring an ability to survive and develop for organisations that use these business models to achieve high efficiency. In the opinion of the author of the present article this can be achieved by applying the resilience attribute both in the construction and operation of business models in the digital economy. The aim of the article is to show the level of resilience in business models functioning in the digital economy. The article is conceptual and draws attention to the place and role of resilience in business models of the digital economy. The article discusses the concept of organisational resilience in management and defines key attributes of business models in the context of the digital economy. The author attempts to conceptualise and operationalise business models of the digital economy and describes the principles of functioning in the digital ecosystem.

Keywords

resilience, business model, digital economy, digital ecosystem
