

ZMIENNOŚĆ MODELU BIZNESU

DOI: 10.33141/po.2022.04.04

Przegląd Organizacji, Nr 4(987), 2022, s. 31-38

www.przegladorganizacji.pl

Bogdan Nogalski
Roman Czapiewski

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo dąży do stworzenia własnej i rozpoznawalnej na rynku marki w celu pozyskania i utrzymania docelowej grupy klientów na wybranych rynkach. Powtarzalne sukcesy odnoszą i będą nadal odnosić te przedsiębiorstwa, które potrafią i będą wykorzystywać w praktyce wszystkie niezbędne narzędzia zarządzania strategicznego oraz różne rodzaje i metody marketingu do zdefiniowanych grup docelowych klientów. Przedsiębiorstwa powinny zwracać szczególną uwagę na pozaekonomiczne oraz subiektywne uwarunkowania zachowań klientów i na bieżąco korygować przyjęte wskaźniki efektywności w marketingu (np. dotyczące udziału w rynku), a także na aspekty odwzorowujące emocjonalny wymiar relacji z klientami. Istotna w tym procesie jest rola klienta wewnętrznego, który, posiadając odpowiednie kwalifikacje i wiedzę, jest determinantą powodzenia w kontaktach z klientem zewnętrznym (Nogalski, Czapiewski, 2019, s. 136–137).

Dynamiczne otoczenie i wolny rynek zmusza przedsiębiorstwa do ciągłego poszukiwania i stosowania nowych sposobów działania, które oparte są na bieżących analizach rynku i wybranych grupach klientów. Działania te powinny umożliwić dostosowywanie się przedsiębiorstwa do aktualnych wymagań rynkowych. Powinny być zarazem wprowadzane do wykorzystywanego portfela praktyk biznesowych. W efekcie przekłada się to na zmiany w systemach zarządzania przedsiębiorstwami. Zmiany w zarządzaniu są ściśle powiązane ze zmianą sposobu myślenia kadry kierowniczej, która powinna łączyć stawiane cele strategiczne z bieżącymi problemami funkcjonowania danego przedsiębiorstwa.

Podstawę działalności każdej organizacji stanowią działania systemowe i operacyjne związane z obsługą rynków, na których ona funkcjonuje. Można wyróżnić w nich zarówno działania rutynowe, jak i nierutynowe, wymagające niejednokrotnie realizacji zadań o dużym stopniu złożoności i ryzyka. Wymaga to zastosowania sposobów działania opartych na wiedzy fachowej i doświadczeniu. Znaczenie ma również przyjęta struktura przedsiębiorstwa (Trocki i in., 2011, s. 13). Podejmowane działania nierutynowe obarczone są dużym zakresem improwizacji i są związane z rozszerzaniem podstawowej działalności przedsiębiorstwa, a także jego dalszym rozwojem i poszukiwaniem nowych rynków.

W celu realizacji powyższych założeń przedsiębiorstwa powinny posiadać wypracowany i uaktualniany na bieżąco model biznesu, który będzie stymulatorem przyjętej strategii. Odpowiednio skonstruowana strategia powinna być realizowana poprzez działania taktyczno-operacyjne. Pomiędzy działaniami taktycznymi i operacyjnymi coraz częściej zacierają się granice ze względu na fakt skracania się drogi podejmowania decyzji i coraz lepiej wyedukowaną kadrę zarządzającą oraz delegowanie na pracowników w coraz większym zakresie uprawnień i odpowiedzialności.

Jeżeli dane przedsiębiorstwo posiada zdolności do budowania z klientami coraz bardziej osobistych relacji, stwarza to szansę dostarczania na rynek nowych produktów i usług poprzez dopasowanie ich do jego bieżących potrzeb. Jest to związane z faktem, że recepty na sukces w biznesie są coraz mniej trwałe, a horyzont planowania skraca się w czasie ze względu na zmienne trendy rynkowe i postępujący proces globalizacji.

Zasadniczym celem artykułu jest zdefiniowanie wpływu przyjętego modelu biznesu na strategię przedsiębiorstwa i jego funkcjonowanie. Artykuł posiada charakter konceptualny i został w warstwie dowodowej wsparty badaniami pilotażowymi, których zasady i przebieg opisano w dalszej jego części.

Istota klienta na rynku B2B

W marketingu B2B każdy podmiot gospodarczy musi mądrze wybierać, z kim nawiązuje współpracę, a także gdzie kierować swoje zasoby w celu uzyskania najlepszych rezultatów rynkowych. Najważniejszy cel to budowa sieci o trwałych relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami w oparciu o analizę swoich mocnych i słabych stron oraz bliskiego otoczenia, w szczególności głównych konkurentów (Welch, 2015, s. 138).

Integracja najbardziej istotnych elementów koncepcji zarządzania strategicznego została zaprezentowana na rysunku 1, w którego epicentrum znajduje się marketing relacji.

Wskazane elementy są od siebie zależne. Muszą być zintegrowane. Ich integracja jest możliwa z wykorzystaniem procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, uwzględniających elastyczny model biznesu w budowaniu partnerskich stosunków występujących

między stronami na rynku (Nogalski, Czapiewski, 2019, s. 136–137).

Według B. Nogalskiego, konieczne jest – pomimo że model biznesu i strategia tworzą układ spójnych założeń i współzależności działań przyczyniających się do realizacji założonych celów – rozróżnienie modelu biznesu i strategii jako niezależnych bytów wpisanych w rzeczywistość przedsiębiorstwa. Model przedsiębiorstwa jako pojęcie odzwierciedla charakter statyczny zjawiska, gdyż opisuje schematy – wzorce działania (ramy, relacje, zjawiska itp.) w sposób bardziej abstrakcyjny. Z kolei strategia, czyli sposób realizacji zamierzonych celów, opisuje charakter dynamiczny zjawiska, wskazując równocześnie na elastyczność zachowania przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach, zwłaszcza w dobie nasilającej się globalizacji (Nogalski, 2008, s. 119).

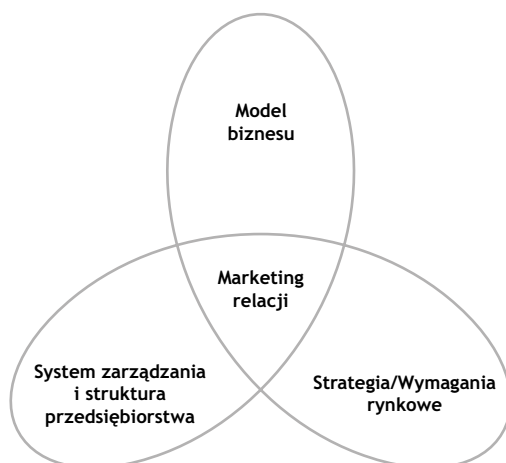
Marketing relacji akcentuje znaczenie symbolicznego wymiaru długoterminowych stosunków między określonymi podmiotami sieci – pomiędzy dostawcami a nabywcami. Podkreśla również, że oczekiwana rentowność jest równoważona przez korporacyjną

odpowiedzialność oraz jest rozpatrywana w strategicznej perspektywie, będąc jednocześnie sztuką tworzenia i utrzymywania wzajemnych kontaktów (Nogalski, Czapiewski, 2019, s. 123).

Model biznesu jest konstrukcją, która informuje o stanie i perspektywach przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojkin, 2004, s. 8–9) oraz jak posiadane możliwości i potencjał działalności należy zmieniać poprzez możliwości rynkowe w rezultaty ekonomiczne, co zostało pokazane na rysunku 2. Trendy rynkowe z uwzględnieniem analiz otoczenia oraz możliwości organizacji wpływają na przyjęty model biznesu, a w konsekwencji przekładają się na realne programy działania. Dane w procesie ulegają ciągłym modyfikacjom wraz ze zmianami na rynkach.

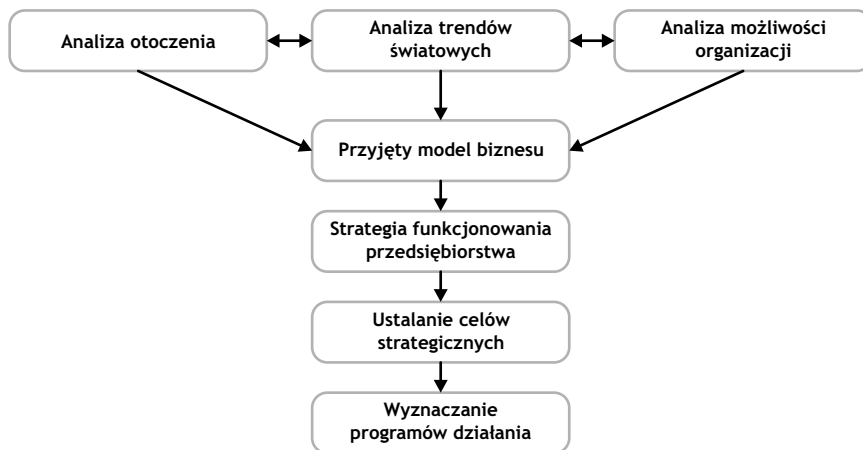
Model biznesu powinien mieć również swoje zaplecze w takich elementach, jak:

- dostosowane do wymagań rynkowych produkty i usługi,
- właściwy system wartości obowiązujących w przedsiębiorstwie,



Rys. 1. Elementy zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie: Payne, 1996, s. 263



Rys. 2. Wpływ modelu biznesu na ustalanie i wyznaczanie programów działania w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

- polityka jakości,
- doskonaląca na bieżąco swoje umiejętności kadra zarządzająca oraz pracownicza.

Istotną cechą pozostaje elastyczność danej organizacji, która jest związana z adaptacyjnością, bowiem przedsiębiorstwo elastyczne dostosowujące się do warunków funkcjonowania ma dużą szansę na adaptację do otoczenia rynkowego. Od obecnych przedsiębiorstw oczekuje się również zwinności, szybkości i operatywności w działaniu w celu wczesnego ostrzeżenia o możliwych zmianach w burzliwym otoczeniu, aby wypracować wyróżniającą się markę oraz pozycję na rynku (Falencikowski, 2016, s. 113).

Elementami mającymi kluczowe znaczenie przy projektowaniu modelu biznesu są wnikliwe analizy: otoczenia, trendów światowych oraz możliwości organizacyjnych przedsiębiorstwa. Pomiędzy tymi zależnościami występują sprzężenia zwrotne w postaci przekazywanych na bieżąco informacji z rynków (Casadesus-Masanell, Ricart, 2011, s. 100–107; Chabiera, 2021; Chesbrough, 2010, s. 354–363; DaSilva, Trkman, 2004, s. 379–389; Guerras-Martin i in., 2014, s. 69–76; McGrath, 2010, s. 247–261).

Integracja działań w przedsiębiorstwie za pomocą modelu biznesu

Przsiębiorstwa muszą zdawać sobie sprawę, że cechą charakterystyczną we współczesnym czasie jest ciągła zmienność warunków rynkowych. Powinny one na bieżąco odpowiadać sobie na pytanie, jakie działania

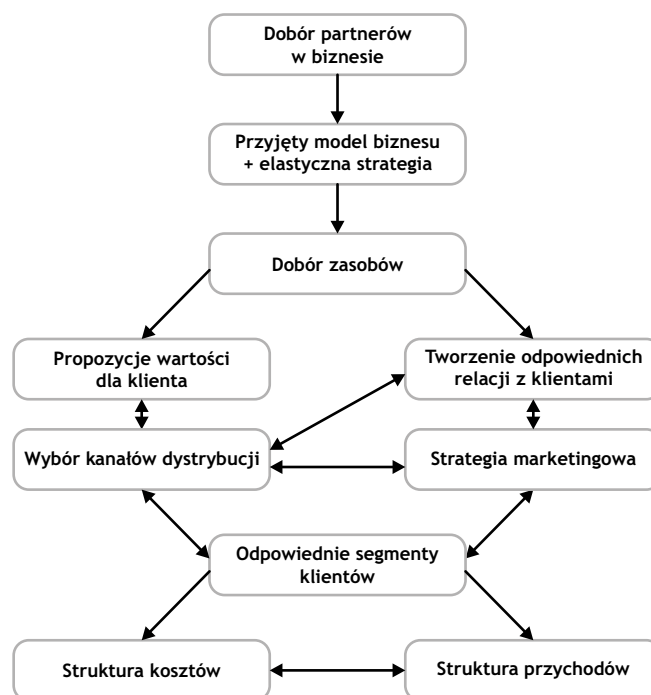
muszą podejmować, aby przetrwać w biznesie oraz zapewnić sobie dalszy rozwój? Powinny też posiadać umiejętność zawierania koalicji i aliansów, aby realizować cele rynkowe z poszanowaniem zasad występujących w danej branży.

Model biznesu spełnia funkcję integrującą wszystkie wymienione elementy. Powinien także inspirować do planowania strategicznych oraz taktyczno-operacyjnych działań w przedsiębiorstwie. Mając na względzie określone rezultaty ekonomiczne oraz możliwości rynkowe, umożliwia odpowiednie wykorzystanie potencjału i zasobów przedsiębiorstwa.

W zarządzaniu (w szczególności w koncepcji zarządzania zintegrowanego) zakłada się równomierny rozwój potencjałów organizacji w jej jednolitym polu gospodarczym. W efekcie następuje nieustrukturalizowane oddziaływanie potencjałów sukcesu na poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Wszystkie te poziomy są równorzędne, a ich wyróżnianie ma znaczenie wyłącznie epistemologiczne. Oddziaływania wynikają raczej z potrzeby chwili, dlatego można powiedzieć, że właściwie mamy do czynienia z nieustrukturalizowaną strategią przedsiębiorstwa (Krupski, 1999, s. 399). Nakładanie się tych poziomów i zacieranie wyraźnych różnic między nimi wynika również z coraz lepiej wykształconej kadry, której nadaje się odpowiednie uprawnienia i zakresy odpowiedzialności.

Podczas tworzenia modelu biznesu należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- jakie są zasadnicze mierniki modelu biznesu?
- jakie jest otoczenie danego modelu biznesu i jak oddziałuje ono na dany model?



Rys. 3. Kluczowe elementy procesu projektowania modelu przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne

- czy występują stałe elementy modelu biznesu?
- jakie są ograniczenia i wyznaczniki przy tworzeniu modelu biznesu?

Uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania umożliwi zbudowanie modelu biznesu, dostosowanego nie tylko do warunków bieżących, ale i perspektywicznych, w określonym z góry horyzoncie czasowym. Dane te można i należy również wykorzystywać przy tworzeniu strategii, a także na dalszych etapach działań taktyczno-operacyjnych w przedsiębiorstwie.

Na rysunku 3 autorzy wskazali kluczowe elementy w procesie projektowania modelu biznesu. Punktem wyjścia jest dobór partnerów biznesowych, zarówno wśród klientów, jak i dostawców oraz podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje na rynku. Pozostałe czynności mają na celu wskazanie odpowiednich segmentów klientów, którzy umożliwią realizację przyjętego poziomu przychodów przy założonej strukturze kosztów.

A. Osterwalder i Y. Pigneur proponują przy projektowaniu modelu biznesu wykorzystać szablon zbudowany z dziewięciu elementów. Należą do nich: kluczowi partnerzy, kluczowe działania, kluczowe zasoby, propozycja wartości, relacje z klientami, kanały, segmenty klientów, struktura kosztów i strumienie przychodów. Jak widać, kolejność tych składowych nie jest przypadkowa. W pierwszej kolejności odbywa się selekcja, analiza i ocena miejsca oraz roli poszczególnych składowych w realizacji założeń strategicznych przedsiębiorstwa. Wpływ na te działania ma także odpowiednia architektura strategiczna, którą można postrzegać jako unikalną strukturę kontaktów wewnątrz lub na zewnątrz przedsiębiorstwa, istniejących pomiędzy przedsiębiorstwem a jego dostawcami i klientami (Jabłoński, 2013, s. 261).

Realizacja strategii równa się „zestrojeniu” działań z celami – aby skutecznie realizować strategię firmy, należy zadbać o koordynację działań wykraczających poza granice pojedynczych jednostek organizacyjnych i położyć nacisk na elastyczność i bieżące działania, umożliwiające adaptację do zmiennych warunków rynkowych (Sull i in., 2015, s. 46–47). W kulturze organizacyjnej sprzyjającej realizacji strategii powinno się dostrzegać i nagradzać elastyczne podejście, umiejętność pracy zespołowej oraz ambicję pracowników. Punktem

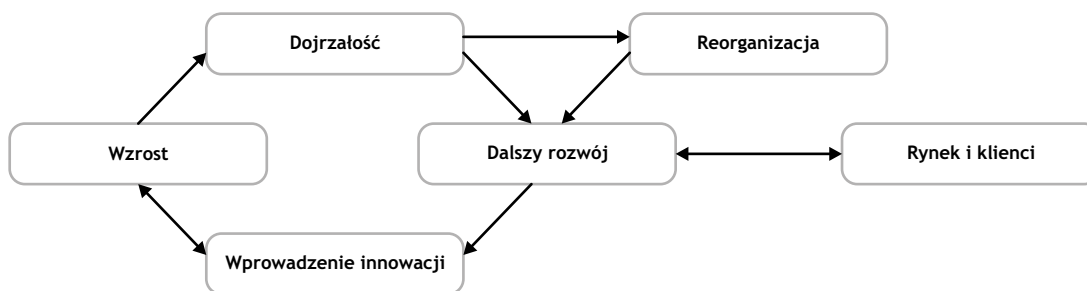
wyjścia powinno być gruntowne przededefiniowanie procesu realizacji strategii – uznanie, że podstawowe znaczenie ma zdolność do przechwytywania szans biznesowych zharmonizowanych ze strategią i umiejętnością stałego koordynowania tych działań z działaniami realizowanymi w innych obszarach zarządzania strategicznego. Takie podejście może pomóc menedżerom w ustalaniu przyczyn problemów z realizacją strategii oraz przełożeniu jej na działania taktyczne i operacyjne (Sull i in., 2015, s. 55).

Wpływ zmienności warunków rynkowych na model biznesu

Współczesny biznes charakteryzuje się niespotykaną dynamiką wywołaną przez szybko zmieniające się otoczenie i globalizację oraz presję na ciągłe szukanie innowacyjnych rozwiązań dla zaspokojenia potrzeb wybranych grup klientów. Powoduje to z kolei presję na ciągłą rywalizację i poszukiwanie nowych możliwości w celu zachowania wypracowanej pozycji na rynku przez dane przedsiębiorstwo (Nogalski, Czapiewski, 2015, s. 48). Trend ten dotyczy również działań marketingowych.

Zmiany cywilizacyjne w ostatnim okresie spowodowały, że marketing 4.0 powiązany z techniką cyfrową wymusił zastosowanie nowych narzędzi i rozwiązań w tym zakresie. Przepływ informacji i transparentność umożliwiła przedsiębiorcom z krajów rozwijających się pozyskiwanie technologii i inspiracji od krajów wysokorozwiniętych. Zmieniły się zachowania konsumenckie. Zmieniają się w dalszym ciągu także współczesne trendy.

Na rysunku 4 zaprezentowano cykl życia przedsiębiorstwa z uwzględnieniem turbulentnych warunków rynkowych charakterystycznych dla procesu globalizacji. Zmienność warunków rynkowych jest cechą charakterystyczną w obecnych czasach i powinna być brana pod uwagę przy tworzeniu modelu biznesu i strategii (Nogalski, Czapiewski, 2019, s. 132). Twórcza strategia będzie rozumiana jako zbiór innowacyjnych planów, pozycji, wzorców, manewrów i perspektyw, które będą generować wartość w oparciu o nowe idee i trendy rynkowe. Dalsze działania będą zmierzały do reorganizacji zasobów w przedsiębiorstwie



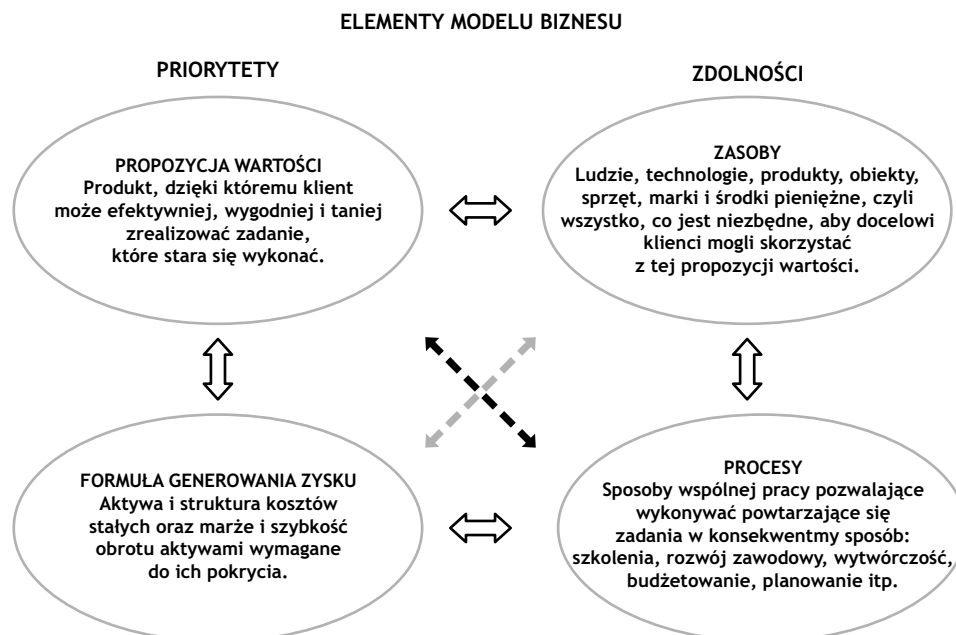
Rys. 4. Cykl życia przedsiębiorstwa z uwzględnieniem zmiennych warunków rynkowych
Źródło: opracowanie na podstawie: Jabłoński, 2015, s. 30

w momencie osiągnięcia stopnia dojrzałości przez przedsiębiorstwo w określonym momencie funkcjonowania na rynku.

Obecnie warunkiem przetrwania w biznesie jest zdolność do zakładania koalicji, wzajemnego szanowania odmiennych podejść do prowadzenia biznesu, a także zdolność do zachowań konsensualnych dla

potrzeb realizacji wspólnych celów. Zdaniem Johnso-
na, Christensena i Kagermana, model biznesu składa się z czterech ząbających się elementów, które tworzą i dostarczają wartość. Należą do nich (ICAN, 2020, s. 86):

- propozycja wartości skierowanej do klientów,
- zasoby: ludzie, środki pieniężne i technologia,



Rys. 5. Elementy modelu biznesu
Źródło: ICAN Management Review Polska, s. 30

Tabela 1. Działania marketingowe w tworzeniu modelu biznesu

Lp.	Postawione pytanie	Średnia ocena 22.03-27.03.2018	Średnia ocena 29.11.-02.12.2019
1	Czy przyjęta strategia ma stały i bieżący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa?	5,6	5,4
2	Czy funkcjonujący Zintegrowany System Zarządzania (IMS) ma stały wpływ na proces realizacji projektu/kontraktów?	5,2	5,2
3	Czy relacje z klientami są na odpowiednim poziomie umożliwiającym dalszą z nimi współpracę?	5,6	5,1
4	Czy w przedsiębiorstwie jest widoczne elastyczne podejście zgodne z wymaganiami rynku podczas realizacji zadań/projektów?	4,8	5,1
5	Czy współpraca z podwykonawcami i dostawcami ma wystarczający wpływ na realizację przyjętych zadań/projektów?	6,0	5,2
6	Czy przyjęta w przedsiębiorstwie struktura jest modyfikowana pod wpływem realizowanych zadań/projektów?	4,0	3,9
7	Czy dobór pracowników do realizacji zadań/projektów był realizowany zgodnie z postawionymi wymaganiami?	4,1	4,7
8	Czy są prowadzone działania i badania w celu znalezienia potencjalnych klientów oraz nowych rynków?	4,3	5,2

Źródło: opracowanie własne

- procesy używane przez firmę w celu przekształcenia zasobów wejściowych w gotowe produkty lub usługi,
- formuła generowania zysku, która decyduje o marżach, szybkości obrotu aktywami oraz skali niezbędnej do osiągnięcia atrakcyjnego zwrotu.

Zostały one tak sformułowane, że każdy z nich stanowi punkt wyjścia do następnego (rys. 5). Współzależności wskazane na rysunku zostały oznaczone dwukierunkowymi strzałkami, wskazującymi na konieczność zintegrowania ze sobą poszczególnych elementów modelu biznesu. Każdy komponent musi współgrać z każdym kolejnym komponentem.

Znaczenie kluczowych elementów umożliwia prowadzenie biznesu na wymaganym poziomie oraz podejmowanie stosownych decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Służy temu budowa takiego modelu biznesu, który kształtuje cele strategiczne oraz kreuje bieżące działania taktyczne i operacyjne wraz z wyborem i dostosowaniem struktury w przedsiębiorstwie (Nogalski, Czapiewski, 2019, s. 132). Elementem integrującym te działania jest przyjęta siatka procesów, która systematyzuje działania w przedsiębiorstwie z właściwym podziałem na procesy: strategiczne, główne i pomocnicze.

Duże znaczenie ma również podejmowanie niezbędnych działań dla osiągania stale wyznaczanych celów oraz podwyższania efektywności poprzez wykorzystanie zasobów twórczości (Dyduch, 2013, s. 37). Takie podejście do strategii jest ukierunkowane na bieżącą działalność innowacyjną i wykorzystywanie nowych technologii.

Metodyka badania pilotażowego

W artykule zostały przedstawione wyniki badania pilotażowego, w którym populację badawczą stanowiła kadra kierownicza przedsiębiorstwa będącego liderem w wykonawstwie prac antykorozyjno-malarskich w przemyśle i na rynku stoczniowym oraz w branży „Offshore”. Badane przedsiębiorstwo jest ważnym elementem międzynarodowej korporacji, której oddziały są umiejscowione nie tylko w Europie. Cechą charakterystyczną badanego przedsiębiorstwa jest fakt, że realizuje zlecenia samodzielnie oraz na zlecenie dużych przedsiębiorstw, takich jak stocznie w kraju i za granicą.

Wykonuje także projekty na zlecenie innych oddziałów korporacji w różnych krajach. W pytaniach ankietowych zastosowano 7-stopniową skalę Likerta.

Pierwsze z przeprowadzonych badań (22–27.03.2018 r.) zostało opisane przez autorów w artykule pt. „Wykorzystanie działań marketingowych w kształtowaniu modelu biznesu w przedsiębiorstwie” (Nogalski, Czapiewski, 2019). Drugie badanie, którego wyniki zaprezentowano w niniejszym artykule, zostało przeprowadzone dla porównania w dniach 29.11–02.12.2019 r. na tej samej wybranej grupie menedżerów zarówno wyższego, jak i średniego szczebla.

Przeprowadzone badanie, jak też zawarte w artykule spostrzeżenia pozwoliły na sformułowanie wniosków dotyczących kształtowania dalszych skutecznych na rynku działań w zakresie wypracowania modelu biznesu oraz jego wpływu na działania strategiczno-taktyczne w badanym przedsiębiorstwie. Pomogły również sprecyzować dalsze kierunki działań na wybranych rynkach, zwłaszcza poza branżą stoczniową. Należy dodać, że badane przedsiębiorstwo świadczy w znacznej mierze pracę wykonywaną przez wykwalifikowanych pracowników.

Przeprowadzone badania pilotażowe – wnioski

Wyniki badania pilotażowego w zakresie wykorzystania działań marketingowych w tworzeniu modelu biznesu przeprowadzone w drodze badania ankietowego zamieszczono w tabeli 1.

Przedstawione wyniki badań umożliwiają sprawdzenie i korektę funkcjonujących procesów oraz przyjętych założeń w stosunku do istniejącej struktury pracy wraz z uwzględnieniem relacji z klientami i dostawcami na wykonywanych projektach. Najwyższa negatywna zmiana wystąpiła w punkcie dotyczącym współpracy z podwykonawcami, z którymi firma ma wypracowane partnerskie stosunki współpracy i podpisane stałe umowy o współpracy. Wynika to z faktu, że w tym zakresie nastąpił niedobór wykwalifikowanych pracowników, związany z wyjazdem części z nich do krajów Europy Zachodniej i Skandynawii w efekcie otwarcia tam rynków pracy. Skutkowało to również wzrostem stawek na rynku lokalnym. W punkcie 3 dotyczącym utrzymywania relacji umożliwiających dalszą współpracę z klientami nastąpił również spadek, co wynikało ze zmian na rynku w zakresie pozyskiwania nowych zleceń. Dotychczasowi klienci nie podpisali nowych kontraktów, co zmusiło firmę do szukania nowych rynków, a to z kolei znalazło swoje odzwierciedlenie w znacznym wzroście w odpowiedzi w punkcie 8 badanej ankiety.

Pozytywne zmiany i to znaczne wystąpiły w punktach 7 i 8. W pierwszym z nich, dotyczącym doboru pracowników do realizacji zadań, zmiany były efektem racjonalnego podejścia do wyboru konkretnych zleceń związanych z posiadanymi w danym okresie zasobami ludzkimi. Firma dążyła do realizacji zadań, gdzie stawki za wykonywane prace były najwyższe, co umożliwiło wykorzystanie zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników. Nastąpiła zmiana celów strategicznych z pracy na dotychczasowych placówkach na rzecz realizacji projektów w różnych miejscach, co wymagało zwiększonej elastyczności i mobilności.

W wymienionym wcześniej punkcie 8 wpływ na znaczne zwiększenie różnicy miał fakt powołania specjalnej grupy, której celem była penetracja nowych rynków, wyszukiwanie zleceń i nawiązywanie trwałych relacji z dużymi klientami na rynkach, zwłaszcza że uzyskano spadek wartości w punkcie dotyczącym relacji z klientami na odpowiednim poziomie ekonomicznym

i merytorycznym w celu kontynuowania współpracy. Działania te zostały podjęte ze względu na fakt zakończenia współpracy z dwoma dotychczasowymi klientami z powodu oferowanych niższych stawek i dalszej nieopłacalności kontraktów na tym rynku.

Wysokie wartości uzyskano w punkcie uwzględniającym elastyczne podejście zgodne z wymaganiami rynku podczas realizacji projektów (pkt 4). Pozytywny wpływ na ten wynik ma zawieranie nowych umów długoterminowych z klientami, co jest uwzględnione w strategii działania przedsiębiorstwa. Podobny rezultat uzyskany został również w punkcie 1 dotyczącym wpływu strategii na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, co miało przełożenie na działania taktyczno-operacyjne.

Wpływ zintegrowanego systemu zarządzania pozostał taki sam w obu przeprowadzonych badaniach – bez jego udziału nie byłoby narzędzi i możliwości budowania pozytywnego wizerunku na rynku. W swoim założeniu system jest zbiorem reguł i norm obowiązujących w przedsiębiorstwie oraz uwzględnia zasady dotyczące współpracy wyrażone w stosunku do wewnętrznych i zewnętrznych klientów, poprzez stawiane wymagania oraz dane dotyczące „Safety Certificate Contractors” (IMS, Hamburg, 2012).

Uzyskane wyniki potwierdzają poprawność działań strategicznych podejmowanych przez przedsiębiorstwo zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym w celu skutecznego – z uwzględnieniem bieżącej trudniejszej sytuacji rynkowej – dokonywania korekt w aktualnym modelu biznesu.

Średnia wyników badań uzyskanych w tych warunkach jest wysoka i wynosi 4,97, co świadczy pozytywnie o wypracowanym modelu biznesu z uwzględnieniem prowadzonych działań wytwórczych i marketingowych, w celu uzyskania powtarzalności działań biznesowych w przedsiębiorstwie. Wyprowadzone z procesu badawczego wnioski pozwoliły na większą aktywność na nowych rynkach spoza branży stoczniowej oraz zaproponowanie kompleksowych prac zwłaszcza dla sektora „Offshore”.

Podsumowanie

Artykuł ten jest kontynuacją zagadnień związanych z kształtowaniem modelu biznesu podejmowaną przez autorów na przestrzeni ostatnich kilku lat w celu realizacji i optymalizacji przez przedsiębiorstwa przyjętych zadań rynkowych.

Ciągła presja na wynik powoduje poszukiwanie przez przedsiębiorstwa nowych szans i możliwości marketingowych w celu zachowania ustalonej pozycji na rynku. W dobie globalizacji i szybkiego przepływu informacji odpowiedniego znaczenia nabierają elementy marketingu 4.0. Przenikanie się informacji, rozwiązań oraz technologii przyczyniło się do pojawienia się stwierdzeń, że technologia niszczy tradycyjne modele biznesowe (Rzeczpospolita, 2018, s. N8).

Uwzględniając znaczenie tych osiągnięć i trendów, należy jednak wziąć pod uwagę, że rynek B2B ma swoją

specyfikę ze względu na różnorodność celów i działań, dla których przedsiębiorstwa dokonują zakupów dóbr i usług. Bierze w nich udział także większa liczba osób, zarówno w podejmowaniu decyzji, jak i kontaktach personalnych dla uzyskania określonego celu z wykorzystaniem wypracowanego poziomu zaufania w biznesie.

Rozwiązania funkcjonalne i procesowe mogą istnieć obok siebie oraz przenikać się w zależności od potrzeb rynkowych. Zdaniem autorów, to jednak zarządzanie przez procesy umożliwia oraz utrwała zwiększenie skuteczności funkcjonowania oraz powtarzalności działań w kontaktach z klientami (Nogalski, Czapiewski, 2013, s. 23).

Elementami mającymi kluczowe znaczenie przy projektowaniu modelu biznesu są wnikliwe analizy zarówno: otoczenia, trendów światowych oraz możliwości organizacyjnych przedsiębiorstwa. Pomiędzy tymi zależnościami występują sprzężenia zwrotne połączone z przekazywaniem informacji z rynków w celu wykorzystywania na bieżąco zasad ekonomii.

Autorzy w tym artykule wskazali na istotne czynniki, które należy uwzględniać przy wyborze i projektowaniu modelu biznesu z podziałem na priorytety rynkowe – propozycję wartości i formułę generowania zysku, oraz zdolności przedsiębiorstwa, tj. zasoby i realizowane procesy.

Model biznesu nie jest jednak panaceum na sukces przedsiębiorstwa. Wpływ na jego strukturę ma zbyt wiele zmieniających się czynników, które powinny być na bieżąco uaktualniane oraz stawiane jako priorytety we właściwej kolejności.

Przyjęcie odpowiedniego modelu biznesu oraz powiązanie go z działaniami w przedsiębiorstwie wymaga ciągłej obserwacji otoczenia oraz wykorzystania teorii biznesu ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania strategicznego i działań taktyczno-operacyjnych. Podczas procesu realizacji wymagane jest bieżące monitorowanie kluczowych parametrów. Należą do nich m.in.: spełnianie wymagań zgodnie z przyjętym zakresem oraz czasem i kosztami realizacji, a także dobór odpowiednich podmiotów do jego wykonania (por. Nogalski, Czapiewski, 2016, s. 162–163).

prof. dr hab. Bogdan Nogalski
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
Wydział Biznesu
ORCID: 0000-0003-0262-8355
e-mail: bogdannogalski.bn@gmail.com

dr inż. Roman Czapiewski
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
Wydział Biznesu
ORCID: 0000-0002-5794-012X
e-mail: rczapiewski@wsb.gda.pl



Bibliografia

- [1] Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011), *How to Design a Winning Business Model*, „Harvard Business Review”, Vol. 89, No. ½, pp. 100–107.
- [2] Chabiera S. (2021), *Projekt modelu biznesu regionalnych linii lotniczych* (rozprawa doktorska), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- [3] Chesbrough H. (2010), *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning”, Vol. 43, No. 2–3, pp. 156–171.
- [4] DaSilva C.M., Trkman P. (2004), *Business Model: What It Is and what It Is not*, „Long Range Planning”, No. 47, pp. 379–389.
- [5] Dyduch W. (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- [6] Falencikowski T. (2016), *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia*, [w:] S. Gregorczyk, W. Mierzejewska (red.), *Wyróżniki modelu biznesu przedsiębiorstwa inteligentnego*, SGH, Warszawa.
- [7] Guerras-Martin L.Á., Madhok A., Montoro-Sánchez Á. (2014), *The Evolution of Strategic Management Research: Recent Trends and Current Directions*, „BRQ Business Research Quarterly”, Vol. 17, No. 2, pp. 69–76.
- [8] ICAN Management Review Polska, Luty-Marzec 2020, Nr 1.
- [9] Integrated Management System (2012), Policy Muehlhan Group, Hamburg.
- [10] Jabłoński A. (2015), *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa.
- [11] Jabłoński A. (2013), *Modele zrównoważonego biznesu. W budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa.
- [12] Krupski R. (red.), (1999), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- [13] McGrath R.G. (2010), *Business Models: A Discovery Driven Approach*, „Long Range Planning”, Vol. 43, No. 2–3, pp. 247–261.
- [14] Nogalski B. (2008), *Idea strategii „błękitnego oceanu” w rozwiązywaniu kluczowych problemów polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania*, [w:] J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice.
- [15] Nogalski B., Czapiewski R. (2013), *Zarządzanie procesowe a kształtowanie się struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Boguszewicz-Kreft, M. Rozkwitalska (red.), *Nowe koncepcje w zarządzaniu organizacją wobec wyzwań otoczenia*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 22, 21–39.
- [16] Nogalski B., Czapiewski R. (2015), *Strategie w zarządzaniu organizacjami*, [w:] *Modelowanie działań biznesowych w przedsiębiorstwie*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice, s. 48–66.
- [17] Nogalski B., Czapiewski R. (2016), *Modelowanie działań biznesowych z uwzględnieniem struktury zarządzania projektami*, [w:] J. Rymaniak (red.), *Współczesne domeny zarządzania. Decyzje menedżerskie – PPO i CRS – Modele biznesu*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 44, s. 149–165.
- [18] Nogalski B., Czapiewski R. (2019), *Wykorzystanie działań marketingowych w kształtowaniu modelu biznesu w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 173, s. 123–139.
- [19] Payne A. (1996), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
- [20] Rzeczpospolita (2018), *Technologia zniszczy tradycyjne modele biznesowe*, Dodatek Nieruchomości, s. N8.
- [21] Sull D., Homkes R., Sull Ch. (2015), *Dlaczego szwankuje realizacja strategii*, „Harvard Business Review Polska”, Listopad.
- [22] Trocki M., Grucza B., Ogobek B. (2011), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- [23] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P. i in. (2004), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [24] Welch J.S. (2015), *Praktyczne MBA. Jak mądrze zaplanować karierę, stworzyć wspaniały zespół, zdynamizować wzrost i wygrać*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.

Business Model Volatility

Summary

Changes in enterprise management are closely related to the change in the way of thinking, which should be included in the strategic goals of the company operating on the market. Adaptation of an appropriate business model and linking it with activities in the enterprise requires constant observation of the environment and linking strategic management with tactical and operational activities. In the article, its authors has shown the business model consisting of four interrelated elements, namely; customer value creation proposals, profit rules, key resources, and existing processes. The article also includes a „case-study” research, in which the results obtained in a research conducted in 2018 and 2019 have been compared. It takes into account the use of marketing activities in creating a business model in the company that is a market leader in the field of its industry. In this study, high ratings confirmed the correct implementation of the strategy, flexible approach to customers and marketing activities, including building long-lasting market relationship with customers. As a result of the research, it has been indicated that the elements of main importance in designing the business model are: deep analysis of the environment carried out in the context of global development trends on the markets and increasing the organisational efficiency both inside and outside of the company.

Keywords

business management, business model, strategy, marketing, customer