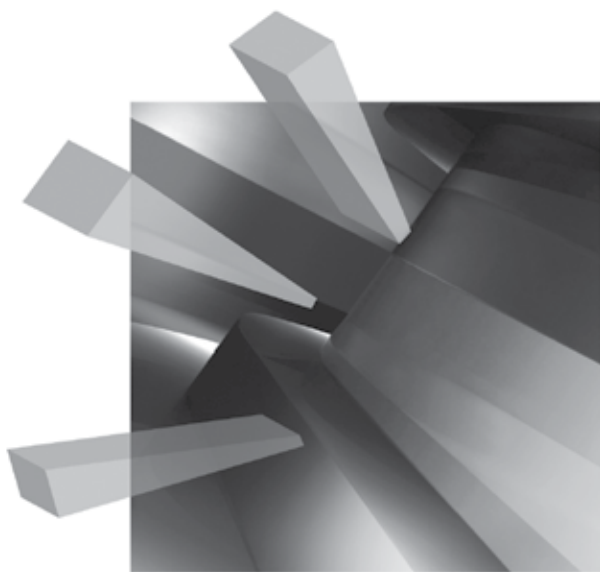


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3 (24) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korłub
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Joanna Bagrij: Ujęcie zasobowe tworzenia wartości w modelu biznesowym	9
Malwina Berger, Maciej Mitreęga: Funkcjonalny wymiar konfliktu na rynku usług bankowych w Polsce.....	20
Iwona Czerska: Segmentacja facebookowiczów – ujęcie ilościowe.....	33
Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak: Modelowanie procesów jako podstawa standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego	41
Dariusz Dąbrowski: Model czynnikowy drugiego stopnia jakości informacji rynkowych	58
Jakub Drzewiecki, Anna Równicka: Model biznesu jako narzędzie planowania i opisu projektu na przykładzie Electrolux Poland Sp. z o.o.	69
Konrad Kulikowski: Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy	80
Anna Misztal: Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie	91
Anna Myrda: Formaty kwestionariuszy twardych wywiadów drabinkowych – porównanie	104
Mateusz Podobiński: Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji <i>lean management</i> – wyniki badań	112
Andrzej Raszkowski: Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych.....	123
Piotr Rogala, Sławomir Wawak: Dedicated standards for quality management in training companies	137
Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz: Zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie – studium przypadku	149
Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec: Wpływ systemu zarządzania jakością na dokonanie wybranych procesów logistycznych w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym.....	165

Summaries

Joanna Bagrij: Resource-based view of value creation process in business model	9
Malwina Berger, Maciej Mitreęga: Functional conflict dimension on the banking services market in Poland.....	20
Iwona Czerska: Segmentation of Facebook users – quantification	33

Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak: Process modelling as a basis for cost standardisation in local self-government.....	41
Dariusz Dąbrowski: Second-order factor model of market information quality	58
Jakub Drzewiecki, Anna Równicka: Business model as a tool of planning and describing the project – case of Electrolux Poland Ltd.	69
Konrad Kulikowski: The Job Demands-Resources Theory as a theoretical framework of work engagement management.....	80
Anna Misztal: Gamification in management of human resources in enterprise	91
Anna Myrda: Hard ladderling questionnaires – comparison	104
Mateusz Podobiński: Barriers and limitations of implementing lean management concept – results of research	112
Andrzej Raszkowski: Elements of Non-Governmental Organizations’ development strategy creation process	123
Piotr Rogala, Sławomir Wawak: Standardy zarządzania jakością w firmach szkoleniowych	137
Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz: Employees commitment for continuous improvement – case study.....	149
Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec: The impact of the quality management system for the improvement of selected logistics processes in a large manufacturing company.....	165

Joanna Bagrij

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: asiabagrij@poczta.onet.pl

**UJĘCIE ZASOBOWE TWORZENIA WARTOŚCI
W MODELU BIZNESOWYM**

**RESOURCE-BASED VIEW OF VALUE CREATION
PROCESS IN BUSINESS MODEL**

DOI: 10.15611/noz.2015.3.01

JEL Classification: M00

Streszczenie: Modele biznesowe od lat 90. wykorzystywane są do przekształcenia pomysłu przedsiębiorcy na sposób tworzenia wartości, która ma zostać osiągnięta w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej. W niniejszym artykule przedstawiona została propozycja modyfikacji koncepcji modelu biznesowego według A. Osterwaldera i Y. Pigneura. Wskazano na konieczność zwrócenia uwagi na aktywa niematerialne podczas definiowania elementów modelu biznesowego, a także na odpowiednie zintegrowanie zasobów niematerialnych z aktywami materialnymi, gdyż współdziałanie wszystkich elementów modelu biznesowego pozwala osiągnąć efekty synergiczne, przejawiające się w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: model biznesowy, podejście zasobowe, proces kreacji wartości.

Summary: Business models from the 90s are used to transform the idea of entrepreneur in the value creation process. This paper presents a proposal to modify the concept of the business model according to A. Osterwalder and Y. Pigneur. It pointed out the need to pay attention to intangible assets while defining elements of the business model. Attention was also drawn to the appropriate integration of intangible and tangible assets, because the interaction of all elements of the business model can achieve synergistic effects that manifest themselves in gaining competitive advantage.

Keywords: business model, resource-based view, value creation process.

1. Wstęp

Pomysł na działalność gospodarczą powstaje w umyśle przedsiębiorcy. Na początku przybiera postać ogólnej koncepcji, idei, zamysłu. Przedsiębiorca, kierując się entuzjazmem, dostrzega możliwość zaistnienia na rynku oraz odniesienia sukcesu. Po-

mysł na biznes powinien zostać przetransformowany na model biznesowy, który będzie określał sposób generowania wartości dla nowo powstającej organizacji. W tej logice przedsiębiorca musi zastanowić się, jaką propozycję wartości będzie chciał zaoferować swoim klientom, w jaki sposób zostanie im ona dostarczona i jak będzie wpływała na proces kreacji wartości dla samej organizacji. Budowanie modelu biznesowego wymaga przedstawienia pomysłu na biznes w sposób usystematyzowany, uwzględniający wiele istotnych kwestii dla prowadzenia działalności gospodarczej. Należy sobie także zdawać sprawę, że definiowanie procesu kreacji wartości powinno uwzględniać zasoby zarówno materialne, jak i niematerialne. Pomocne jest tutaj ujęcie zasobowe, podkreślające przewagę zasobów niematerialnych nad aktywami materialnymi w budowaniu pozycji konkurencyjnej. Istotna jest także odpowiednia integracja zasobów materialnych z zasobami niematerialnymi, gdyż współdziałanie wszystkich posiadanych aktywów pozwala czerpać korzyści z pojawiających się efektów synergii.

Celem artykułu¹ jest zaproponowanie możliwości wykorzystania dorobku ujęcia zasobowego do modyfikacji procesu budowania wartości w modelu biznesowym. W tekście przedstawiono istotę podejścia zasobowego oraz perspektywę kreacji wartości w ujęciu zasobowym, wskazano również na istnienie związku między podejściem zasobowym a koncepcją modeli biznesowych, pozwalającego na wzbogacenie modelu biznesowego o wybrane możliwości kreacji wartości z ujęcia zasobowego.

2. Istota podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym

Ujęcie zasobowe (*Resource Based View* – RBV) rozwinęło się w latach 80. XX w. [Godziszewski 2006, s. 9], a jego początków upatruje się w pracy E. Penrose zatytułowanej *The Theory of the Growth of the Firm* [Niemczyk 2013, s. 107]. Koncepcja zasobowa nakazuje zwrócenie uwagi na wnętrze przedsiębiorstwa [Niemczyk 2013, s. 106]. Strategia organizacji stworzona jest więc na podstawie posiadanych i możliwych do pozyskania zasobów. Kluczowym czynnikiem sukcesu staje się umiejętność pozyskiwania oraz efektywnego posługiwania się strategicznymi zasobami [Sajdak 2010, s. 4]. Nacisk kładziony jest na kompetencje, które umożliwią stworzenie wyjątkowej propozycji wartości dla klienta, a tym samym zapewnią organizacji większą odporność na zmiany zachodzące w otoczeniu [Niemczyk 2013, s. 107].

U podstaw teorii zasobowej leży przekonanie, że każda organizacja ma odmiennie zasoby i umiejętności. Ich unikalna konfiguracja pozwala na rywalizowanie przedsiębiorstw na podstawie odmiennych przewag konkurencyjnych [Nag, Hambrick, Chen 2007, s. 935], sam proces formułowania strategii cechuje zaś logika „od wewnątrz do zewnątrz”. Takie spojrzenie wymusza przeprowadzenie dogłębnej

¹ Artykuł jest rozwinięciem koncepcji przedstawionej przez autorkę w pracy magisterskiej *Ujęcie zasobowe tworzenia wartości w modelu biznesowym*, napisanej pod kierunkiem prof. dr. hab. Jerzego Niemczyka.

analizy wewnętrznego potencjału organizacji, a następnie odniesienie tego do otoczenia, z którego można pozyskać niezbędne zasoby [Czerniachowicz 2012, s. 102].

Możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej w perspektywie zasobowej zależy od specyficznych cech zasobów niematerialnych, tworzących model VRIO [Barney 1991, s. 105-106]. Należy także zwrócić uwagę na wyróżniające kompetencje (*core competencies*), które związane są z umiejętnością wykorzystania posiadanych zasobów efektywniej i skuteczniej niż robią to konkurencji [Godziszewski 2006, s. 12]. W praktyce objawia się to zdolnością do tworzenia nowych produktów oraz rynków [Niemczyk 2013, s. 108]. Kluczowe kompetencje wiążą się z wykorzystaniem syntetycznej wiedzy organizacji do tworzenia nowych sposobów prowadzenia działalności i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

3. Perspektywa tworzenia wartości w ujęciu zasobowym

Współcześnie uważa się, że nadrzędnym celem funkcjonujących przedsiębiorstw jest zwiększanie wartości organizacji. W ujęciu zasobowym wartość ta to czerpanie dodatkowych korzyści z posiadania zasobów materialnych, niematerialnych, posługiwania się umiejętnościami oraz kluczowymi kompetencjami [Niemczyk 2013, s. 112]. W dużym uproszczeniu proces kreacji wartości w ujęciu zasobowym prezentuje model stworzony przez J. Barneya, sprowadzający się do triady: zasoby – przewaga konkurencyjna – wyniki [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 172]. Model można rozszerzyć, dodając jeszcze jeden element; wówczas będzie on wyglądał następująco: zasoby – przewaga konkurencyjna – wyniki – wartość.

Ujęcie zasobowe koncentruje się na zasobach niematerialnych jako źródłach przewagi konkurencyjnej, a tym samym źródłach wartości przedsiębiorstwa. To m.in. przywództwo, umiejętność realizacji strategii, marka, reputacja, sieci oraz sojusze, technologia i procesy, wiedza, kultura organizacji, innowacyjność, komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna, lojalność klientów oraz relacje z interesariuszami [Jabłoński, Jabłoński 2005, s. 27]. Podejście zasobowe zwraca uwagę wyłącznie na zasoby niematerialne, co stanowi jedno z poważniejszych ograniczeń tej koncepcji. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że same one nie pozwalają zbudować trwałej wartości firmy, która jest bowiem kreowana przez liczbę, rodzaj i siłę relacji występujących między poszczególnymi aktywami przedsiębiorstwa – zasobami niematerialnymi i materialnymi [Murawska 2006, s. 56]. Kluczowe staje się zatem zidentyfikowanie istotnych składników, które będą miały wpływ na proces kreacji wartości oraz zbudowanie związków między tymi zasobami a aktywami materialnymi [Przedsiębiorstwo. Wartość... 2007, s. 323]. Interakcje między zasobami materialnymi a niematerialnymi przyczyniają się do powstania zjawiska synergii. Umiejętne wykreowanie związków między aktywami niematerialnymi a aktywami rzeczowymi pozwala na osiągnięcie dodatnich efektów synergicznych, przejawiających się w ponadprzeciętnej wartości firmy. Rozwiązaniem tego problemu może być idea modelu biznesowego.

4. Logika tworzenia wartości w modelu biznesowym z perspektywy ujęcia zasobowego

Szkoła zasobowa oraz koncepcja modeli biznesowych rozwijały się niezależnie, gdyż odnoszą się do różnych aspektów zarządzania strategicznego. Jednocześnie nie są to koncepcje całkowicie rozłączne. Zarówno modele biznesowe, jak i ujęcie zasobowe odwołują się do strategii organizacji, która ma się przyczyniać do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

S. Cyfert oraz K. Krzakiewicz, poddając dogłębnej analizie teorię zasobową oraz modele biznesowe, wyznaczyli obszary spójności i wyjawiające się różnice pomiędzy tymi koncepcjami. Autorzy uważają, że podejście zasobowe i modele biznesowe zwracają uwagę na konieczność posiadania strategicznych zasobów, dzięki którym możliwe jest kreowanie wartości organizacji. Kolejnym podobieństwem jest istnienie w obu koncepcjach założenia o celowości identyfikowania segmentów rynku, do których dostarczane będą produkty przedsiębiorstwa. Ostatnim obszarem spójności staje się natomiast koncentrowanie uwagi zarówno w podejściu zasobowym, jak i koncepcji modeli biznesowych na rozwoju zasobów, mających kluczowe znaczenie dla funkcjonującej organizacji [Cyfert, Krzakiewicz 2011, s. 105].

Natomiast główną różnicą, którą dostrzegają S. Cyfert oraz K. Krzakiewicz pomiędzy modelem biznesowym a teorią zasobową, jest sposób podejścia do procesu definiowania strategii. Ujęcie zasobowe charakteryzuje się logiką „od wewnątrz”, która oznacza, że w pierwszym etapie należy przeanalizować posiadany potencjał wewnętrzny, a następnie dopasować go do warunków otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja. Wychodzi się tutaj z założenia, że wyróżniające kompetencje oraz zasoby, a nie otoczenie, determinują uzyskanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie [Cyfert, Krzakiewicz 2011, s. 105-106]. Natomiast koncepcja modeli biznesu koncentruje się przede wszystkim na określeniu domeny działalności oraz stworzeniu propozycji wartości dostarczanej klientom. Podjęcie w pierwszym etapie takich działań wpływa na konfigurację zasobów, jaka powinna znaleźć się w organizacji, aby mogła ona odnieść sukces [Cyfert, Krzakiewicz 2011, s. 106].

Z kolei T. Falencikowski oraz B. Nogalski, przeprowadzając badania indukcyjno-dedukcyjne, wykazali, że model biznesowy jest silnie związany z teorią zasobową firmy. Autorzy uważają, że model biznesowy może zostać uznany za zasób konceptualny [Falencikowski, Nogalski 2011, s. 94]. Badacze ci, powołując się na klasyfikację elementów modelu biznesowego zaproponowaną przez T. Gołębiowskiego, T. Dudzika, M. Lewandowską oraz M. Witek-Hajduk, udowodnili, że propozycja wartości dla klienta, kompetencje i zasoby, łańcuch wartości oraz źródła przychodów należą do zasobów konceptualnych. Zatem wszystkie składniki modelu biznesowego można uznać za zasoby niematerialne [Falencikowski, Nogalski 2011, s. 91, 94-95]. Biorąc pod uwagę perspektywę zasobową model biznesowy stanowi cenny zasób każdego przedsiębiorstwa [Falencikowski, Nogalski 2011, s. 95-96].

Przyjęcie założenia, że model biznesowy jest osadzony w zasobowej teorii firmy, skłania do uznania, że wartość w modelu biznesowym, podobnie jak w uję-

ciu zasobowym, powstaje dzięki interakcjom występującym pomiędzy zasobami niematerialnymi a materialnymi organizacji. M. Jabłoński podkreśla, że składający się z różnych elementów model biznesu jest konstrukcją o pewnych właściwościach, której podstawowym parametrem staje się zdolność lub brak zdolności do generowania wartości [Jabłoński 2013, s. 209]. Gdy dany model biznesowy nie jest w stanie doprowadzić do wzrostu wartości organizacji, powinien zostać zmieniony bądź zmodyfikowany. Proces zarządzania konfiguracją modelu dotyczy przede wszystkim zrozumienia istoty kolejnych elementów modelu w kreowaniu wartości [Jabłoński 2013, s. 213]. Należy mieć także na uwadze, że konfiguracja modelu trwa w organizacji przez cały czas, gdyż zmiany zachodzące w otoczeniu biznesowym powodują, że modele muszą być wciąż weryfikowane ze względu na możliwość tworzenia wartości oraz modyfikowane, jeśli tej wartości już nie generują [Jabłoński 2013, s. 214].

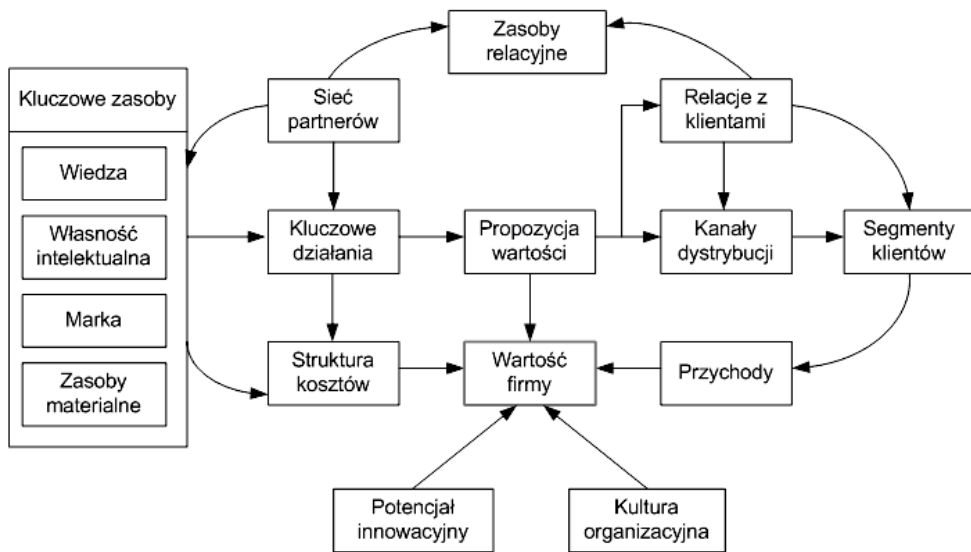
Nawiązując do zasobowej teorii firmy, należałoby przyjrzeć się tym elementom modelu biznesowego, które mają największy wpływ na generowanie wartości dla organizacji i jednocześnie należą do zasobów niematerialnych. M. Jabłoński, przeprowadzając wielokrotnie badania ilościowe oraz jakościowe dotyczące geometrii modeli biznesu sprzyjających kreacji wartości, doszedł do wniosku, że komponentami modelu biznesowego, mającymi największy wpływ na budowę wartości przedsiębiorstwa, są: dobre relacje z klientami, wiarygodna marka, wysoka jakość systemu zarządzania organizacją, umiejętności oraz wysoka motywacja menedżerów, propozycja wartości oferowana klientowi oraz sposób jej dostarczenia [Jabłoński, 2009, s. 19]. Jak można zauważyć, większość ze składników modelu biznesowego wytypowanych przez M. Jabłońskiego stanowią zasoby niematerialne. W związku z tym kreacja wartości dzięki tym elementom odbywa się także zgodnie z założeniami ujęcia zasobowego. Wartość w modelu biznesowym powstaje więc dzięki posiadaniu oraz odpowiedniej konfiguracji tych elementów modelu, które bardzo mocno korespondują z zasobami niematerialnymi. Podczas definiowania oraz redefiniowania modelu biznesowego należy zatem zwrócić szczególną uwagę na markę, relacje z klientami, system zarządzania, umiejętności oraz motywacje kierowników czy propozycję wartości oferowaną klientom. Te elementy determinują zdobycie oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie.

Nie można jednak zapominać, że wartość przedsiębiorstwa może być kreowana za pośrednictwem każdego komponentu modelu biznesowego, może także powstawać poprzez interakcje, jakie będą zachodziły między poszczególnymi elementami. Wzrost wartości może wynikać także z posiadania rzadkich zasobów materialnych. Z tego względu podczas definiowania modelu biznesowego należy przeanalizować wszystkie możliwe miejsca, w których mogłaby być tworzona dodatkowa wartość. Szczególną uwagę należy zwrócić oczywiście na zasoby niematerialne i istniejące między nimi związki, ale nie można zapominać także o materialnych składnikach organizacji. Współdziałanie wszystkich elementów wpływa na powstawanie wartości przedsiębiorstwa.

Nawiązując do koncepcji modeli biznesowych, należy przede wszystkim wskazać na propozycję A. Osterwaldera oraz Y. Pigneura. Zaprezentowany przez tych autorów model biznesowy składa się z dziewięciu elementów: segmentu klientów, propozycji wartości, kanałów dystrybucji, relacji z klientami, strumieni przychodów, kluczowych zasobów, kluczowych działań, kluczowych partnerów oraz struktury kosztów. Koncepcja *Business Model Canvas* stała się bardzo popularna i jest obecnie wykorzystywana przez wielu praktyków biznesu, chociaż była także wielokrotnie krytykowana – m.in. koncepcja nie uwzględnia aspektu dynamicznych zmian w modelu biznesowym, przez co podejście do formułowania pomysłu na biznes staje się podejściem statycznym.

Zdaniem autorki niniejszego artykułu koncepcja modelu biznesowego zaproponowana przez A. Osterwaldera oraz Y. Pigneura obarczona jest jeszcze jednym błędem – nie wskazuje w sposób istotny, że proces kreacji wartości opiera się na posiadaniu oraz dysponowaniu zasobami niematerialnymi, które dzięki odpowiedniej integracji z zasobami materialnymi przesądzą o przewadze konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa. Koncepcja *Business Model Canvas*, co prawda, zawiera element integracji zasobów, ale nie akcentuje w sposób znaczący roli i wagi zasobów niematerialnych w procesie kreacji wartości dla przedsiębiorstwa, poza skromnym w swej istocie sformułowaniu *value proposition*. Zostało już podkreślone, że proces kreacji wartości w ujęciu zasobowym w modelu biznesowym polega na poszukiwaniu takich elementów modelu biznesowego, które będąc zasobami materialnymi, wpłyną na wzrost wartości organizacji. Natomiast koncepcja *Business Model Canvas* wskazuje w sposób dość ogólny na te elementy, które mają wpływ na oferowaną propozycję wartości dla klienta, z której powstaje wartość dla przedsiębiorstwa.

W modelu biznesowym A. Osterwaldera oraz Y. Pigneura można poszukiwać zasobów niematerialnych w trzech elementach modelu: kluczowych zasobach, relacjach z klientami oraz kluczowych partnerach. Kluczowi partnerzy oraz relacje z klientami są tymi elementami modelu, które wskazują na konieczność rozwijania zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa. Z kolei kluczowe zasoby odnoszą się do wszystkich kategorii aktywów, które są istotne do prowadzenia działalności – mogą być tutaj opisywane zarówno zasoby materialne, jak i kapitał intelektualny. Jednak konieczność posiadania zasobów niematerialnych nie jest nazwana wprost – o ile dla badaczy tematu może mieć to znaczenie mniej istotne, gdyż znając proces kreacji wartości, mają oni świadomość istotności kapitału niematerialnego, to jednak koncepcja *Business Model Canvas* jest także wykorzystywana przez osoby, które rozpoczynają prowadzenie działalności i tworzą swój pierwszy model biznesowy. Nie posiadając odpowiedniej wiedzy w aspekcie procesu kreacji wartości, mogą więc nie zdawać sobie sprawy z roli zasobów niematerialnych. Z tego względu zasadne wydaje się zaproponowanie modyfikacji w koncepcji A. Osterwaldera i Y. Pigneura. Propozycja udoskonalonego modelu biznesowego została przedstawiona na rys. 1.



Rys. 1. Propozycja modelu biznesowego uwzględniająca zasoby niematerialne

Źródło: [Bagrij 2015, s. 126].

Przedstawiony model (rys. 1) stanowi uzupełnienie koncepcji *Business Model Canvas* o zasoby niematerialne jako odrębne elementy modelu biznesowego. Rozszerzono element kluczowych zasobów o takie zasoby, jak: wiedza, własność intelektualna, marka oraz zasoby materialne. Wprowadzono kategorię zasobów relacyjnych w bliskim sąsiedztwie kluczowych partnerów oraz relacji z klientami, aby podkreślić, że te dwa elementy modelu biznesowego – kluczowi partnerzy oraz relacje z klientami – wpływają na generowanie wartości, jaka powstaje w związku z posiadaniem oraz pielęgnowaniem rozległej sieci kontaktów. Model uzupełniono także o kategorię wartości firmy, na którą wpływ ma propozycja wartości dla klienta, struktura kosztów, jak i strumień przychodów. Wartość firmy wynika także z dwóch, proponowanych elementów modelu, jakimi są kultura organizacyjna oraz potencjał innowacyjny.

Rozszerzenie kategorii kluczowych zasobów o zasoby niematerialne podkreśla ich znaczenie w procesie budowania modelu biznesowego dla danego przedsięwzięcia. Definiowanie modelu biznesowego powinno bowiem obejmować określenie zasobów wiedzy, które będą niezbędne, aby prowadzić działalność w danej branży. Należy także zastanowić się, jakie własności intelektualne (patenty, wynalazki, znaki handlowe oraz oprogramowanie) będą konieczne do podjęcia działalności gospodarczej. Marka jest kolejnym zasobem niematerialnym, któremu należy poświęcić uwagę podczas budowania modelu biznesowego. W kluczowych zasobach znalazły się także zasoby materialne, niezbędne do prowadzenia określonej działalności go-

spodarczej. Konstruując model biznesowy, należy rozważyć, jak zostaną połączone oraz zintegrowane wszystkie zasoby, aby możliwe było uzyskanie efektów synergicznych.

Kluczowe zasoby mają umożliwić realizowanie kluczowych działań. Kluczowi partnerzy współpracujący z przedsiębiorstwem zarówno będą dostarczać zasobów, jak i wspomagać wykonywanie kluczowych działań. Kluczowe działania i kluczowe zasoby będą wpływały na strukturę kosztów danej organizacji.

Definiując kluczowych partnerów oraz relacje z klientami, należy mieć na uwadze, że te dwa elementy modelu biznesowego wpływają na tworzenie zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa. Posiadając bogate i odpowiednio zarządzane zasoby relacyjne można czerpać dodatkową rentę z samego dostępu do zasobów, które na przykład są własnością partnerów, a których dana organizacja nie posiada. Uwzględnienie zasobów relacyjnych w modelu biznesowym podkreśla znaczenie sieci relacji w powodzeniu, jak i wzroście organizacji.

Propozycja wartości, tak jak w przypadku oryginalnego modelu biznesowego według A. Osterwaldera oraz Y. Pigneura, będzie stanowiła centralny punkt modelu. Kluczowe działania będą umożliwiały dostarczanie propozycji wartości przez określone kanały dystrybucji. Propozycja wartości będzie oferowana odpowiednim segmentom klientów, którzy kupując produkty czy korzystając z usług przedsiębiorstwa, będą bezpośrednio odpowiedzialni za strumienie przychodów „spływające” do funkcjonującego przedsiębiorstwa. Dodatnia bądź ujemna różnica między strukturą kosztów a strumieniami przychodów będzie z kolei kształtowała wartość organizacji, która będzie także wynikała z propozycji wartości oferowanej klientom. Proces kreacji wartości pozostaje również pod wpływem innych niematerialnych zasobów – potencjału innowacyjnego oraz kultury organizacyjnej.

Tworząc model biznesowy, powinno się dążyć do określenia tych cech kultury organizacyjnej, które będą wspierać prowadzony rodzaj działalności. Kultura organizacyjna jest tym elementem organizacji, który zależy od ludzi, ich wartości, postaw, motywacji oraz chęci współpracy. Kształtowanie kultury może odbywać się przez określenie i wprowadzenie określonych atrybutów językowych, fizycznych czy behawioralnych.

Natomiast pojęcie potencjału innowacyjnego należy rozumieć jako zdolność do wprowadzania ciągłych zmian i kreowania nowatorskich produktów. Innowacyjność to także umiejętność dostrzegania i wykorzystywania pojawiających się szans. Z potencjałem innowacyjnym wiąże się również możliwość odkrycia oraz zapełnienia nisz rynkowych. Ten element modelu biznesowego powinien opisywać, jakie kierunki rozwoju zamierza obrać organizacja. Uzmysłowanie konieczności wprowadzania zmian w modelu biznesowym przyczyni się do zmniejszenia oporu do reorganizacji, która jest niezbędna, by organizacja mogła istnieć i umacniać swoją pozycję w sektorze.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w zaproponowanym modelu biznesowym proces kreacji wartości wynikałby z posiadania oraz dysponowania odpowiednio

skonfigurowanych zasobów niematerialnych oraz materialnych. Wykorzystując kluczowe zasoby, przy wsparciu kluczowych partnerów, przedsiębiorstwo realizowałoby kluczowe działania, których efektem byłaby propozycja wartości. Odpowiednio zakomunikowana propozycja wartości byłaby dostarczana do poszczególnych segmentów rynku wybranymi kanałami dystrybucji. Kluczowe zasoby oraz kluczowe działania wpływałyby na strukturę kosztów, natomiast dostarczana propozycja wartości stanowiłaby strumień przychodów. Wartość organizacji byłaby kształtowana przez dodatni bądź ujemny wynik między strukturą kosztów a strukturą przychodów, oferowaną propozycją wartości, potencjał innowacyjny oraz kulturę organizacyjną.

5. Zakończenie

Ujęcie zasobowe wskazuje, że wartość przedsiębiorstwa powstaje dzięki posiadaniu zasobów niematerialnych i dysponowaniu nimi. Z kolei koncepcja modelu biznesowego koncentruje się na zdefiniowaniu propozycji wartości dostarczanej klientowi. Proces tworzenia wartości w modelu biznesowym z perspektywy ujęcia zasobowego korzysta z założeń tych dwóch koncepcji – wartość powstaje przez stworzenie oferty zaspokajającej potrzeby klienta z wykorzystaniem niematerialnych, jak i materialnych aktywów będących w dyspozycji danej organizacji.

Przedstawiona propozycja modyfikacji modelu biznesowego A. Osterwaldera oraz Y. Pigneura jest rozwinięciem modelu biznesowego zaproponowanego przez tych autorów. Uwzględnienie zasobów niematerialnych w momencie krystalizowania pomysłu biznesowego uświadamia istotę i znaczenie zasobów niematerialnych w procesie kreacji wartości dla przedsiębiorstwa. Zajmowanie centralnego miejsca w proponowanym modelu biznesowym przez propozycję wartości wciąż ukazuje wagę potrzeb oraz oczekiwań klientów. Nieodpowiednie skonstruowanie propozycji wartości może bowiem wykluczyć daną organizację z uczestników rynku. Przedsiębiorcy muszą być świadomi roli konsumentów w procesie kreacji wartości. Jednak nie tylko klient zasługuje na uwagę. Ważne jest przeanalizowanie materialnych i niematerialnych elementów modelu biznesowego ze względu na możliwość tworzenia wartości. Następnie konieczne staje się przeprowadzenie ich integracji. Konsekwencją takich działań będzie skuteczny model biznesowy, który pozwoli osiągnąć upragnioną pozycję rynkową i rozwijać prowadzoną działalność.

Literatura

Amit R., Zott C., *Creating Value Through Business Model Innovation*, "MIT Sloan Management Review" 2012, vol. 53, no. 3.

- Bagrij J., *Ujęcie zasobowe tworzenia wartości w modelu biznesowym*, praca magisterska napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr. hab. Jerzego Niemczyka, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, no. 17.
- Chesbrough H., *Business model innovation: Opportunities and barriers*, "Longe Range Planning" 2010, no. 43.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- Czerniachowicz B., *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mięka, Kraków 2012.
- Falencikowski T., *O istocie modeli biznesu*, [w:] *Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw*, red. T. Falencikowski, J. Dworak, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, tom 13, Warszawa 2011.
- Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Falencikowski T., Nogalski B., *Model biznesu w perspektywie zasobowej*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Godziszewski B., *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2006.
- Jabłoński M., *Badania geometrii modeli biznesu sprzyjających kreacji wartości – wybrane zagadnienia*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9.
- Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013.
- Jabłoński M., *Modele biznesu a kreacja wartości na rynku kapitałowym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2013, nr 60.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Kluczowe czynniki wartości firmy a jej rozwój*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 7.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Marcinkowska M., *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Domagała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
- Murawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem naukowym prof. C. Suszyńskiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
- Nag R., Hambrick D., Chen M., *What is strategic management really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, "Strategic Management Journal" 2007, no. 28.
- Niemczyk J., *Modele biznesowe*, [w:] M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Niemczyk J., *Strategia od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.
- Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, red. C. Suszyński, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

- Sajdak M., *Podjęcie zasobowe jako podstawa wyborów strategicznych*, [w:] *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 134 (01/2010), Poznań 2010.
- Rosińska-Bukowska M., *Modele biznesu sprzyjające kreacji wartości na przykładach wiodących przedsiębiorstw międzynarodowych*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw. Finanse – Strategie – Kompetencje*, red. M. Jabłoński, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2011.
- Rudny W., *Model biznesowy a tworzenie wartości*, [w:] *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*, red. A. Samborski, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.