

PRACE NAUKOWE

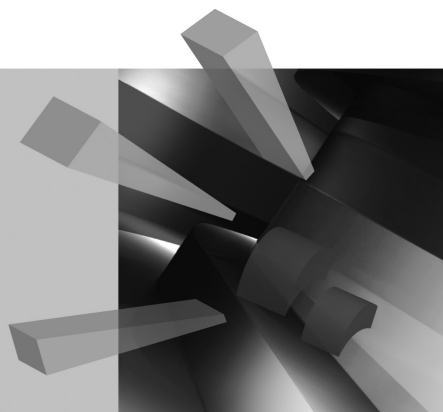
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

276

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Szymon Cyfert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-324-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część I

Mariusz Bratnicki: Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych	11
Wojciech Dyduch: Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego	18
Jan Skalik: Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach.....	28
Aleksandra Sus: Dynamiczny system planowania strategicznego	38
Katarzyna Walecka-Jankowska: Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych.....	47
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o.	58

Część II

Malgorzata Syrek-Sądej: Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka	71
Andrzej Stańda: Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą	80
Anna Zablocka-Kluczka: Odporność organizacji na kryzys.....	89
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa	102
Michał Flieger: Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiągnięcie dojrzałości procesowej.....	113

Część III

Szymon Cyfert: Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej	123
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw	130
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw	144

Łukasz Wawrzynek: System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej	154
Maciej Czarnecki: Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	162

Summaries

Mariusz Bratnicki: Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results.....	17
Dyduch Wojciech: The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances.....	27
Jan Skalik: Evolution of methodological support of change management process in organizations	37
Aleksandra Sus: Dynamic System Planning model.....	46
Katarzyna Walecka-Jankowska: Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research.....	57
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd.	67
Małgorzata Syrek-Sądej: Conditions of enterprise transformation. Theory and practice.....	79
Andrzej Stańda: Efficiency of leadership in practice of management change process	88
Anna Zabłocka-Kluczka: Organization's immunity to crisis.....	101
Maja Sajdak: The concept of agility in an enterprise improvement.....	112
Michał Flieger: Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity	120
Szymon Cyfert: The system model of organization: prospect of organizational renewal processes	129
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Shaping enterprises' self-renewal capabilities	143
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Leadership in the process of corporate renewal.....	153
Łukasz Wawrzynek: Management system in the process of organizational renewal.....	161
Maciej Czarnecki: Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions.....	172

Agnieszka Jędrzyak, Estera Piwoni-Krzeszowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZNACZENIE MODELU BIZNESU W KSZTAŁTOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA PRZYKŁADZIE UK-POL SP. Z O.O.

Streszczenie: Ciągłe zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszają na przedsiębiorstwach elastyczne podejście do wykorzystywanego modelu biznesu. Jego analiza jest skutecznym narzędziem wspomagającym podejmowanie strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie. W artykule przedstawiono przegląd literaturowy różnych definicji, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji business model canvas, według której przeprowadzono egzemplifikację przedsiębiorstwa UK-POL Sp. z o.o.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, model biznesu, business model canvas, zasoby, strategia, branża tartaczna.

1. Wstęp

Postępująca globalizacja oraz turbulencja otoczenia zmuszają przedsiębiorstwa do ciągłego doskonalenia sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej. W tym celu przydatna może być analiza aktualnego modelu biznesu. Pozwala ona odnaleźć obszary działalności, których modyfikacja umożliwi utrzymanie bądź zdobycie korzystnej pozycji rynkowej. Przedsiębiorstwa, chcąc sprostać wyzwaniom rynku, muszą poddawać krytycznej analizie elementy i czynniki konstytuujące model biznesu. Przyjrzeć się należy przede wszystkim klientom oraz wartościom (produktom, usługom), które są im proponowane. Bardzo istotne są również relacje, jakie przedsiębiorstwo buduje zarówno z klientami, jak i partnerami biznesowymi. Ponadto analizie należy poddać posiadane zasoby i działania umożliwiające wytwarzanie wartości oraz związane z tym strumienie kosztów i zysków bądź przychodów. Zbudowany na tej podstawie model biznesu może się stać platformą wdrożeniową strategicznych decyzji zarządczych. W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest przedstawienie różnorodności definiowania modeli biznesu na podstawie studiów literatury przedmiotu. Analizę teoretyczną omawianego problemu uzupełniono egzemplifikacją przedsiębiorstwa branży tartacznej UK-POL Sp. z o.o.

2. Model biznesu w ujęciu teoretycznym

Samo pojęcie modelu biznesu pojawiło się już w 1957 r., jednak wzrost zainteresowania tą tematyką nastąpił w drugiej połowie lat 90. XX w. W literaturze funkcjonuje wiele definicji modelu biznesu, które odzwierciedlają odmienne podejścia autorów do omawianego problemu. Pomimo tej różnorodności można wyróżnić wspólne elementy konstytuujące model biznesu. Do najczęściej wymienianych należą:

- źródła przychodów bądź zysków,
- zasoby przedsiębiorstwa,
- wartość dla klienta,
- relacje z klientami i dostawcami,
- sposób działania przedsiębiorstwa.

A. Afuah w definicji modelu biznesu kładzie szczególny nacisk na zasoby oraz kreowanie wartości dla klienta. Zdaniem autora model biznesowy można rozumieć jako zespół działań, które firma prowadzi, metod i czasu ich przeprowadzania, używając do tego zasobów, aby dać korzyści klientowi, a sobie zapewnić zysk [Afuah 2004, s. 9]. Podobne podejście do modelu biznesowego reprezentują A.A. Thomson i A.J. Strickland, którzy stwierdzają, że w ramach strategii przedsiębiorstwa należy go odnosić do relacji pomiędzy przychodem, kosztem a zyskiem [Thomson, Strickland 2003, s. 3].

Analizując problematykę modeli biznesowych, trudno pominąć jej związki ze strategią przedsiębiorstwa. Takie podejście prezentuje J. Magretta, definiując model biznesowy jako „zbiór założeń, umożliwiających organizacji takie działania, które kreują wartość dla wszystkich graczy, od których jest ona zależna, co oznacza, że dana organizacja nie tworzy wartości wyłącznie dla klientów. W swej istocie model jest teorią istnienia przedsiębiorstwa, teorią, która jest ciągle przez rynek weryfikowana” [Magretta 2002, s. 3-8]. Przez „graczy” autorka rozumie interesariuszy, natomiast realizacja działań kreujących wartość dla nich związana jest już ze strategią organizacji.

Natomiast K. Oblój, definiując model biznesu, łączy ze sobą tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej z łańcuchem wartości. Ponadto podkreśla, że na etapie konstruowania modelu należy kłaść nacisk na łączenie strategii przedsiębiorstwa z jej działalnością operacyjną, polegającą na wdrażaniu tejże. Ten proces powinien być oparty na łańcuchu wartości, który pozwala na skuteczną redundancję zasobów i umiejętności oraz umożliwia ich odnawianie. W myśl tych założeń MB jest rozumiany „jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” [Oblój 2002, s. 98]. Zdaniem Oblója model biznesu jako całościowa koncepcja działania firmy powinien dawać odpowiedzi na następujące pytania: co firma będzie robić, jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje, w jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania. Podobne podejście prezentuje M.E. Porter, defi-

niując MB jako połączenie przewagi konkurencyjnej z operacyjną efektywnością [Porter 2002, s. 63-68; 1996, s. 61-78].

Inaczej model biznesu postrzegają A. Afuah i Ch. Tucci, wskazując go jako główną determinantę efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, którą definiują, opierając się na takich wskaźnikach, jak: zysk w ujęciu księgowym, ekonomiczna wartość dodana (EVA), wartość rynkowa akcji, rentowność kapitału, rentowność aktywów czy też rentowność sprzedaży. Autorzy uważają, że „model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość” [Afuah, Tucci 2003, s. 20]. Upraszczając, model w myśl tej definicji ma odpowiadać na pytanie: w jaki sposób firma zarabia obecnie i jak ma zamiar zarabiać w dłuższym okresie, co w konsekwencji pozwoli na utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Model biznesu w kategorii efektywności ekonomicznej postrzegają również S. Ehiraj, I. Guler, H. Singh [2000, s. 3].

Bardzo popularne w literaturze jest analizowanie modelu biznesu przedsiębiorstwa w kontekście innowacyjności. Zdaniem G. Hamela [2002, s. 59-119], w branżach najbardziej nowoczesnych nowe modele biznesowe pozwalają burzyć stary porządek (bardziej niż nowe technologie). Są często nowatorską koncepcją prowadzenia biznesu – wykorzystując radykalnie działające innowacje, odkrywają całkowicie nowe możliwości na rynku. G. Hamel wśród elementów konstytuujących MB wyróżnia: bazową strategię, strategiczne zasoby, łączność i relacje z klientami, wartości sieci. Oparcie modelu biznesu na innowacyjności postulują również W. Chan Kim, R. Mauborgne [2006, s. 37]. Ich zdaniem strategia powinna być oparta na innowacji wartości oraz pozwalać na łączenie niskich kosztów z wyróżnianiem się (strategia błękitnego oceanu).

Wielu autorów za kluczowy element MB uważa klientów. Na przykład R. Amit i Ch. Zott postrzegają model biznesowy jako system działań opisujący, w jaki sposób firma funkcjonuje w odniesieniu do klientów, partnerów czy odbiorców [Amit, Zott 2010, s. 22]. Spojrzenie na firmę z perspektywy modelu biznesowego charakteryzuje się analizą raczej tego, jak firma kreuje wartość, niż co dokładnie oferuje klientom, gdzie i kiedy działa. Opiera się ono na całościowym ujęciu firmy bez koncentracji na wybranej funkcji czy zasobie.

Natomiast H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom [2002, s. 533-534] uważają, że model biznesu jest konstrukcją informującą o perspektywach przedsiębiorstwa. Ich zdaniem podstawowymi elementami konstytuującymi MB są: wartość proponowana odbiorcom, segment rynku, łańcuch wartości obrazujący sposób wytwarzania i dystrybucji produktów, struktury kosztów i zysku, pozycja przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości, łączącym dostawców i odbiorców, strategia konkurowania.

Natomiast J.C. Linder i S. Cantrell [2004, s. 7-9] uważają, że model biznesu to po prostu rozbudowany i skoordynowany plan działania, którego celem jest stworzenie strategii zgodnej z oczekiwaniami klienta przy optymalnym wykorzystaniu zasobów i relacji.

Powyższy przegląd podejść do tematyki modeli biznesu pokazuje różnorodność postaw prezentowanych przez badaczy. Część autorów definiuje model bardzo ogólnie, niemal na płaszczyźnie filozoficznej, inni z kolei skrupulatnie opisują każdy element konstytuujący.

2.1. Business model canvas

Jedną z najnowszych koncepcji modelu biznesu jest business model canvas autorstwa A. Osterwaldera [Osterwalder, Pigneur 2012, s. 20-46]. Autor uważa, że model biznesu to sposób powstawania wartości w przedsiębiorstwie, która zapewni mu zyski¹. W przyjętym przez niego podejściu MB jest opisywany za pomocą dziewięciu elementów: kluczowi partnerzy (Key Partners), kluczowe aktywności (Key Activities), kluczowe zasoby (Key Resources), wartość dodana (Value Proposition), kanały dystrybucji (Channels), struktura kosztów (Cost Structure), struktura przychodów (Revenue Streams), segmentacja klientów (Customer Segment) oraz relacje z klientami (Customer Relationships).

Konstrukcję MB przedsiębiorstwa należy rozpocząć się od najważniejszego elementu, czyli segmentacji klientów. Osterwalder definiuje różne grupy klientów, do których przedsiębiorstwo chce dotrzeć i dostarczać im wyprodukowaną wartość dodaną. Podział klientów na grupy pozwala ich lepiej zrozumieć i efektywniej zaspokajać ich potrzeby. Można go dokonać ze względu na takie cechy, jak: wyróżniająca oferta (która pozwoli na zaspokojenie określonych potrzeb klientów), specyficzne kanały dystrybucji, szczególne sposoby zachowań i budowania relacji z klientami, wyróżniająca struktura rentowności, skłonność do płacenia za inne aspekty oferty².

Kolejnym elementem MB jest propozycja wartości (Value Proposition), czyli zbiór produktów i usług generujących wartość (zbiór korzyści) dla konkretnego segmentu klientów. Ten czynnik jest powodem, dla którego klienci preferują jedną firmę, a drugą nie. Propozycja wartości może być generowana na podstawie: innowacyjności (oferować korzyści dotąd niespotykane na rynku), oferowania produktów lub usług już istniejących na rynku, wzbogaconych o pewną cechę lub atrybut, nowości (zaspokajając potrzeby, z których istnienia klienci nie zdawali sobie wcześniej sprawy), wydajności (poprzez poprawę jakości produktu), dostosowania do indywidualnych potrzeb klienta lub całego sektora, marki i statusu, ceny (szczególnie dla segmentów rynku wrażliwych na cenę), niższego ryzyka (związanego z nabyciem danego produktu lub usługi), dostępności dla klientów (którzy wcześniej nie mogli korzystać z oferowanych dóbr i usług), wygody i użyteczności.

¹ Dokładny opis koncepcji znajduje się w książce *Business Model Generation*, wydanej w 2010 roku, którą Osterwalder napisał wspólnie z Yves'em Pigneure'em, Alanem Smithsem oraz 470 praktykami biznesu z 45 krajów. W 2012 r. ukazała się ona również w Polsce pt. *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*.

² Charakterystyka segmentów klientów jest szerzej opisana w: [Osterwalder, Pigneur 2012, s. 25].

Aby dostarczyć wartość dodaną do klientów oraz umożliwić komunikację z nimi, niezbędnym elementem MB są kanały (Channels). Spełniają one kilka funkcji: są nośnikami wiedzy na temat produktów i usług firmy, pozwalają wyrażać opinię na temat konkretnej oferty, umożliwiają kupno produktów lub usług, umożliwiając obsługę posprzedażową.

Zgodnie z konwencją business model canvas wyróżnia się pięć faz funkcjonowania kanału, w dobrym modelu biznesu znajdują się wszystkie. W pierwszej fazie zadaniem kanału jest podniesienie świadomości klienta na temat produktów lub usług firmy. W drugiej fazie należy umożliwić klientowi sformułowanie opinii. Kolejno następuje zakup i realizacja zamówienia. Ostatnim etapem jest wsparcie posprzedażowe.

Kanały można podzielić na własne i partnerskie, wśród tych pierwszych wyróżnia się: sprzedawców bezpośrednich, sprzedaż internetową lub własny sklep, do drugich należą sklepy partnerskie i hurtownice.

Kolejnym elementem MB są relacje z klientami (Customer Relationships), które pozwalają na pozyskiwanie klientów, ich zatrzymanie oraz zwiększenie sprzedaży. Forma relacji zależy od oczekiwań danego segmentu klientów i może przybierać postać: osobistego wsparcia, dedykowanego opiekuna klienta, samoobsługi, obsługi zautomatyzowanej lub współtworzenia wartości.

Konstruując model biznesu, nie można pominąć struktury przychodów (Revenue Streams). Istotne zatem staje się określenie sposobu, w jaki firma generuje przychód z poszczególnych segmentów klientów. Strumienie przychodów mogą pochodzić z jednorazowych bądź wielokrotnych zakupów klienta.

Kolejnym elementem w koncepcji business model canvas są kluczowe zasoby (Key Resources), niezbędne do wygenerowania wartości dodanej oraz dotarcia do segmentów klientów za pomocą kanałów dystrybucji. Zasoby te można podzielić na: aktywa fizyczne (np.: maszyny, samochody, punkty sprzedaży, serwery), intelektualne, (np.: marka, patent, prawa autorskie, dane klientów), ludzkie i finansowe.

Następnym składnikiem MB są kluczowe czynności (Key Activities), czyli takie, które firma musi wykonywać, aby dostarczyć wartość dodaną, nawiązać relację z klientem oraz wygenerować strukturę przychodów. Można je podzielić na następujące kategorie: produkcja (czyli projektowanie, tworzenie oraz dostarczanie produktów w określonych ilościach i możliwie najwyższej jakości), rozwiązywanie problemów (rozumiane jako wsparcie klientów w zrozumieniu niejasności czy pomoc w nieprzewidzianych sytuacjach), prowadzenie platformy/sieci (gdy kluczowym zasobem firmy jest platforma internetowa).

Kolejnym elementem MB są kluczowi partnerzy (Key Partners) rozumiani jako sieć dostawców i współpracowników umożliwiających funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Partnerstwo może się odbywać na zasadach sojuszu strategicznego, partnerstwa strategicznego konkurentów, działań zmierzających do stworzenia nowych jednostek biznesowych lub współpracy między dostawcą a nabywcą. Istnieje wiele powodów, dla których firmy decydują się na partnerstwo, wśród nich można wy-

mienić: optymalizację i ekonomię skali, obniżenie poziomu ryzyka i niepewności, szczególnie w warunkach niepewności, przyjęcie konkretnych zasobów lub działań, np. w celu uzyskania dostępu do wiedzy, licencji czy bazy klientów.

Ostatnim elementem MB jest struktura kosztów (Cost Structure). Tworzenie i dostarczanie wartości, utrzymywanie relacji z klientem i generowanie przychodów powoduje powstawanie kosztów. Modele biznesowe skoncentrowane na redukcji kosztów (Cost-Driven) skupiają się na minimalizacji kosztów wszędzie tam, gdzie jest to możliwe. Osiągają to poprzez obniżanie kosztów propozycji wartości, maksymalną automatyzację działań lub outsourcing. Natomiast firmy, których model biznesowy oparty jest w większym stopniu na generowaniu wartości, mniejszą wagę przykładają do kosztów.

Przedstawione ujęcie MB cechuje duża elastyczność, co czyni je uniwersalnym. Inną zaletą tej koncepcji jest umiejscowienie propozycji wartości w centrum, co powoduje, że wysiłki przedsiębiorstwa skupiają się na dostarczeniu klientowi tego, czego naprawdę chce lub potrzebuje.

Koncepcja A. Osterwaldera ma jednak pewne wady, do których należą:

- statyczność obrazu, którą zauważył sam autor, pisząc, że jest to „migawka rzeczywistości”; MB skonstruowany zgodnie z tą koncepcją pokazuje sieć zależności między wszystkimi elementami, a nie ich dynamikę,
- ograniczoną przydatność, głównie dla dojrzałych organizacji posiadających określone zasoby; nie jest przydatna dla młodych start-upów, których głównym zasobem jest pomysł i energia ludzi, a kluczowym problemem – część kosztowa (wytwórcza) [Kołodziej, *Business...*],
- brak struktur korporacyjnych i odpowiedzialności oraz zbyt uproszczenie relacji koszty–propozycja wartości–przychód; zdaniem M. von Rosinga nie można zbudować modelu biznesu, pomijając np. wskaźniki efektywności, w związku z tym koncepcja business model canvas jest przydatna do wprowadzania innowacji produktowych, a nie do całościowej poprawy modelu biznesowego (ze względu na brak dynamicznych aspektów) [Rosing 2011, s. 632-633].

3. Model biznesu przedsiębiorstwa UK-POL Sp. z o.o.

Koncepcja business model canvas ma wprawdzie pewne wady, wydaje się jednak, że jest przydatna do ilustrowania w relatywnie prosty i przejrzysty sposób procesu wytwarzania wartości oferowanej klientom i zapewniającej zyski przedsiębiorstwu. Pozwala również określić elementy, które są kluczowe dla uzyskania przewagi konkurencyjnej, oraz te, których modyfikacja pomoże ją utrzymać w przyszłości.

UK-POL Sp. z o.o. jest przedsiębiorstwem produkcyjnym z branży tartacznej, działającym na rynku od dwudziestu lat. Obecnie zatrudnia do 40 pracowników i lokalnie jest jednym z najprężniej działających zakładów branży tartacznej. Aczkolwiek w okolicy znajduje się kilkanaście przedsiębiorstw o podobnym profilu produkcyjnym i zbliżonych tradycjach. W tabeli 1 został przedstawiony model biznesu przedsiębiorstwa UK-POL Sp. z o.o. według koncepcji business model canvas.

Tabela 1. Business model canvas dla UK-POL Sp. z o.o.

Key Partners – PGL LP	Key Activities – Produkcja	Value Propositions – Klienci indywidualni: dostosowanie do potrzeb, cena, dostępność – Klienci biznesowi: stosunek ceny do jakości, marka, technologia	Customer Relationships – Klienci indywidualni: współtworzenie – Klienci biznesowi: osobiste wsparcie	Customer Segments – Klienci indywidualni: sezonowi – Klienci biznesowi: całoroczni
	Key Resources – Zasoby fizyczne: hala produkcyjno-magazynowa – Zasoby ludzkie – Zasoby intelektualne: marka, specjalistyczna wiedza – Zasoby finansowe		Channels – Własny sklep	
Cost Structure – Koszty stałe – Koszty zmienne – Korzyść skali		Revenue Streams – Sprzedaż aktywów – Cena katalogowa – Cena zależna od wolumenu – Cena zależna od właściwości produktu – jakości		

Źródło: opracowanie własne.

Klientów tartaku UK-POL można podzielić na dwa zasadnicze segmenty. Pierwszym z nich, stanowiącym do 60% całości, są klienci biznesowi. Współpraca z nimi trwa co najmniej kilka lat i ilość sprzedawanego towaru jest mniej więcej stała na przestrzeni roku. Do asortymentu zakupywanego przez odbiorców z tej grupy należą głównie palety, skrzyniopalety, skrzynie oraz hurtowe ilości dekoracji ogrodowych (np. pergoli, palisad, donic). Drugą grupę stanowią klienci indywidualni, najczęściej sezonowi (w okresie budowlanym), którzy są zainteresowani zakupem więźb dachowych, desek szalunkowych, boazerii lub desek na podłogi [Piwoni-Krzeszowska, Jędrzyak 2011, s. 118]. Taka segmentacja klientów jest klasycznym rodzajem dywersyfikacji, w której każda grupa klientów ma odmienne potrzeby i problemy. Również wartość generowana dla poszczególnych grup klientów jest inna. Dla klientów indywidualnych bardzo istotne jest dostosowanie do ich specyficznych potrzeb, często są oni zainteresowani zakupem, np. altany wg własnego projektu. Ponadto są to najczęściej mieszkańcy małego miasteczka (mało zarabiający), więc istotne jest również utrzymywanie korzystnej relacji między ceną a jakością. Dodatkowo w okolicy znajduje się kilka mniejszych tartaków, a więc klient przed dokonaniem

ostatecznego zakupu najczęściej sprawdza ofertę konkurencyjnych firm. Jak najlepszy stosunek jakości do ceny jest także istotny dla klientów biznesowych, jednak oni dodatkowo cenią sobie tradycję, markę przedsiębiorstwa oraz posiadane przez nie technologie (np. fumigacja drewna).

Głównym kanałem dystrybucji produktów firmy UK-POL Sp. z o.o. jest własny sklep. Na życzenie klientów jest również możliwy dowóz zakupów. Analizując ten element konstytuujący model biznesu można sądzić, że firma niedostatecznie wykorzystuje możliwości budowania wśród klientów świadomości produktów. Klienci indywidualni czerpią te informacje z poleceń innych klientów, natomiast do przedsiębiorstw kierowane są najczęściej oferty indywidualne w sytuacji, gdy poszukiwany jest nowy dostawca. Dobrą formą promocji jest również dawanie lub sprzedawanie za symboliczną opłatę materiałów lub produktów na rzecz inicjatywy lokalnych (np. plac zabaw dla przedszkola). UK-POL ma niewystarczającą reklamę w Internecie, co w obecnych czasach jest wyraźnym niedopatrzeniem. Ponadto brakuje możliwości zakupu produktów firmy za jego pośrednictwem.

Relacje z klientami indywidualnymi są często budowane na zasadach współtworzenia – obie strony uczestniczą w tworzeniu wartości. Podobne relacji UK-POL nawiązuje również z niektórymi klientami biznesowymi, którzy są zainteresowani zakupem jednostkowych opakowań drewnianych zgodnych z własnym projektem. W innych przypadkach firma oferuje osobiste wsparcie, nie tylko podczas procesu dokonywania zakupu, ale i po sfinalizowaniu transakcji.

Strumień przychodów w firmie UK-POL jest generowany ze sprzedaży aktywów. Mechanizmy cenowe są różne w zależności od rodzaju nabywanych dóbr. Dla części produktów, np. dla więźby czy elementów zabudowy ogrodu ustalona jest cena katalogowa. Dla klientów biznesowych kupujących te dobra istnieje możliwość uzależnienia ceny od wolumenu transakcji. Cena może być również uzależniona od jakości produktów (np. niższa w przypadku palet jednorazowych produkowanych z odpadów). W obecnych czasach, gdy wiele firm ma problemy z płynnością finansową, szczególnego znaczenia nabierają klienci indywidualni, którzy płacą gotówką przy odbiorze produktów. Natomiast wieloletnia współpraca z kilkoma klientami biznesowymi pozwala wzmocnić pozycję na rynku oraz pozyskiwać fundusze niezbędne do rozwoju przedsiębiorstwa.

Wśród istotnych zasobów fizycznych posiadanych przez UK-POL można wymienić kompleks hal produkcyjno-magazynowych oraz park maszynowy częściowo zmodernizowany. Do zasobów intelektualnych można zaliczyć silną lokalną markę oraz wiedzę specjalistyczną, która obecnie jest szczególnie istotna (ze względu na likwidację szkół zawodowych). To właśnie zatrudnienie wyspecjalizowanych pracowników pozwala firmie realizować zamówienia zgodne z indywidualnymi projektami.

Zasoby finansowe są największym problemem firmy UK-POL, gdyż z jednej strony klienci biznesowi wymagają odroczonej płatności, a z drugiej monopolistyczny dostawca surowca – czyli Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy

Państwowe – żąda przedpłat i wysokich gwarancji bankowych. Poza tym wydaje się, że UK-POL nie wykorzystuje w pełni możliwości pozyskania kapitału ze środków unijnych.

Kluczowym działaniem realizowanym przez tartak jest produkcja oraz działania z nią związane, tj. projektowanie, wytwarzanie i dostarczanie produktu z zapewnieniem najwyższej jakości.

Kluczowym partnerem tartaku UK-POL są wspomniane Lasy Państwowe, z którymi współpraca ma na celu optymalizację alokacji zasobów. Takie partnerstwo jest podstawową formą współpracy między dostawcami a nabywcami. Firma nie nawiązuje relacji z innymi podmiotami w celu obniżenia poziomu ryzyka i niepewności, co w obecnej, niestabilnej sytuacji gospodarczej wydaje się błędem. Takie działania mogłyby pomóc firmie we wprowadzaniu na rynek innowacyjnych produktów, które wymagają jednak dużych nakładów.

Struktura kosztów tartaku UK-POL jest typowa dla zakładów produkcyjnych, które ponoszą zarówno koszty stałe, jak i zmienne. Firma wykorzystuje w części swojej działalności efekt skali, np. przy produkcji palet. Pomimo dużego nacisku na jakość produktów, generalnie można uznać, że przedsiębiorstwo jest skoncentrowane na kosztach. UK-POL stara się optymalizować koszty na każdym etapie działalności.

4. Zakończenie

Studia literatury oraz dokonana egzemplifikacja pozwalają wnioskować, że wykorzystywane przez poszczególne przedsiębiorstwa modele biznesu muszą podlegać ciągłym modyfikacjom, gdyż przewagi konkurencyjne osiągnane we współczesnym świecie gospodarczym są jedynie przejściowe. Firma UK-POL, chcąc utrzymać stabilną pozycję rynkową, musi wprowadzać innowacje produktowe. Ponadto, aby mieć możliwość rozwoju, powinna wykorzystywać różne sposoby pozyskiwania kapitału.

Literatura

- Afuah A., *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, New York 2004.
- Afuah A., Tucci C.L., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Amit R., Zott Ch., *Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change*, Working Paper, czerwiec 2010, <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0870-E.pdf>, 01.09.2012.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia Błękitnego Oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, no. 3, s. 529-555.
- Ehiraj S., Guler I., Singh H., *E-Business Models: Value Creation and Competitive Advantage*, The Warton School, Vancouver 2000.

- Hamel G., *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, 2002.
- Kołodziej R., *Business Model Canvas czy Lean Canvas?*, <http://cocreation.bbblog.pl/wpis,business;-model;canvas;czy;lean;canvas,67100.html>, 1.09.2012.
- Linder J.C., Cantrell S., *Changing, Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, Chicago 2004.
- Magretta J., *Why Business Models Matter?*, „Harvard Business Review” 2002, vol. 80, no. 5, s. 3-8.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.
- Piwoni-Krzyszowska E., Jędrysiak A., *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa lokalnego na przykładzie UK-POL Sp. z o.o.*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 164, red. B. Olszewska, Wrocław 2011, s. 114-121.
- Porter M.E., *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review on Advanced Strategy” 2002, no. 3.
- Porter M.E., *What is Strategy*, „Harvard Business Review”, November-December 1996, s. 61-78.
- Rosing M. von, *Applying Real-World BPM in an SAP Environment*, SAP Press, Bonn 2011.
- Thomson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management Concepts and Cases*, McGraw-Hill, New York 2003.

ROLE OF BUSINESS MODEL IN SHAPING A COMPETITIVE ADVANTAGE. AN EXAMPLE OF UK-POL LTD.

Summary: Continuous changes in the environment are forcing enterprises to use a flexible approach to their business model. The analysis is an effective tool for strategic decision-making. This paper presents an overview of various definitions of literature, with particular emphasis on the concept of business model canvas. There was conducted UK-POL Ltd. exemplification in accordance with this concept.

Keywords: competitive advantage, business model, business model canvas, resources, strategy, sawmill industry.