

ATRYBUTY MODELI BIZNESU A CYKL ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, związane z niepewnością i dynamiczną zmiennością zachowań rynków kapitałowych, zagrożeniami utraty ciągłości prowadzenia biznesu z powodu nieoczekiwanych zagrożeń, zmieniających się warunków rozumienia pracy, globalizacją i internacjonalizacją aktywności gospodarczej, mieszających się kultur itd., zmuszają menadżerów do objęcia swoim umysłem szerszego zakresu postrzegania obszarów strategicznych do podejmowania lepszych decyzji niż ich konkurenci. Wygrywa ten, kto szybciej wykryje nadchodzący trend lub sam go stworzy, w ten sposób zapewniając przedsiębiorstwu przetrwanie i rozwój. Bezsprzecznym faktem jest skracanie się cykli życia produktów, co ma swoje konsekwencje w zagrożeniach szybszej utraty przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw niż dotychczas. Trzeba chronić nie tylko produkty, lecz także modele biznesowe, na których są oparte logiczne założenia dostawy tych produktów do klientów. Aby zachować ciągłość prowadzenia biznesu, należy poszukiwać zarówno determinant źródła kreacji wartości wśród czynników związanych z warunkami otoczenia rynkowego, jak i wewnętrznych rozwiązań na płaszczyźnie zasobów, procesów i strategii związanych z wyborami strategicznymi menadżerów. Przechodzenie w historii rozwoju przedsiębiorstwa do różnych stanów względnej równowagi kształtuje pewne wyraźne cechy modeli biznesu, inne dla różnych faz rozwoju przedsiębiorstwa. Rozpatrując modele biznesu w kryterium cyklu życia przedsiębiorstw, autorzy niniejszego artykułu skoncentrowali swoją uwagę na założeniu, że niektóre atrybuty modeli biznesu, a także ich konfiguracje zmieniają się w aspekcie miejsca w przestrzeni czasowej,

* Dr Adam Jabłoński – Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

** Dr hab. Marek Jabłoński – Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

w jakiej znajdują się przedsiębiorstwa. Inne atrybuty i ich kombinacje mają szczególne znaczenie w fazie początkowej, a inne – w fazie dojrzałości. Ma to znaczenie dla utrzymania i stwarzania optymalnych warunków zapewniających osiągnięcie stałej zdolności przedsiębiorstwa do kreacji wartości dla udziałowców i pozostałych interesariuszy. Celem artykułu jest przedstawienie atrybutów modeli biznesu stanowiących źródło kreacji wartości przedsiębiorstwa na poszczególnych etapach jego rozwoju osadzonego w jego cyklu życia. Zakres artykułu obejmuje poszczególne fazy cyklu życia przedsiębiorstwa kształtujące atrybuty modeli biznesu i ich konfigurację w kierunku kreowania wartości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu.

1. Atrybuty modeli biznesu – próba klasyfikacji

Model biznesu jako ontologiczny byt w naukach o zarządzaniu jest jednym z najbardziej popularnych w ostatnich latach pojęciem w literaturze przedmiotu nauki o zarządzaniu [9, s. 41]. To ontologiczne podejście wymaga wyspecyfikowania pewnych cech owego bytu ontologicznego, jakim niewątpliwie jest model biznesu. Zatem należy go rozpatrywać w pewnej odrębności wobec przedsiębiorstwa. Cechy przedsiębiorstwa są inne niż cechy modelu biznesu. Jak pisze R. Casadesus-Masanell and J.E. Ricart, model biznesu znajduje się pewnej logicznej pozycji wobec zagadnień, takich jak strategia i taktyka. Model biznesowy odwołuje się do logiki firmy, sposobu jej działania i określa założenia tworzenia wartości dla zainteresowanych stron. Strategia odnosi się do wyboru modelu biznesowego, przez który firma będzie konkurować na rynku. Taktyka odnosi się do ostatecznych wyborów decyzyjnych wynikających z modelu biznesu i realizujących je pracowników [2, s. 196]. Ważnym zagadnieniem jest wyspecyfikowanie pewnych atrybutów [3] modeli biznesu. Jedną z pierwszych podejść do identyfikacji komponentów modeli biznesu jest kwantyfikacja S.M. Shafera, H.J. Smitha, i J.C. Linder, którzy już w roku 2005 na bazie literatury przedmiotu dokonali zgrupowania ich w czterech kluczowych obszarach.

1. **Strategiczne wybory:** klient, propozycja wartości, zdolności/kompetencje, przychody/ceny, konkurenci, wyjściowa oferta, strategia, marka, dyferencjacja, misja.
2. **Sieć wartości:** dostawcy, informacja o kliencie, relacje z klientami, przepływ informacji, przepływ produktów/usług.
3. **Kreacja wartości:** zasoby/aktywa, procesy/działania.
4. **Przechwytywanie wartości:** koszty, aspekty finansowe, zyski [10, s. 202].

Podejście komponentowe do modeli biznesu preferuje wielu autorów. Jest to pewien nurt naukowy odnoszący się do problematyki modeli biznesu w kontekście konstytuujących go komponentów. Nie chodzi tutaj o opisy tych modeli, które osiągnęły sukces, lecz atrybutów, które są istotne z punktu widzenia kreacji wartości oraz

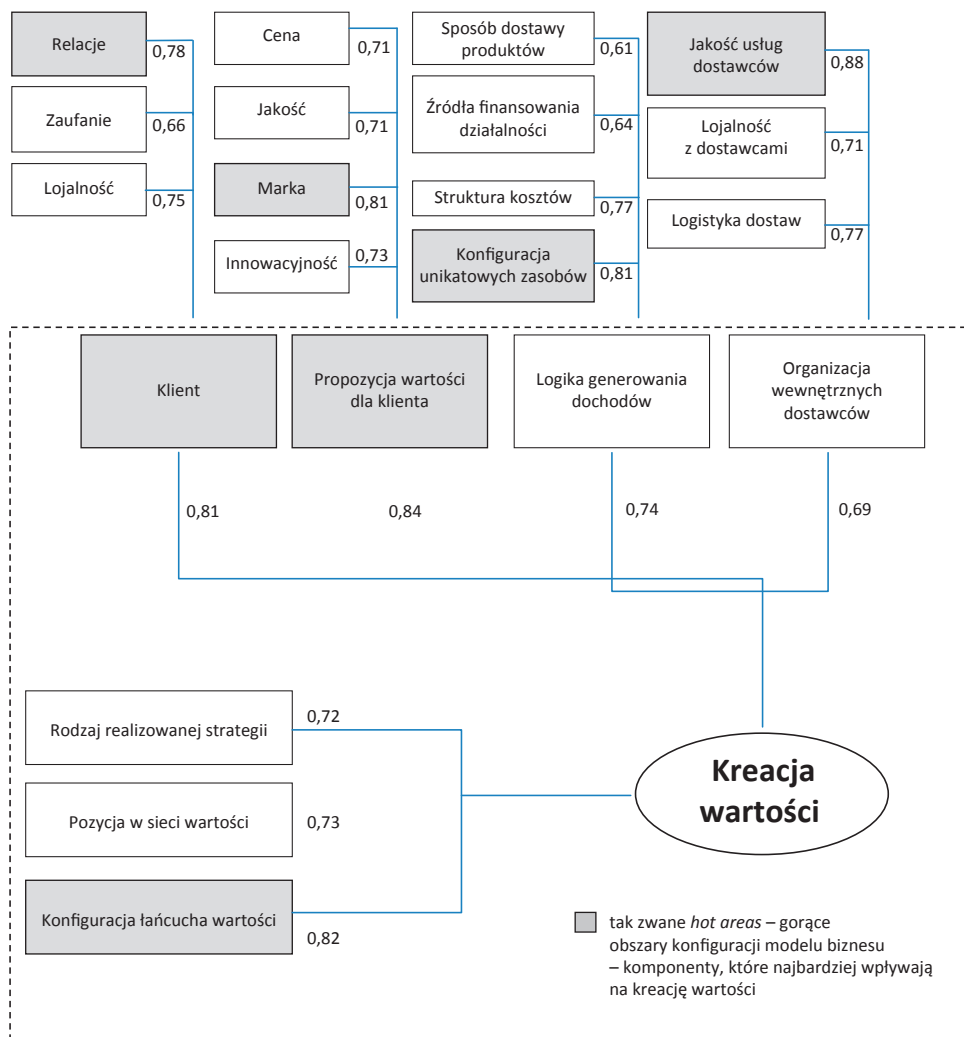
zdolności firmy do osiągnięcia przewag konkurencyjnych. Dużej analizie na podstawie badań bibliograficznych w kontekście składników występujących w definicjach modeli biznesu dokonali: A. Onetti, A. Zucchella, M.V. Jones i P.P. McDougall-Covin, którzy na podstawie 48 definicji modeli biznesu zdefiniowali 26 elementów pojawiających się w różnych konfiguracjach. W szczegółowych analizach piszą, że tylko 5 tych samych elementów było zawartych w ponad 50% definicji. 17 komponentów było rozważanych w mniej niż 25% definicji i 5 w mniej niż 10 definicji. 4 z 26 komponentów odnosiło się do strategii i 6 innych do misji i celów. Tylko 3 autorów definicji modelu biznesu nie zawarło w swojej definicji nawiązania do strategii czy też misji. 5 komponentów odnosiło się do aspektów finansowych, a tylko 13 definicji nie zawierało żadnego z tych komponentów. Do najczęściej występujących komponentów modeli biznesu (ponad 50% definicji) można zaliczyć procesy/działania/łańcuch wartości, relacje z klientami/interfejsy, sieć wartości (partnerzy/aktorzy/dostawcy/alianci). Do owych komponentów modeli biznesu zaliczyli oni: misję, kreację wartości, kreację wartości dla interesariuszy, trwanie, eksploatację, innowację, identyfikowanie się z korporacją/reputacją/kulturą, strategię, propozycję wartości/oferty/produktu i usługi, konkurencję/środowisko konkurencyjne, dyferencjację/koszty przywództwa/cele rynkowe/politykę cenową, procesy/działania/łańcuch wartości, zasoby/aktywa, zdolności/kompetencje, wybory strategiczne, partnerów/aktorów/dostawców/sieć wartości/alianse, klientów, relacje/interfejsy, przepływ informacji, infrastrukturę, funkcjonalność/wspomaganie procesów, technologie, lokalizację, finanse (przychody, koszty, zysk), aspekty finansowe, *cash flow* [8, s. 344–357]. Jak przedstawiono powyżej, atrybutów charakteryzujących modele biznesu jest tak wiele jak wiele jest różnych interpretacji. Dlatego też zasadna jest specyfikacja tych atrybutów z punktu widzenia różnych kryteriów. Kluczowe jest wyjaśnienie zasady kształtowania modeli biznesu z punktu widzenia kryterium cyklu życia przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, iż aby nawiązywać do atrybutu, to należy przedstawić jakiś obiekt z punktu widzenia opisu jakiejś cechy lub zjawiska wyróżniających go spośród innych. Dlatego też sam komponent nie zawsze będzie traktowany jako atrybut. Nierzadko dla precyzyjnego określenia atrybutu trzeba będzie określić jego parametry. Na przykład R.S. Kaplan i D.P. Norton, opisując model Strategicznej Karty Wyników w kontekście atrybutów produktu (usługi), definiowali przykładowo atrybuty, takie jak: funkcjonalność, jakość, cena, czas, pełna obsługa, niezawodność itp. [7, s. 80]. Dla modelu biznesu będzie to przykładowo rodzaj strategii (np. przywództwa kosztowego, dyferencjacji, błękitnego oceanu itp.), rodzaj łańcucha wartości, pozycja w sieci wartości itd.

2. Kształtowanie modeli biznesu z wykorzystaniem specyficznych atrybutów w początkowym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa a wartość przedsiębiorstw

Projektowanie modeli biznesu należy rozpatrywać jako proces. Proces ten może rozpoczynać się zarówno w momencie zakładania przedsiębiorstwa, jak i wtedy, gdy nastąpi potrzeba odnowy modelu biznesu. Jak piszą P. Banaszyk i S. Cyfert, proces zmian w organizacji może być realizowany w formule ciągłej (dostosowawczej) albo skokowej (kwantowej). Podczas gdy zmiany ciągłe nakierowane są na bieżące doskonalenie organizacji, zmiany skokowe oznaczają dla organizacji radykalną zmianę, wiążąc się z koniecznością zaprojektowania i wdrożenia nowego modelu biznesu [1, s. 10]. Nie ulega wątpliwości, że model biznesu firmy będącej w początkowej fazie rozwoju będzie się charakteryzował innymi atrybutami niż model przedsiębiorstwa dojrzałego. Każde przedsiębiorstwo przechodzi różne fazy rozwoju, które wobec specyfiki modeli biznesu mogą ulegać naprzemiennym zmianom. Można do nich zaliczyć fazy, takie jak: koncepcja, rozwój, komercjalizacja, konsolidacja, dojrzałość. W początkowej fazie funkcjonowania przedsiębiorstwa będziemy mieli do czynienia z koncepcją, rozwojem i komercjalizacją. Model biznesu powinien być projektowany w taki sposób, aby w oczekiwanej fazie osiągnąć unikatową kombinację zasobów zorientowaną wokół łańcucha wartości. Sprzyja to przyjęciu odpowiedniej pozycji sieci wartości w celu przechwycenia wartości. Przechodzenie z jednego priorytetu na drugi w celu kreacji wartości charakteryzuje dynamikę modelu biznesu. Znajomość struktury modelu biznesu przez menadżerów i umiejętne jej dostrajanie kształtuje ostateczną zdolność do wytworzenia wartości [6, s. 411–412]. Konfiguracja modelu biznesu w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa będzie oparta na podstawowych atrybutach i wspomagana metodami i technikami zarządzania zorientowanymi wokół koncepcji zarządzania projektami. Prostota modelu biznesu powinna być jego siłą, gdyż to w unikatowej konfiguracji atrybutów firma może osiągnąć przewagę konkurencyjną i może być zdolna do kreacji wartości dla udziałowców. Na rysunku 1 przedstawiono propozycję kształtu modelu biznesu sprzyjającego kreacji wartości dla firm znajdujących się w początkowych fazach rozwoju (spółek notowanych na rynku *NewConnect*¹). Wartości liczbowe wskazują siłę korelacji poszczególnych elementów na kreację (bądź destrukcję) wartości przedsiębiorstwa.

¹ *NewConnect* – zorganizowany rynek akcji Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, prowadzony poza rynkiem regulowanym w formule alternatywnego systemu obrotu. Rynek jest przeznaczony przede wszystkim dla spółek innowacyjnych, dynamicznych, o wysokim potencjale wzrostu. Por: *Jak pozyskać*

Rysunek 1. Uogólniony kształt modelu biznesu sprzyjającego kreacji wartości



Źródło: [6, s. 337].

kapitał z rynków giełdowych, przewodnik dla potencjalnych emitentów, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

3. Rewitalizacja modeli biznesu wobec zmienności cyklu życia przedsiębiorstw

Modele biznesu nie są trwałe. Podlegają tym samym fazom rozwoju co produkty. Ich żywotność zależy od parametrów, takich jak: konkurencyjność w branży, bariery wejścia, rodzaj stosowanych technologii, zdolność modelu biznesu do ochrony przed imitacją itp. Model biznesu jako byt ontologiczny staje się przedmiotem ocen jakościowych, a także wycen przedsiębiorstw. Jest ich fundamentem, szczególnie w przypadku zastosowania metod dochodowych wyceny wartości przedsiębiorstw. Uchwycenie stanu względnej równowagi modelu biznesu w kontekście zdolności owego modelu do kreacji wartości dla udziałowców i pozostałych interesariuszy nie jest łatwe i wiąże się z pewnym poziomem subiektywności. Cykl życia przedsiębiorstwa jest jednym z kluczowych czynników mających wpływ na strukturę modelu i jego konfigurację. W fazie początkowej model będzie stanowił proste odwzorowanie pomysłu na biznes zawartego w zwartej i logicznej postaci wspomaganym bardziej lub mniej skomplikowanym łańcuchem wartości. W fazie dojrzałej przedsiębiorstwa model biznesu będzie wspomagany wieloma metodami i technikami zarządzania wspomagającymi ten model z punktu widzenia osadzenia go w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Często może się zdarzyć sytuacja, że menadżerowie z powodu natłoku informacji zarządczych nie są w stanie opisać charakterystycznych cech eksploatowanego przez nich modelu biznesu. Jest to zjawisko niekorzystne i nie powinno mieć miejsca. Niestety, z powodu nieumiejętnego wychwycenia założeń stosowanego modelu biznesu może nastąpić dysonans między tym, czym zarządzają menadżerowie, a tym, co jest najbardziej istotne z punktu widzenia skuteczności i efektywności rzeczowego modelu biznesu. Nie można generalizować i przyjmować bezpośredniego stanowiska, że każdy model biznesu firmy w fazie dojrzałej jest tak obudowany metodami, koncepcjami i technikami zarządzania, że trudno wychwycić te cechy, które tak naprawdę istotnie wpływają na przewagę konkurencyjną i zdolność firmy do kreacji wartości. Mogą istnieć przypadki świadomego upraszczania technik zarządczych i przechodzenia do stanu takiego, jakby firma była w początkowej fazie rozwoju, ale ten stan często ma już charakter procesu restrukturyzacji i rewitalizacji stosowanego modelu biznesu. Najczęściej jednak firmy w fazie dojrzałej posiadają modele biznesu, w których kluczową rolę odgrywa nie tylko sama konfiguracja, lecz także stosowane świadomie kombinacje koncepcji zarządczych osadzonych w realiach wypracowanej przez lata kultury organizacyjnej i dojrzałego zarządzania, najczęściej zorientowanego na dialog z szeroką grupą interesariuszy, popartego znacznym wcześniejszym doświadczeniem menadżerów. Dlatego też stopień nasycenia technik zarządczych, stosowanych dla zapewnienia skuteczności modelu biznesu w fazach dojrzałych przedsiębiorstw, będzie większy niż w firmach w początkowej fazie rozwoju, gdzie proces zarządzania może

być oparty na wspomnianej powyżej metodzie zarządzania przez projekty, gdzie efektywność modelu będzie oceniana z punktu widzenia zastosowania orientacji na zadania lub wyniki. Ta druga orientacja będzie dojrzsza i będzie wymagać umiejętnego posługiwania się technikami zarządzania nastawionymi na ocenę nie tyle stopnia wykonania zadań, ile skłaniania pracowników do myślenia w kategoriach rezultatów, gdzie wykonanie zadań jest warunkiem osiągnięcia zaplanowanego wyniku. Do tego celu można zastosować model Strategicznej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*), która służy między innymi do wykrywania słabych sygnałów zmian w modelu biznesu i zapewnia możliwość jego szybszej rewitalizacji w cyklu życia przedsiębiorstwa. Mierniki w karcie wyników mogą mieć charakter diagnostyczny, przedstawiając odzwierciedlenie modelu biznesu wprawionego w ruch przez strategię mierzoną zestawem zdefiniowanych, dedykowanych mierników [4, s. 107].

4. Atrybuty modeli zrównoważonego biznesu w fazie dojrzałości przedsiębiorstw a kreacja wartości przedsiębiorstw

Atrybuty modeli biznesu w fazie dojrzałości są odmienne od atrybutów występujących we wcześniejszych fazach rozwoju. Jest to związane zarówno z ewolucją rozumienia przedsiębiorstwa przez zarządzających, jak i ewolucją samego modelu biznesu. Dojrzałość przedsiębiorstwa jest ściśle związana z przyrostem wiedzy i jej zarządzaniem w celu osiągnięcia założonych korzyści biznesowych. Owy przyrost wiedzy skutkuje w kontekście zarządzania także lepszą znajomością i umiejętnością wykorzystania odpowiednich koncepcji, metod i technik zarządzania (często wysublimowanych i stanowiących ich kombinację), służących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Występuje tutaj krzywa doświadczenia, której potencjał skutkuje zarządzaniem mającym charakter zrównoważony.

Nakłada się zatem dojrzałość przedsiębiorstwa, dojrzałość sektora oraz dojrzałość zarządzających przedsiębiorstwem menedżerów. Te czynniki skutkują odmiennym podejściem do konstrukcji modelu biznesu. Konstrukcja ta jest wyposaźona w atrybuty modelu biznesu w tzw. układzie przedmiotowo-podmiotowym. Przedmiot stanowi konfiguracja zasobów i czynników strategicznych tworzących potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa, natomiast podmiot stanowi sieć interesariuszy i ich relacji znajdujących się wewnątrz i w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa, kształtującym wartość przedsiębiorstwa wyrażoną wartością owych interesariuszy. Atrybutami modelu biznesu będącego modelem zrównoważonego biznesu zatem są ww. elementy wchodzące między sobą we wzajemne interakcje, tworząc wzajemną konstelację wzmacniających się korelacji. Poniżej zaprezentowano holistyczny model zrównoważonego biznesu, który jest wynikiem przeprowadzonych badań naukowych.

Logika budowania modelu była oparta na wykorzystaniu i zbadaniu korelacji między zdefiniowanymi czynnikami wyliczonymi za pomocą metod statystycznych. W ten sposób powstała siatka relacji między poszczególnymi czynnikami istotnymi dla budowy długoterminowej wartości przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. Głównymi elementami modelu zrównoważonego biznesu zbudowanego w układzie podmiotowo-przedmiotowym są czynniki strategiczne związane z:

1. łączną realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzania wartością przedsiębiorstwa;
2. równoważeniem potencjałów przedsiębiorstwa;
3. połączeniem koncepcji interesariuszy i koncepcji akcjonariuszy, które to koncepcje są silnie związane także z społeczną odpowiedzialnością biznesu (interesariusze) oraz zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa (akcjonariusze);
4. polityką zrównoważonych dywidend.

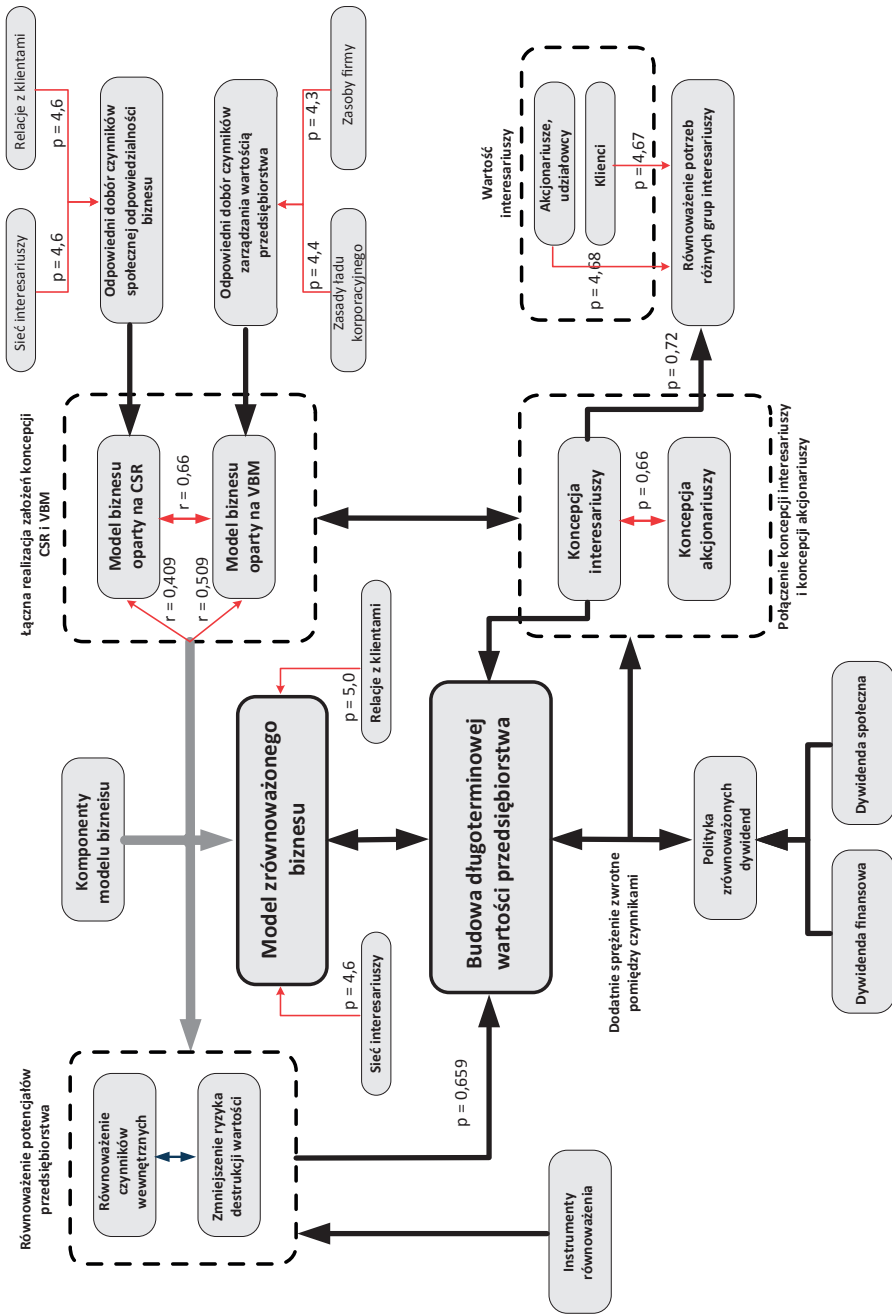
Na podstawie wyznaczonej konstrukcji graficznej modelu zrównoważonego biznesu za pomocą udowodnionych hipotez opracowano jego nową definicję.

Model zrównoważonego biznesu budujący długoterminową wartość przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie, to model zbudowany przez łączne wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzania wartością przedsiębiorstwa, gwarantujący spełnienie potrzeb akcjonariuszy oraz innych grup interesariuszy, za pośrednictwem umiejętnego równoważenia potencjałów przedsiębiorstwa, w kierunku generowania wartości rozdysponowanej w sposób zrównoważony, umożliwiający ciągłość zarządzania przedsiębiorstwem.

Model zrównoważonego biznesu jest modelem hybrydowym, tzn. modelem zbudowanym w układzie podmiotowo-przedmiotowym. Komponentami tego modelu są podmioty skupione wokół przedsiębiorstwa tworzące wzajemne relacje, wpływające na nośniki wartości przedsiębiorstwa, oraz czynniki strategiczne związane z teorią społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania wartością przedsiębiorstwa, teorią interesariuszy, teorią akcjonariuszy funkcjonujących we wzajemnym związku relacyjnym opartym na zasadach zrównoważenia.

Model ten jest modelem holistycznym mającym charakter zredukowany, może być zastosowany w różnych sektorach gospodarki traktowanej jako podsystem całego ekosystemu. Oznacza to, że model ten i jego konstruowanie są ulokowane w teorii średniego zasięgu [5, s. 400–403].

Rysunek 2. Holistyczny model zrównoważonego biznesu

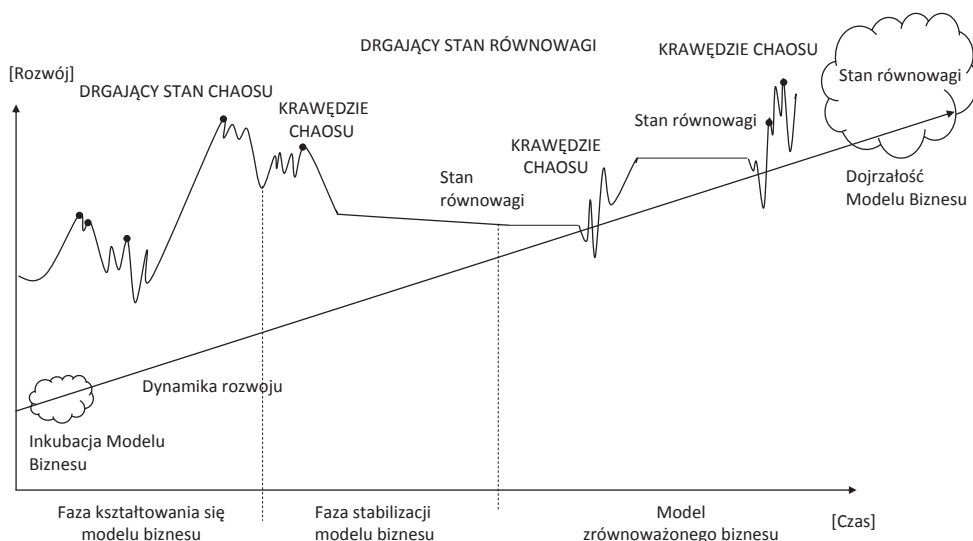


Źródło: [5, s. 401].

5. Próba opisu przebiegu rozwoju modeli biznesu w kryterium cyklu życia przedsiębiorstw – dynamiczna rekonfiguracja – zarządzanie atrybutami w czasie

Cykl życia przedsiębiorstwa jest jednym z kluczowych kryteriów, w oparciu o które jest możliwe rozpatrywanie atrybutów modeli biznesu. Każde przedsiębiorstwo, aby móc funkcjonować, musi posiadać jakiś model biznesu. Potencjalnie może mieć ich nawet kilka. Specyfika tego podejścia wynika z potrzeby poszukiwania identyfikacji pewnych cech prowadzonej działalności gospodarczej na potrzeby sterowania wynikami biznesowymi w taki sposób, aby być zdolnym do wykreowania wartości dla udziałowców. Instrumentem znajdującym się w rękach menadżerów jest nie tylko przedsiębiorstwo lecz także owy model biznesu, który stanowi najważniejszą siłę sprawczą. Dlatego też należy znać jego główne atrybuty we wszystkich etapach cyklu życia przedsiębiorstwa. Na rysunku 3 przedstawiono interpretację faz, jakie przechodzić może model biznesu w kontekście cyklu życia przedsiębiorstwa. Proces inkubacji modelu biznesu odbywa się w fazie kształtowania modelu biznesu. Procesy te zachodzą w drgającym stanie chaosu. Dynamika rozwoju jest duża. W tej fazie kształtują się kluczowe cechy modelu biznesu w kontekście jego zdolności do zapewnienia przedsiębiorstwu wytworzenia wartości. Po tym etapie model może wejść w fazę pewnej stabilizacji. Aby jednak przejść z etapu drgającego stanu chaosu do drgającego stanu równowagi menadżerowie są zmuszeni do zastosowania szeregu zabiegów opartych na zastosowaniu różnych metod i technik zarządzania związanych z koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstw, zasad społecznej odpowiedzialności biznesu czy prowadzenia aktywnego dialogu z różnymi grupami interesariuszy. Wtedy też procesy decyzyjne nie są takie łatwe i jednoznaczne jak w fazie kształtowania modelu biznesu i wymagają wspomnianego dialogu z interesariuszami. Model na tym etapie rozwoju przedsiębiorstwa może charakteryzować się cechami modelu zrównoważonego biznesu.

Rysunek 3. Fazy przechodzenia modelu biznesu z faz niedojrzałych do dojrzałości



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Zaprezentowane podejście obejmuje charakterystykę modeli biznesu w dwóch skrajnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. W fazie początkowej, gdy następują procesy kształtowania modelu biznesu na potrzeby kreacji wartości, oraz w fazie dojrzałej, gdzie model biznesu, aby zapewnić stałą zdolność przedsiębiorstwa do wytworzenia wartości dla udziałowców i pozostałych interesariuszy, musi charakteryzować się pewnymi cechami mającymi charakter równoważenia. W fazie kształtowania nacisk jest skierowany głównie na konfigurację komponentów modelu biznesu, która zapewni firmie sukces. W fazie drugiej są eksponowane metody i techniki zarządzania zapewniające tzw. konstruktywną konfrontację różnych podejść do zarządzania strategicznego i zarządzania wartością przedsiębiorstw. Do atrybutów modeli biznesu można zaliczyć elementy, takie jak: logika generowania dochodów, propozycja wartości dla klientów, pozycja w sieci wartości, relacje z klientami itp. Natomiast atrybutami przedsiębiorstwa są natomiast związane z jego celami, na przykład: kreacja wartości, trwanie, restrukturyzacja, tworzenie klienteli i inne. Dla lepszego zrozumienia zasad zarządzania wartością przedsiębiorstw jedną z dróg, jak sądzą autorzy niniejszego artykułu, jest poszukiwanie potencjału kreacji wartości w atrybutach modeli biznesu, szczególnie w kontekście cyklu życia przedsiębiorstw.

Bibliografia

- [1] Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- [2] Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, "Long Range Planning" 2010, No. 43.
- [3] <http://sjp.pwn.pl/slownik/2551137/atrybut>, hasło „atrybut”.
- [4] Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard), Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011.
- [5] Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.
- [6] Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013.
- [7] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników, jak przenieść strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2006.
- [8] Onetti A., Zucchella A., Jones M.V., McDougall-Covin P.P., *Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms*, "Journal of Management Government" 2012.
- [9] Osterwalder A., *The business model ontology a proposition in a design science approach*, University of Lausanne, praca doktorska, 2004.
- [10] Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., *The power of business models*, "Business Horizons" 2005.

ATRYBUTY MODELI BIZNESU A CYKL ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Artykuł przedstawia charakterystykę modeli biznesu w dwóch skrajnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. W fazie początkowej, gdy następują procesy kształtowania modelu biznesu na potrzeby kreacji wartości, oraz w fazie dojrzałej, gdzie model biznesu, aby zapewnić stałą zdolność przedsiębiorstwa do wytworzenia wartości dla udziałowców i pozostałych interesariuszy, musi charakteryzować się pewnymi cechami mającymi charakter równoważenia. W fazie kształtowania nacisk jest skierowany głównie na konfigurację komponentów modelu biznesu, która zapewni firmie sukces. W fazie drugiej są eksponowane metody

i techniki zarządzania zapewniające tzw. konstruktywną konfrontację różnych podejść do zarządzania strategicznego i zarządzania wartością przedsiębiorstw. Atrybuty modeli biznesu są inne niż atrybuty przedsiębiorstwa.

SŁOWA KLUCZOWE: MODEL BIZNESU, CYKL ŻYCIA, ATRYBUT, WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

ATTRIBUTES OF A BUSINESS MODEL LIFE CYCLE OF ENTERPRISE

Abstract

This paper presents the characteristics of business models in two extreme stages of growth. In the initial phase when the following processes shaping the business model for value creation. At the stage of a mature business model must have certain characteristics having the character balancing. At the stage of development of the emphasis is directed mainly to configure the components of a business model that will ensure the success of the company. In the second phase are exposed methods and management techniques to ensure constructive confrontation of different approaches to strategic management and value management companies. Attributes business models are different from those of the company.

KEY WORDS: BUSINESS MODEL, LIFE CYCLE, ATTRIBUTE, VALUE OF THE COMPANY

