

Innowacje zmieniające modele biznesu a wzrost wartości przedsiębiorstwa

Wstęp

Strategie i działania ukierunkowane na wzrost wartości przedsiębiorstwa bardzo dobrze wpisują się w tendencje i obecny stan gospodarki światowej charakteryzujący się postępującą globalizacją oraz nasilającymi się zagrożeniami kryzysowymi. Zarówno globalizacja jak i zjawiska kryzysowe silnie wpływają na zmiany warunków i skalę natężenia konkurencji co niemal wymusza zmiany zachowań przedsiębiorstw i poszukiwanie przez nie odpowiednich strategii, modeli biznesu czy też instrumentów oraz metod zarządzania. Celem wielu z nich jest tworzenie systemu zarządzania zdolnego do utrzymywania czy też wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Koncepcje zarządzania wartością nie są wprawdzie nowością w naukach o zarządzaniu, można jednak zauważyć, że:

- wywarły one w ostatnich dwóch dekadach ogromny wpływ zarówno na zachowania strategiczne jak i zarządzanie operacyjne przedsiębiorstw, kształtując często nowe strategie i modele biznesowe, przyczyniały się także do stosowania nowoczesnych instrumentów i metod zarządzania,
- koncepcje te ulegają zmianom i modyfikowaniu, znajdując coraz szersze zastosowanie zarówno w przedsiębiorstwach jak i innych organizacjach.

Na podstawie obserwacji i badań [1; 4; 6], dotyczących systemów zarządzania wartością (np. VBM – Value Based Management, EVM – Economic Value Management czy też EVC – Economic Value Creation) można zauważyć zwiększające się zainteresowanie ich stosowaniem. Obecnie dominuje przekonanie o wpływie wielu czynników na kształtowanie się i wzrost wartości przedsiębiorstwa kojarzonego ze wzrostem efektywności, konkurencyjności czy też innowacyjności. Paradygmat wzrostu wartości rozumiany jest więc w znacznie szerszym zakresie niż tylko prymat interesu dla akcjonariuszy i coraz częściej stanowi komponent nowej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa zwanej sustainable enterprise. Kojarzona jest ona ze zrównoważonym rozwojem – sustainability w odniesieniu do biznesu. Powoduje to rozumienie wartości i czynników jej kształtowania w znacznie szerszym kontekście i oznacza zwiększenie zakresu przedmiotowego i metodycznego zarządzania wartością przedsiębiorstwa. W związku z tym spektrum przedmiotowe zarządzania wartością staje się coraz szersze obejmując m.in. strategię, marketing, innowacje, inwestycje, finanse, zasoby ludzkie, model biznesu. Jednym z najbardziej istotnych czynników wartości jest ukształtowanie odpowiedniego, proefektywnościowego modelu biznesu. Wykorzystując prowadzone badania własne autora nad dynamiką systemów zarządzania organizacjami postawiono tezę, że zmiana modelu biznesu spowodowana wdrożeniem inwestycji produktowych i procesowych istotnie oddziałuje na kształtowanie wartości przedsiębiorstwa. Wartość tę w sposób ilościowy obrazują mierniki ujęte w formie strategicznej karty wyników. Celem artykułu jest przedstawienie zmian modelu biznesu przedsiębiorstwa spowodowanych aplikacją

innowacji, które wpływają na wartość przedsiębiorstwa. Przedmiotem badań jest struktura i koncepcja modelu biznesu ujmująca aplikowanie przez przedsiębiorstwo różnego rodzaju innowacji. Prezentowane studium przypadku oparto na badaniach przeprowadzonych w przedsiębiorstwie produkującym galanterię hutniczą oraz oferującym usługi i sprzedaż materiałów hutniczych i budowlanych.

1. Model biznesu a wzrost wartości przedsiębiorstwa

W przypadku organizacji biznesowej zarządzanie wartością można rozumieć jako system zarządzania (strategicznego i operacyjnego) zapewniający względnie trwały i długoterminowy wzrost wartości mierzony głównie wzrostem zysku ekonomicznego i aktywów. Oznacza on w praktyce stosowanie odpowiednich, strategii, modeli biznesu i instrumentów umożliwiających podejmowanie takich działań, które pozwalają:

- dobierać i powiększać zasoby dla zwiększania efektywności i skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- zwiększać konkurencyjność uzyskując przez to lepszą pozycję rynkową,
- przygotować i realizować programy restrukturyzacji zorientowane na wzrost efektywności,
- lepiej spełniać oczekiwania interesariuszy, w tym zwłaszcza wymogów finansowych właścicieli (zwrot z kapitału, wielkość zysku ekonomicznego),
- skutecznie wprowadzać różnego rodzaju innowacje,
- lepiej wypełniać rolę organizacji rozwijającej się w sposób zrównoważony (sustainability enterprise).

W analizowanym obszarze badań strategia i model biznesu postrzegane są jako instrumenty i metody kreujące wartość. Decydują one o możliwościach tworzenia wartości dodanej dla klientów, właścicieli, pracowników czy też społeczeństwa. Model biznesu rozumiany jest jako współczesna forma modelowego ujęcia koncepcji strategii i systemu organizacji czy też zarządzania przedsiębiorstwem. Zaznaczyć należy, że w literaturze przedmiotu występuje wiele definicji i ujęć modeli biznesu i ich relacji ze strategią przedsiębiorstwa [3]. Opracowując koncepcję modelu biznesowego opartego na kreowaniu wartości należy pamiętać, że opiera się ona na następujących zasadach:

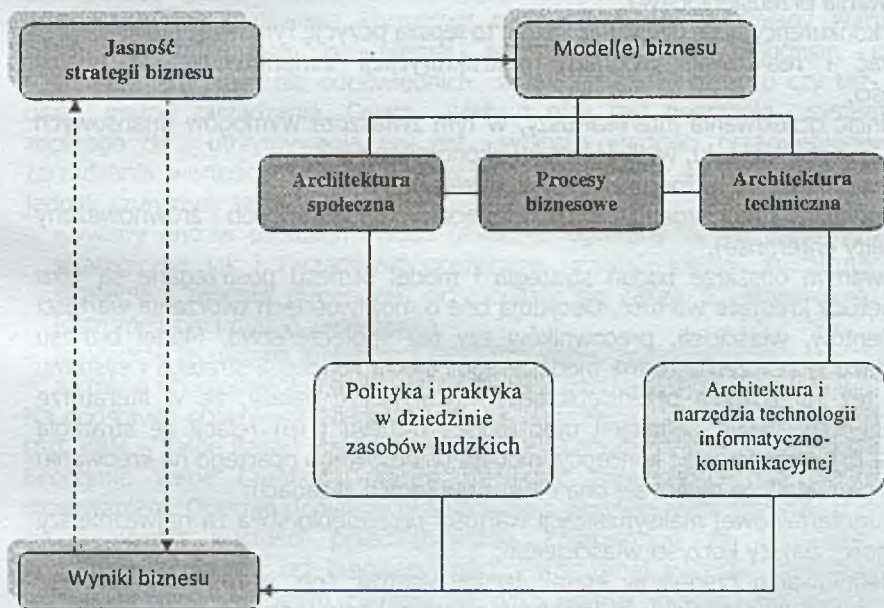
- uznaniu długoterminowej maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa za najważniejszy cel działalności, dający korzyści właścicielom;
- jasnym zdefiniowaniu czynników kształtujących wartość (np. wzrost i rentowność sprzedaży, satysfakcja i lojalność klienta, przewaga konkurencyjna wyrażająca się marżą zysku, ryzyko działalności operacyjnej i inwestycji, wykorzystanie kapitału i aktywów);
- ocenianiu kapitału (własnego lub obcego) z punktu widzenia zakładanej stopy zwrotu i średniego ważonego kosztu kapitału;
- uznaniu zasady że wartość przedsiębiorstwa dla jego właścicieli jest tworzona w przypadku, gdy stopa zwrotu z zainwestowanego przez nich kapitału przewyższa jego średni ważony koszt;
- stworzeniu odpowiedniego systemu rozwoju pracowników i motywacji wiążących cele (i ich mierniki) strategiczne z wynagrodzeniami;
- racjonalnym doborze aktywów w aspekcie ich zdolności do tworzenia wartości,
- wykorzystywaniu w maksymalnym stopniu różnego rodzaju innowacji dla wzrostu efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Dwie z ostatnich wymienionych zasad w szczególny sposób wiążą się z innowacyjną gospodarką, której elementem jest rozumienie kreowania i aplikacji innowacji według idei

i zasad tzw. nowej ery innowacji. Jej twórcy C. K. Prahalad, M. S. Krishnan [7, s. 44] traktują model biznesu jako jeden z najważniejszych elementów struktury potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa służącego jego transformacji w kierunku aplikacji innowacji (rysunek 1).

Fundamentami tej transformacji jest przyjęcie dwóch generalnych zasad:

1. Wartość opiera się na wyjątkowych spersonalizowanych doświadczeniach klientów. Przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości portfela powinny dostrzegać indywidualne potrzeby każdego z klientów. Niezależnie od ilości klientów uwaga koncentruje się na pozycji jednostki, którą jest pojedynczy klient. Zasadę tę oznacza się jako $N=1$ (doświadczenie i obsługa koncentrująca się na pojedynczym kliencie w czasie).
2. Wszystkie przedsiębiorstwa mają dostęp do globalnego ekosystemu obejmującego także zasoby. Uwaga przedsiębiorstw koncentruje się bardziej na dostępie do zasobów niż na ich posiadaniu. Ten fundament oznacza się jako $R=G$ (wykorzystywane zasoby są globalne od wielu dostawców, często z dowolnego miejsca na kuli ziemskiej).



Rys. 1. Struktura budowy potencjału transformacji biznesu

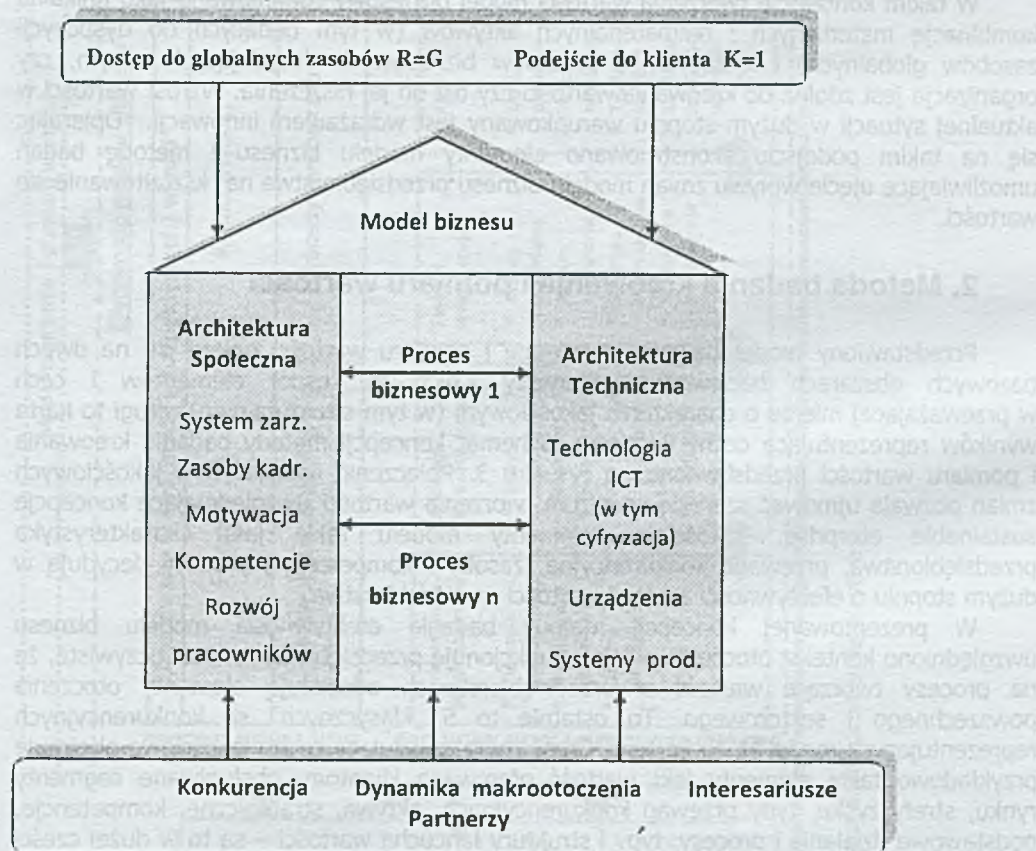
Źródło: [7, s. 46]

Analiza prezentowanego schematu wskazuje na zależność potencjału transformacji od zasobów kadrowych oraz charakteru i możliwości aplikacji nowoczesnych systemów ICT. Można powiedzieć, że wiedza i motywacja to dwa warunki dokonywania proinnowacyjnej transformacji w przedsiębiorstwach. Rozumienie modelu biznesowego wywodzi się z podejścia zasobowego i opiera się na konfiguracji dwóch systemów architektury zasobów według zasad tzw. nowej ery innowacji. Opiera się ona na konfiguracji architektury społecznej i architektury technicznej połączonych procesami biznesowymi. W praktyce elementami takiego modelu biznesu są :

- architektura społeczna (zasoby wiedzy, systemy zarządzania, kompetencje, rozwój pracowników, motywacja)

- architektura techniczna (urządzenia informatyczno-telekomunikacyjne, komputery, systemy ICT, maszyny itd., systemy technologiczne),
- łączące te systemy zasobów procesy biznesowe, wykorzystujące je do realizacji produktów dla klientów.

Produkty te w istocie decydują o tworzeniu wartości a więc i o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Duży wpływ na innowacyjność prowadzonego biznesu, jego efektywność i konkurencyjność odgrywają zdolności do wykorzystywania zasobów globalnych. Na rysunku 2 przedstawiono model biznesu w którym wpływ globalnych zasobów przedstawiono jako dostępność do tego typu zasobów do kreowania architektury społecznej i technicznej a także uwzględniono dynamikę szeroko rozumianego otoczenia.



Rys. 2. Model biznesowy oparty na zasadach tzw. nowej ery innowacji
 Źródło: [7, s. 38-47]

Warto zwrócić uwagę na rolę procesów biznesowych, których konfiguracja może w istotny sposób decydować o modelu biznesu, decydując często o skuteczności wdrażania innowacji. Sama idea i istota procesu związana jest z odpowiednim podejściem do zarządzania zwanym procesowym [por. 2].

W prowadzonych badaniach modeli biznesu w aspekcie kształtowania wartości przedsiębiorstwa przyjęto zasady budowania i analizowania modelu biznesowego w oparciu o przedstawione poprzednio zasady jak i uwzględniając znaczenie aktywów, które

przedstawiają R. Boulton, B. Libert, S. Samek [3]. Są to aktywa kształtujące tzw. Dynamikę Wartości (Value Dynamics). Pod tym pojęciem rozumie się podejście do strategii, skoncentrowane na aktywach, których proporcje i kombinacja wpływają na wyniki ekonomiczne firmy. Przyjmuje się, że tworzenie wartości jest rezultatem oddziaływania czterech mających charakter holistyczny, wzajemnie powiązanych wyzwań, którym sprostać powinno przedsiębiorstwo. Wyzwania te to:

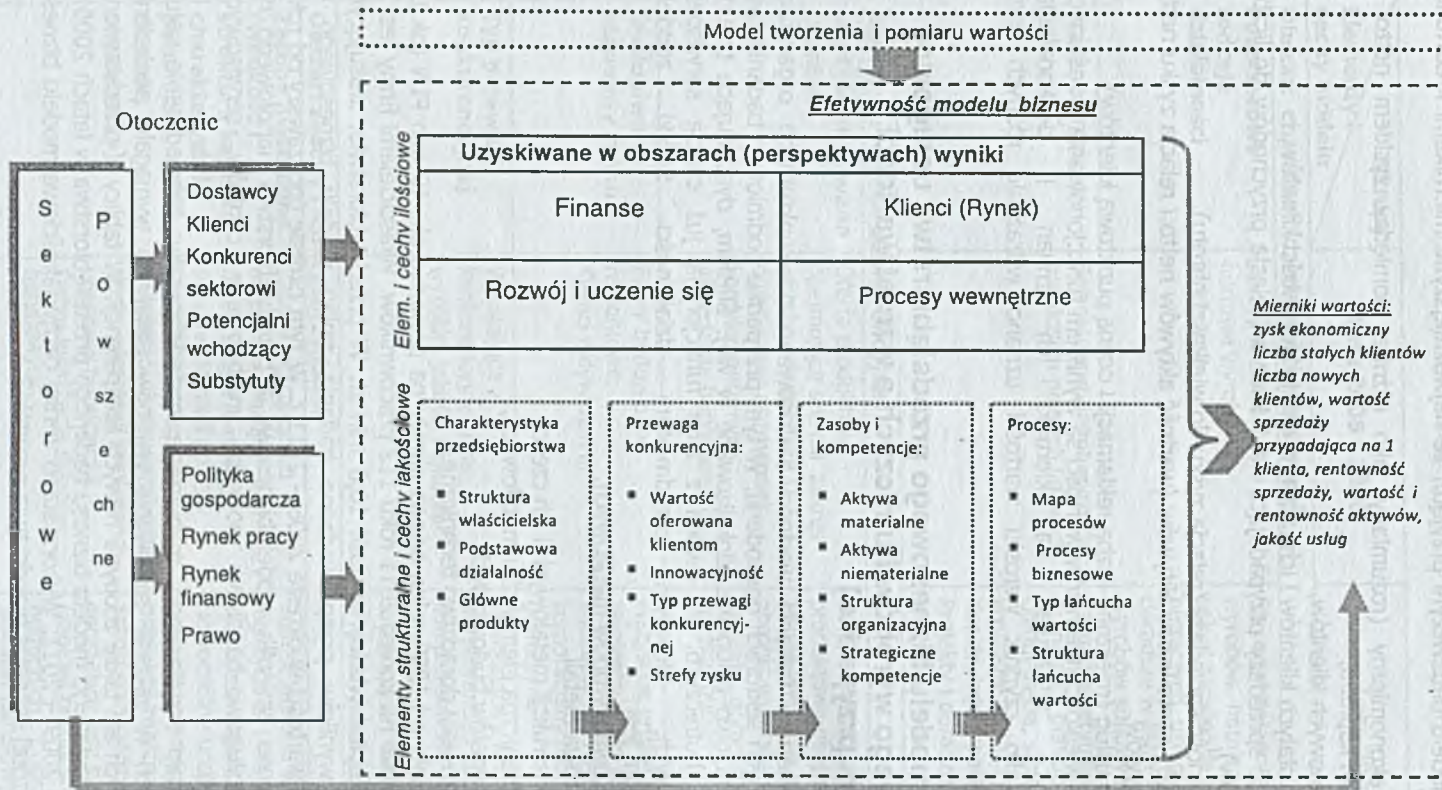
- projektowanie modelu biznesowego,
- zarządzanie (władanie) ryzykiem,
- zarządzanie portfelem aktywów,
- mierzenie i sprawozdawczość całej bazy aktywów.

W takim kontekście tworzenia wartości model biznesowy zdefiniowano jako unikalną kombinację materialnych i niematerialnych aktywów (w tym będących do dyspozycji zasobów globalnych) i łączących je procesów biznesowych decydujących o tym, czy organizacja jest zdolna do kreowania wartości czy też do jej niszczenia. Wzrost wartości w aktualnej sytuacji w dużym stopniu warunkowany jest wdrażaniem innowacji. Opierając się na takim podejściu skonstruowano elementy modelu biznesu i metodę badań umożliwiające ujęcie wpływu zmian modelu biznesu przedsiębiorstwa na kształtowanie się wartości.

2. Metoda badania kreowania i pomiaru wartości

Przedstawiony model badania, tworzenia i pomiaru wartości opiera się na dwóch bazowych obszarach badawczych. Pierwszy z nich to zespół elementów i cech w przeważającej mierze o charakterze jakościowym (w tym strukturalnym), drugi to karta wyników reprezentująca cechy ilościowe. Schemat koncepcji metody badania kreowania i pomiaru wartości przedstawiono na rysunku 3. Połączenie ilościowych i jakościowych zmian pozwala ujmować szerokie spektrum tworzenia wartości uwzględniające koncepcje sustainable enterprise. Jakościowe elementy modelu takie jak: charakterystyka przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna, zasoby i kompetencje, procesy decydują w dużym stopniu o efektywności a więc i wartości przedsiębiorstwa.

W prezentowanej koncepcji metody badania efektywności modelu biznesu uwzględniono kontekst otoczenia w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo. Jest oczywiste, że na procesy tworzące wartość w przedsiębiorstwach oddziałują elementy otoczenia powszechnego i sektorowego. To ostatnie to 5 „klasycznych” sił konkurencyjnych reprezentujących model M. E. Portera. Część charakteryzująca cechy jakościowe obejmuje przykładowo takie elementy jak: wartość oferowana klientom, obsługiwane segmenty rynku, strefy zysku, typy przewag konkurencyjnych, aktywa, strategiczne, kompetencje, podstawowe działania i procesy, typy i struktury łańcucha wartości – są to w dużej części te elementy modelu biznesu, które bezpośrednio kształtują zdolność do tworzenia wartości. Ilościowe miary oceny realizacji zawarto w formie karty wyników. Wzorowano się tu na znanym powszechnie instrumencie zarządzania jakim jest zrównoważona karta wyników (BSC). Dokonana modyfikacja karty związana była z dostosowaniem jej do przedsiębiorstwa handlowo-usługowego wyrobów hutniczych i przedmiotu badań, którym jest tworzenie i pomiar wartości. Stąd pojawienie się perspektywy zasobów i procesów, przy czym chodzi tu o zasoby materialne, nie obejmujące problematyki zasobów kadrowych.



Rys. 3. Metodyka badania pomiaru wartości przedsiębiorstwa
 Źródło: badania własne

W opracowanym modelu badawczym przyjęto, że najważniejszymi miernikami kreowania wartości są:

- zysk ekonomiczny (rozumiany jako różnica pomiędzy zyskiem netto a kosztem kapitału),
- liczba nowych klientów,
- liczba stałych klientów i ich udział w całej zbiorowości klientów,
- wartość sprzedaży przypadająca na 1 klienta (relacja przychodów do liczby klientów),
- rentowność sprzedaży (relacja zysku do wielkości obrotu),
- wartość i rentowność aktywów (wartość aktywów netto i relacja zysku netto do aktywów),
- jakość usług (mierzona liczbą reklamacji i oceną punktową klientów).

Obserwowane wielkości mierników wartości są wynikiem funkcjonowania określonych modeli biznesowych wskazując na kierunki ich zmian i doskonalenia. W szczególności jako czynnik wzrostu wartości uznano wdrażanie różnych form i rodzajów innowacji.

3. Zmiana modelu biznesowego przedsiębiorstwa usługowo-handlowego wyrobów hutniczych a wzrost wartości (Studium przypadku)

Opracowaną metodę badania wartości zastosowano do konkretnych organizacji biznesowych w różnych sektorach gospodarki. W tym przypadku podmiotem badania było przedsiębiorstwo handlowo-usługowe, zlokalizowane w woj. Śląskim, dysponujące trzema zakładami wyrobów hutniczych. W dwóch z nich funkcjonują już centra serwisowe produktów stalowych. Głównym przedmiotem działalności Spółki zgodnie z aktem założycielskim jest:

- sprzedaż hurtowa wyrobów metalowych,
- sprzedaż hurtowa metali,
- produkcja konstrukcji metalowych i ich części,
- obróbka mechaniczna elementów metalowych,
- sprzedaż materiałów budowlanych,
- usługi projektowe i doradztwo techniczne.

Przedsiębiorstwo działa od 1999 roku, osiąga obroty na poziomie ok. 40 mln PLN (ok. 10 mln EURO), zatrudniało na koniec 2011 roku 112 pracowników. Właścicielami firmy jest 6 osób fizycznych a kapitał własny wynosił 10,8 mln zł. W przedsiębiorstwie, stosującym strategiczną kartę wyników przeprowadzono badania zmian modelu biznesowego w aspekcie kreowania wartości w okresie 2006 – 2011 r. W tym okresie (począwszy od roku 2009) przedsiębiorstwo zmieniło model biznesowy z przedsiębiorstwa handlowego na przedsiębiorstwo usługowo-handlowe poprzez uruchomienie centrów serwisowych produktów stalowych.

Uruchomienie centrum serwisowego, rozpoczęcie sprzedaży paliw i świadczenie usług projektowo-doradczych w zakresie stosowania wyrobów stalowych wymagało poniesienia nakładów kapitałowych ale także zdobycia nowych kompetencji. W tablicy 1 przedstawiono charakterystykę stosowanego modelu biznesu badanego przedsiębiorstwa w latach 2006 – 2008 oraz w latach 2009 – 2011. Wykorzystano w niej cechy jakościowe modelu biznesu ujęte w metodzie, której schemat przedstawia rysunek 3.

Tab. 1. Dynamika modelu biznesu przedsiębiorstwa usługowo-handlowego
wyrobów hutniczych

Okresy Elementy i cechy modelu	Lata 2006 - 2008	Lata 2009-2012
Obszar: charakter działalności biznesowej		
Podstawowe rodzaje działalności	Sprzedaż detaliczna i hurtowa wyrobów hutniczych.	Sprzedaż detaliczna i hurtowa wyrobów hutniczych, usługi serwisowe wyrobów hutniczych, usługi projektowo doradcze w zakresie stosowania wyrobów stalowych.
Główne produkty	Szeroki asortyment wyrobów hutniczych płaskich i długich.	Szeroki asortyment wyrobów hutniczych płaskich i długich. Usługi gięcia, spawania, cięcia wyrobów hutniczych. Konstrukcje spawane. Projekty i doradztwo zastosowań wyrobów hutniczych.
Obszar: przewaga konkurencyjna		
Wartość oferowana klientom	Oferta produktowa obejmująca szeroki zakres wyrobów hutniczych i ograniczony asortyment komplementarnych materiałów budowlanych.	Kompleksowa usługa. Oferta produktowa obejmująca szeroki zakres wyrobów hutniczych, usługi obróbki wyrobów hutniczych, projekty, doradztwo, transport na miejsce budowy.
Obsługiwane segmenty rynku	Firmy budowlano-remontowe. Klienci indywidualni.	Wszystkie grupy klientów zainteresowane stosowaniem wyrobów stalowych (poza korporacjami motoryzacyjnymi i górnictwami).
Typ przewagi konkurencyjnej	Wynikająca z konkurencyjnych cen, wysokiej jakości i lokalizacji.	Wynikająca z różnicowania uzyskiwanego poprzez kompleksowość oferty i rozwiązania projektowe. Wynikająca z konkurencyjnych cen, wysokiej jakości i lokalizacji.
Obszar: zasoby i ich wykorzystanie		
Zasoby materialne (wielkość i struktura kapitału, charakterystyka potencjału, źródła dostaw, organizacja)	Zasoby logistyczne i majątkowe służące sprzedaży detalicznej i hurtowej. Relatywnie niski poziom kapitału własnego. Dobrze zorganizowany system dostaw (czołowi producenci wyrobów hutniczych). Dobra lokalizacja składów handlowych.	Wzrost kapitału własnego. Zasoby logistyczne i majątkowe służące sprzedaży detalicznej i hurtowej. Nowoczesne urządzenia do przeróbki plastycznej, obróbki i produkcji konstrukcji stalowych. Środki transportowe. Dobrze zorganizowany system dostaw (czołowi producenci wyrobów hutniczych). Dobra lokalizacja składów handlowych i centrów serwisowych.

Kompetencje	Kompetencje handlowe: sprzedaży wyrobów hutniczych i materiałów budowlanych. Obsługa klientów. CRM w odniesieniu do wybranych stałych klientów, kompetencje współpracy z producentami wyrobów hutniczych.	Kompetencje inżynierskie i handlowe: serwisu wyrobów hutniczych, produkcji konstrukcji stalowych. Elastyczne reagowanie na potrzeby klienta. CRM w odniesieniu do wielu klientów. Kompetencje projektowe i doradcze, kompetencje współpracy z producentami wyrobów hutniczych.
Obszar: procesy i działania		
Mapa procesów Procesy biznesowe	Procesy biznesowe: zakupy, sprzedaż wyrobów hutniczych, marketing rynku wyrobów hutniczych. Słabo rozbudowany proces HR. Outsourcing usług transportowych.	Procesy biznesowe: serwis produktów hutniczych, zakupy, sprzedaż wyrobów hutniczych, marketing rynku wyrobów hutniczych, projektowanie i doradztwo. Bardziej rozbudowany proces HR, rozwój i dobór kadr, system motywacji
Typ i struktura łańcucha wartości	Prosty łańcuch wartości - źródło tworzenia wartości oparte na marży handlowej.	Rozwinięty łańcuch wartości (dostosowanie całego łańcucha do potrzeb klienta) - źródło tworzenia wartości oparte na wyspecjalizowanych usługach.

Źródło: opracowanie własne

Dla zobrazowania dynamiki modelu biznesu przedstawiono te jego elementy, które uległy istotnej zmianie. Zestawiono elementy i cechy, które pokazują zmiany w stosowanym modelu biznesowym. Zmiany modelu biznesowego umożliwiły uzyskanie wzrostu zysku ekonomicznego, który jeśli w latach 2006 -2008 nie przekraczał 200 tys. złotych o tyle w roku 2011 sięgnął prawie 400 tys. złotych mimo wzrostu kapitału własnego o prawie 320%.

Podsumowanie

Zmiany modeli biznesu współczesnych przedsiębiorstw w coraz większym stopniu związane są z wprowadzaniem różnych rodzajów i form innowacji. Dążenie do osiągnięcia potencjału wzrostu wartości możliwe jest poprzez dokonywanie zmian w koncepcji prowadzenia biznesu i systemie zarządzania przedsiębiorstwem związanym z kompetencjami do pozyskiwania zasobów globalnych i silnej koncentracji na potrzebach klientów. Prowadzone badania potwierdzają wpływ dynamiki modeli biznesu, obejmujących innowacje na wzrost efektywności i wartości przedsiębiorstw.

Literatura

1. Armitage H. M., Jog V., *Economic Value Creation. What Every Management Accountant Should Know*, CMA Magazine, No. 8, Vol. 70, 1996.
2. Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2011.
3. Boulton R., Libert B., Samek S., *Cracking the Value Code*, Arthur Andersen, Collins H, USA 2000.

4. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
5. Brzóska J., *Model biznesowy - współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Organizacja i Zarządzanie, Kwartalnik Naukowy nr 2 (6), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
6. Cwynar A., Dzurak P. (red.) *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, Poltext, PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2010.
7. Prahalad C. K. , Krishnan M. S., *New Age... of Innovation*, Mc Graw Hill, 2010.

Streszczenie

W aktualnej sytuacji gospodarczej innowacje stanowią istotny czynnik dynamizujący modele biznesu przedsiębiorstw. W warunkach nasilającej się konkurencji szczególne znaczenie mają takie zmiany w modelu biznesowym, które stymulują wzrost wartości organizacji. W artykule przedstawiono koncepcję badania zmian modelu biznesowego wskutek wdrażania różnych rodzajów innowacji. Opracowano także system oceny efektywności zmian eksponując w nim mierniki charakteryzujące wzrost wartości przedsiębiorstwa. Metodykę badań zastosowano w przedsiębiorstwie usługowo-handlowym sektora hutniczego.

Innovations changing the business models versus growth of the company value

Summary

Under current economic situation, innovations represent an important factor that dynamize the companies' business models. Under conditions of increasing competitiveness, changes in the business models that stimulate the growth of company's value, are of particular importance. The paper presents the concept of examining the changes of business model due to implementation of different types of innovation. The system of changes effectiveness assessment has also been developed, that expose the measuring factors that characterize the company value growth. The methodology of examinations has been applied in the service and trading company within the metallurgy sector.