

Agnieszka DZIUBIŃSKA
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

STRATEGICZNE ASPEKTY TWORZENIA WARTOŚCI DLA KLIENTA I PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. Artykuł dotyczy problemu tworzenia wartości dla klienta z punktu widzenia interesów strategicznych przedsiębiorstwa. Przyjęto, iż skuteczny wybór projektów i ich realizacja stanowią istotny mechanizm rozwoju modelu biznesowego, który pozwala na przetrwanie przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie w złożonym i dynamicznym otoczeniu. Podjęto próbę określenia podstaw do oceny inicjatyw strategicznych przedsiębiorstw, pod kątem tworzenia wartości odpowiadającej współczesnym uwarunkowaniom prowadzenia działalności gospodarczej. Zagadnienie zilustrowano odpowiednio dobranym przykładem praktycznym pochodzącym z branży górniczej.

Słowa kluczowe: model biznesowy, wartości dla klienta, strategia.

STRATEGIC ASPECTS OF VALUE CREATION TO THE CLIENT AND ENTERPRISE

Summary. In this paper, author considers the problem of value creation to the client from the point of view of strategic interest of the enterprise. It was assumed, that suitable selection and implementation of strategic initiatives are relevant mechanisms of change in business models, which also makes it possible for enterprise to survive in dynamic and complex environment in long time perspective. The efforts have been made to pinpoint basics to evaluate initiative from the point of view of value creation in reference to contemporary business conditions. The concept was illustrated by case study from coal mine sector.

Keywords: business model, value to the client, strategy.

1. Wstęp

Doświadczenia, jakie były udziałem przedsiębiorstw w ostatniej dekadzie, zmusiły do rewizji znaczenia przynajmniej niektórych zagadnień uznawanych w naukach o zarządzaniu za podstawowe dla prowadzenia biznesu. Jednym z takich problemów jest kwestia tworzenia wartości dla klientów w sposób, który jednocześnie sprzyjałby przetrwaniu przedsiębiorstwa w długim okresie [11]. Dyskurs w literaturze przedmiotu w tej materii toczy się pod szyldem „modelu biznesu”. Mimo wielu podawanych definicji istotę modelu biznesu należy wiązać z opisem zależności między elementami, których wzajemne oddziaływanie pozwala na tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta, a w rezultacie także wartości dla przedsiębiorstwa [1]. Takie zarysowanie problemu odsłania jednak pola, w których to, co jest wartościowe dla klienta, nie zawsze jest zgodne z tym, co jest istotne dla prowadzenia biznesu. Odrębnym, choć powiązaniem problemem jest zdolność do projektowania adekwatnych modeli biznesowych w warunkach szybkich i nieprzewidywalnych zmian. W niniejszym artykule podjęto próbę określenia podstaw do oceny inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorstwo pod kątem tworzenia wartości odpowiadającej współczesnym uwarunkowaniom prowadzenia działalności gospodarczej. Przyjęto także, iż skuteczny wybór projektów i ich realizacja są istotnym mechanizmem w rozwoju modelu biznesowego przedsiębiorstwa.

2. Podstawy tworzenia wartości dla interesariuszy

Jedną z właściwości, jakich oczekuje się od modeli biznesowych współczesnych przedsiębiorstw, jest możliwość elastycznej, szybkiej zmiany sprzyjającej innowacjom. Odwołując się do literatury zarządzania, można zauważyć, że strategiczne napięcia uznawane za źródło twórczej zmiany zachodzą przynajmniej wzdłuż dwóch linii decyzyjnych. Są to dylematy związane z łączeniem podstaw sukcesu w długim i krótkim okresie oraz chęć ochrony dotychczasowych podstaw wyników wobec presji otoczenia na ich rozwój czy zmianę [14]. W takim przypadku architektura modelu biznesu powinna pozwalać na równowagę często konkurencyjnych celów/działań przynajmniej w dwóch płaszczyznach. Nazwijmy je temporalną (oś Y) i przestrzenną, wyznaczoną granicami przedsiębiorstwa (oś X). Układ taki łatwo przedstawić graficznie, co prezentuje rys. 1.

W czteropolowej macierzy przedstawionej na rysunku dolna lewa ćwiartka ma orientację wewnętrzną i krótkoterminową. Oczywiście jest, iż bez efektywności działań i przy ograniczaniu ryzyka związanego z przychodami wartość będzie ulegać erozji.



Rys. 1. Tworzenie wartości w modelu biznesowym

Fig. 1. Creating value in the business model

Prawa dolna ćwiartka ma perspektywę również krótkoterminową, lecz wiąże działania podejmowane przez organizację z interesariuszami zewnętrznymi. Są to zarówno ci, którzy uczestniczą bezpośrednio w łańcuchu tworzenia wartości, jak i ci, z którymi przedsiębiorstwa nie łączą relacja transakcji, tj. którzy wykraczają poza grono biznesowe (np. NGO's, grupy społeczne, stowarzyszenia ekologiczne). Warto podkreślić, iż takie podejście ma istotne znaczenie dla zmiany sposobu myślenia o działalności biznesowej. Zagadnienie reputacji i legitymizacji jest dziś rozwijane, szczególnie na gruncie teorii instytucjonalnej, w której dąży się do stworzenia instytucji zapewniających społecznie dobry wizerunek działań podejmowanych przez biznes. W praktyce jednak działania te często pozostają tylko pozorne, projektowane tak, by nie naruszać dotychczasowych sposobów gwarantujących przychody finansowe. Można przypuszczać, że powodem jest fakt, iż nie zachodzi rzeczywiste współdziałanie (koewolucja) czynników, które należałoby umieścić po prawej i lewej stronie rysunku. Powołując się tu na diagnozę sformułowaną przez Karla Polanyiego, można stwierdzić, że modele biznesowe są wyabstrahowane (*disembedded*) z szerszego kontekstu społeczno-kulturowego i ekosystemu naturalnego [10]. Zasadne jest zatem poszukiwanie mechanizmów zdolnych uruchomić odpowiednie zmiany w rutynach organizacji.

Takie mechanizmy powinny sprzyjać działaniom, które lokują się w górnej prawej ćwiartce. Przedsiębiorstwa muszą rozwijać nie tylko dzisiejsze podstawy sukcesu, lecz także te, które zapewnią przetrwanie w przyszłości. Dzisiejsza rzeczywistość, „krajobraz wiedzy” by podeprzeć się metaforą Oliviera i Roosa, wymaga od przedsiębiorstw w takim samym stopniu szybkiego uczenia się i destrukcji dotychczasowych kluczowych kompetencji, technologii, rutyny [9]. Sposoby zmiany (ewolucyjnej czy rewolucyjnej) stanowią istotne, acz pominięte w tym miejscu zagadnienie.

Rozwój przedsiębiorstwa na podstawie koewolucji czynników zewnętrznych i wewnętrznych będzie dawać swój wyraz w wizji rozwoju przedsiębiorstwa. Przekonująca wizja przyszłości dla wszystkich zainteresowanych stron (aktorów) powinna się odnosić do rozwoju produktów, rynków, technologii wraz z nakreślonymi ścieżkami jej realizacji.

Ważnym elementem prezentowanego podejścia do tworzenia wartości jest konieczność rozwoju modeli biznesowych z uwzględnieniem czynników we wszystkich polach macierzy. Utrzymywanie nierównowagi w dłuższym przedziale czasu prowadzi do suboptymalizacji i porażki. Pouczającą lekcją są wyniki badań, które opisują tzw. paradoks Ikara [6]. Miller w latach 90. XX w. badał przyczyny porażek amerykańskich korporacji i doszedł do konkluzji, iż są to ugruntowane sukcesem specjalizacja, ale też i przesadne zaufanie i samozadowolenie. Początkowe sukcesy utrwalały dogmaty i rytuały, ostatecznie prowadząc firmy do kryzysu niczym mitycznego Ikara ku słońcu. Z tego punktu widzenia ujęte w macierzy pola można potraktować jako uporządkowane zbiory czynników dających podstawy kryteriom oceny realizowanych przez przedsiębiorstwo inicjatyw pod kątem tworzenia wartości. Sposób, w jaki jest to możliwe, został zilustrowany przykładem praktycznym projektu DEZGOR, który dotyczy technologii znajdującej zastosowanie w kopalniach węgla kamiennego. Przypadek ten wybrano ze względu na jego interesującą konstrukcję. Bieżące cele komercyjne firmy współlistnieją z celami innych partnerów biznesowych i naukowych, a ich przyszły kształt wyłania się jako wynik realizacji wspólnych działań. Ze względu na przemysłowy kontekst projektu z inspiracji Harta i Milesteina, w interpretacji przedstawionego przypadku procesy tworzenia wartości związane z kierunkami, jakie wynikają z koncepcji Sustainable Development, łączącej w swej istocie cele gospodarcze, społeczne i ekologiczne [4]. Potraktowanie kierunków zrównoważonego rozwoju jako szans biznesowych stanowi w świetle prezentowanych rozważań inspirującą podstawę rozwoju modeli biznesowych.

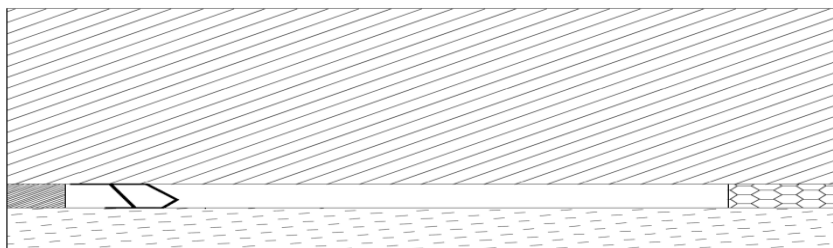
3. Projekt DEZGOR pt. Możliwość dezintegracji zwięzłego górotworu poprzez kontrolowane sterowanie podpornością obudowy zmechanizowanej

Opis projektu

Podstawowym celem projektu jest opracowanie metody kontrolowanej dezintegracji zwięzłych skał zalegających w pułapie wyrobiska ścianowego z wykorzystaniem odpowiednich procedur sterowania sekcjami obudowy zmechanizowanej. Zaleganie skał zwięzłych w pułapie ściany wiąże się często z ich przechodzeniem w stan zawалу z opóźnieniem w stosunku do postępu ściany (rys. 2).

Zawisanie skał stropowych może powodować występowanie tzw. ciśnień okresowych, co jest zjawiskiem niekorzystnym. Doświadczenia górnictwa światowego [3; 12; 13; 7] jak również doświadczenia praktyczne polskich kopalń węgla kamiennego [8; 17] wskazują, że zawisanie skał stropowych może spowodować znaczny przyrost obciążenia ze strony górotworu i powoduje powstanie utrudnień w utrzymaniu stropu, jak też może wpływać na

powstawanie uszkodzeń w sekcjach obudów zmechanizowanych, co jest związane z dynamicznym oddziaływaniem załamujących się bloków skalnych na osłonę odzawałową i powstawaniem dużych sił poziomych. Siły te mogą powodować uszkodzenia łączników lemniskatowych, a także gniazd stojaków w stropnicach i spągnicach, w istotny sposób wpływając także na trwałość osłony odzawałowej i jej połączenia ze stropnicą.



Rys. 2. Zawisanie skał stropowych za sekcjami obudowy zmechanizowanej

Fig. 2. Hovering roof rock for powered roof support sections

Źródło: Wniosek o dofinansowanie projektu w ramach programu badań stosowanych.

Zawisanie skał stropowych może również wpływać na niszczenie struktury węgla (ociosu ścianowego) i stropu przed frontem ściany, co z kolei będzie się objawiać występowaniem opadu skał bezpośrednio po wykonaniu zabioru. Ponadto opóźnione rabowanie się skał stropowych może powodować wyciskanie gazów, często o wybuchowym stężeniu metanu (nawet po zmieszaniu z powietrzem w tych wyrobiskach) ze zrobów do wyrobiska ścianowego i chodników przyścianowych. W związku z powyższym w trakcie biegu ścian prowadzonych pod stropem zbudowanym ze skał związłych szczególnego znaczenia nabiera tworzenie się lub wymuszanie zawału wysokiego tych skał regularnie za sekcjami obudów.

Uzasadnienie wdrożenia nowej technologii

W polskich kopalniach węgla kamiennego podstawowymi sposobami dezintegracji górotworu są strzelania przecinające (zawałowe) oraz ukierunkowane hydroszczelinowanie. Oba te sposoby wymagają przerwania procesu eksploatacji i podjęcia licznych działań (wiercenie otworów strzałowych i ich detonacja lub wiercenie otworów do hydroszczelinowania i realizacja tego procesu), które są związane z poniesieniem znacznych kosztów. Nowa technologia, której jest poświęcony projekt DEZGOR, polega na dezintegracji związłych warstw skał stropowych z wykorzystaniem wyposażenia kompleksu ścianowego. Ta dezintegracja jest realizowana przez wykonanie bruzdy w mocnych skałach zalegających w pułapie wyrobiska ścianowego za pomocą kombajnu ścianowego i następnie przez odpowiednie sterowanie podpornością sekcji obudów zmechanizowanych z wykorzystaniem systemu sterowania elektrohydraulicznego sekcji. Dezintegracja skał stropowych za pomocą tego sposobu odbywa się praktycznie bezkosztowo, a przerwy w procesie produkcji są minimalne. Systemy sterowania elektrohydraulicznego sekcji obudów zmechanizowanych nie są jak dotychczas powszechnie stosowane w warunkach górnictwa polskiego, niemniej jednak ze względu na wiele zalet ich dynamiczny rozwój jest oczekiwany w najbliższych latach. Zastosowanie metody sterowania podpornością sekcji obudowy zmechanizowanej w stosunku

do stosowanych obecnie metod daje wymierne, bezpośrednie oszczędności w zakresie: eliminacji wierceń, zmniejszenia kosztów robocizny, ograniczenia konieczności zakupu dodatkowego oprzyrządowania, skrócenia procedury dezintegracji stropu (ograniczenie przestojów w ścianie).

Wykonawcy projektu

Na potrzeby realizacji projektu stworzono konsorcjum naukowe, w skład którego wchodzi Główny Instytut Górnictwa (GIG) oraz przedsiębiorstwo BOMAR S.A. W ramach realizacji projektu przewiduje się wykorzystanie potencjału badawczego GIG oraz możliwości i doświadczenia przedsiębiorstwa BOMAR S.A., jako krajowego lidera we wdrażaniu i w projektowaniu systemów sterowania elektrohydraulicznego dla obudów zmechanizowanych.

Działalność badawcza GIG koncentruje się na rozwiązywaniu problematyki związanej z przemysłem wydobywczym kopalni i surowców mineralnych, szczególnie górnictwem podziemnym (węglowym i rudnym). Przemysł ten ze względu na swoją specyfikę generuje wiele złożonych problemów w sferze bezpieczeństwa pracy, technologii, ochrony środowiska, a także w sferze społecznej. GIG w tych obszarach badawczych ma wysoko wykwalifikowaną kadrę i doświadczenie, dysponuje unikalnymi bazami danych oraz specjalistycznymi laboratoriami i poligonami badawczymi. Strategicznym celem Instytutu jest umacnianie pozycji w Europejskiej Przestrzeni Badawczej (European Research Area – ERA) w obszarze górnictwa, inżynierii środowiska i nowych kierunków wykorzystania paliwa węglowego.

Firma Bomar S.A. powstała w 1997 r. w Mysłowicach, obecnie działa ona w skali międzynarodowej, współpracując z firmami zagranicznymi w różnej formie. Spółka jest np. członkiem międzynarodowego klastra w dziedzinie projektowania i eksploatacji hydrauliki w przemyśle (IHEC). Dostarczanie kompleksowych rozwiązań w zakresie sterowań hydraulicznych stanowi jeden z terenów aktywności spółki. W tym obszarze współpracuje ona ze jednym ze światowych liderów MARCO SYSTEMANALYSE UND ENTWICKLUNG GMBH. Bomar S.A. został doceniony w wielu plebiscytach, z czego należy podkreślić ranking opracowany przez Polską Akademię Nauk, w którym zaliczony został do grona 500 najbardziej innowacyjnych polskich przedsiębiorstw. Rozwiązania technologiczne opracowywanych wynalazków powstały dzięki realizacji projektów badawczo-rozwojowych i inwestycyjnych, w których firma współpracowała m.in. z Politechniką Częstochowską, Politechniką Warszawską czy Wyższą Szkołą Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

Potencjalni klienci

Na etapie projektu zostali określone potencjalni klienci zainteresowani nową technologią. Są to przedsiębiorstwa górnicze oraz producenci wyposażenia dla górnictwa. Swoje zainteresowanie listami intencyjnymi potwierdziły m.in. KHW S.A., JSW S.A., TAGOR S.A., oraz FAMUR S.A.

We współpracy z kopalniami oszacowano, iż są one w stanie osiągnąć redukcję 1/3 w kosztach, szczególnie w obrębie:

- napraw uszkodzonych sekcji obudów zmechanizowanych (głównie osłon odzawałowych, łączników lemniskatowych, gniazd stojaków hydraulicznych w stropnicy i spągnicy),
- działań techniczno-technologicznych mających zmniejszyć ryzyko wystąpienia obwałów czy opadów skał stropowych do wyrobiska ścianowego bezpośrednio po wykonaniu zabioru,
- działań związanych z ponownym uruchomieniem wyrobiska ścianowego w przypadku wystąpienia obwału,
- działań związanych z dodatkowymi zabiegami wentylacyjnymi,
- innych znaczących kosztów: przerwy w wydobywaniu węgla, absencja i rehabilitacja pracowników, którzy ulegli wypadkowi, odszkodowania dla tych pracowników lub ich rodzin.

Ponadto dostarczany jest produkt bardziej zaawansowany technologicznie i jednocześnie tańszy (ze względu na dofinansowanie) w porównaniu z obecnie stosowanymi technologiami. Zaawansowanie technologiczne przekłada się także na tzw. efekt *spill-over*, gdyż podnoszone są kwalifikacje pracowników. Producenci sprzętu, na którym montowane jest sterowanie, zyskują produkt, który mogą oferować ostatecznemu klientowi. W praktyce bowiem do ostatecznego użytkownika sprzedawany jest cały system, za który odpowiada producent obudowy. Jest to możliwe bez wysokich kosztów i trudnych do przeprowadzenia w praktyce eksperymentów i testów.

Finansowanie projektu

Projekt jest finansowany ze źródeł własnych i obcych. W tym przypadku zewnętrzne źródła finansowania „wyręczają” w poszukiwaniu kierunków strategicznych. W Polsce są to fundusze strukturalne UE oraz inne programy wsparcia dla projektów współpracy biznesu i nauki. Wykonawcy DEZGOR aplikują o środki z budżetowych wydatków na naukę i rozwój NCBR w ramach projektu ścieżki B (Geologia, górnictwo i budownictwo), obszar naukowy (wg OECD): 2.7.4 – Nauki inżynierskie i techniczne / Inżynieria środowiskowa / Górnictwo i kopalnictwo. Kosztorys projektu w latach 2015-2018 obejmuje wkład własny w wysokości 3 679 850 PLN oraz dofinansowanie ze środków NCBR 16 553 024 PLN.

4. Interpretacja projektu DEZGOR w świetle tworzenia wartości

Przedstawiony przykład praktyczny można opisać na mapie modelu biznesowego, wynikającej z rys. 1. Rozwój przemysłowy dotarł do punktu, w którym niesie nieodwracalne skutki dla środowiska naturalnego, w tym klimatu, bioróżnorodności i funkcjonowania ekosystemów. W lewej dolnej ćwiartce wyznaczniki rozwoju należy wiązać

z industrializacją, a dokładniej jej efektami, tj. wysoką konsumpcją surowców, emisją zanieczyszczeń i odpadów. W tym sensie technologia proponowana w projekcie DEZGOR oferuje konkretne oszczędności kosztowe i wyższe standardy bezpieczeństwa ludzi i sprzętu.

Kolejny zestaw szans (ćwiartka prawa dolna) wiąże się z rosnącą świadomością i samoorganizowaniem się grup społecznych, które wyznaczają standardy i sprawują monitoring nad działaniami korporacji, rządów, innych organizacji. Nowe technologie, szczególnie Internet, dramatycznie pogłębiają tę tendencję. Uzyskanie legitymizacji podejmowanych działań jest możliwe dzięki dostarczaniu i komunikowaniu korzyści dla szerokiego grona interesariuszy. W opisywanym wyżej przypadku nowej technologii wszyscy uczestnicy projektu odnoszą korzyści i, co należy podkreślić, zostały one zdefiniowane przez samych zainteresowanych/aktorów (sytuacja *win-win*). Projekt nie byłby możliwy, gdyby nie zaangażowanie instytutu badawczego, kumulującego wysoką wiedzę ekspercką. Klienci podpisali listy intencyjne i są zainteresowani uczestnictwem w testach technicznych. Dostawca sterowania ma możliwość finansowania dopracowania swojej nowej technologii. Dodatkowo przeprowadzenie testów w Polsce daje lepszą ochronę własności intelektualnej niż np. w Chinach czy Rosji, tj. na innych rynkach, na których firma jest także obecna. Przedsiębiorstwa i pozostałe organizacje zaangażowane w projekt (bezpośrednio i pośrednio), obserwując postęp badań, mogą stopniowo konfigurować swoje zasoby i kompetencje (lewa górna ćwiartka). Ponadto działanie w grupie umożliwia komplementarny rozwój kompetencji. Teece podobny efekt określiła jako innowację systemową (*systemic innovation*) [15]. Efekt ten jest istotny, gdyż obecnie branże znajdują się w stanie ciągłej zmiany, a przedsiębiorstwa muszą budować zdolności, dzięki którym nie zostaną z nich wyeliminowane.

Wspomnianą już kilkakrotnie zdolność do zmiany w przemyśle w dłuższej perspektywie należy wiązać z przełomowymi innowacjami lub tym, co Schumpeter nazywał „creative destruction”. Wyrażał on przekonanie, że to, co czyni kapitalizm silnym, to „te okresy, gdy wszystko jest w stanie zmiany”¹. „Disruptive solutions” muszą więc zastąpić dotychczasowe, koszt- i materiałochłonne technologie, gdyż obecne standardy nie są możliwe do utrzymania². Odpowiedzialne społecznie przedsiębiorstwo powinno zaspokajać potrzeby na sposoby, które mają sens dla interesariusza. Takie podejście otwiera drogę do obsługi znaczenie szerszych grup klientów (oficjalny roczny dochód 2/3 ludności na Ziemi, 4 z 6 miliardów, nie przekracza 1500 USD). Pozornie paradoksalnie, z inspiracji warunków rynków wyłaniających się (do których nadal zalicza się Polska) powstaje coraz więcej „creative technologies”. Szukając wyjaśnienia dla tego fenomenu, można skorzystać z dobrze znanej metafory Kima i Mauborgnea [5]. Konkurencja na rynkach dojrzałych to konkurencja wobec alternatyw konsumpcji innego produktu, tj. w czerwonym oceanie, na rynkach wyłaniających się alternatywą jest brak konsumpcji, są to przestrzenie błękitnych oceanów.

¹ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

² Szacuje się, że gdyby wszyscy mieszkańcy planety mieli osiągnąć standard życia obowiązujący w USA, potrzebowałibyśmy trzy razy tyle zasobów, ile znajduje się obecnie na Ziemi. Mieszkańcy najbardziej rozwiniętych krajów to mały fragment czubka piramidy ludności uporządkowanej według osiągniętych dochodów w skali globu [16].

By sięgnąć po ten potencjał, konieczne jest jednak (po ponad 200 latach) ponowne umieszczenie działalności gospodarczej w systemach wyższego rzędu, tj. społecznych i ekologicznych. W projekcie DEZGOR przeprowadzenie testów w warunkach Polskich stwarza możliwość stosunkowo łatwego powielenia dopracowanych rozwiązań na rynkach pokrewnych. Technologia ta, ze względu na fakt, iż nie angażuje dodatkowych skomplikowanych działań i sprzętu, może być z większym powodzeniem stosowana na rynkach o niższych standardach technologicznych. Ponadto w projekt zaangażowane są firmy działające międzynarodowo, a ich doświadczenia, dzięki współpracy, mają swoje odbicie w badaniach. Fakt ten należy uznać za kolejny atut strategiczny projektu.

5. Podsumowanie

W prezentowanym przykładzie praktycznym można wskazać na aspekty projektu spójne we wszystkich czterech obszarach, wyodrębnionych wcześniej jako podstawy tworzenia wartości we współczesnych uwarunkowaniach otoczenia. Istotnym wnioskiem, jaki należy podkreślić, jest fakt, iż taki sposób tworzenia wartości nie jest jednowymiarowym niuansiem i wymaga wielowątkowej (wielokryterialnej) analizy. Wielowymiarowość celów powinny wspomagać adekwatne narzędzia wspierające projektowanie modeli biznesowych. Stworzenie takich narzędzi stanowi tyleż obiecujący, co konieczny kierunek dalszych badań. Sposób przedstawienia przykładu praktycznego, szczególnie powiązanie konkretnej inicjatywy ze strategią i wynikami finansowymi, otwiera zdaniem autorki interesującą perspektywę realnej zmiany stosowanych przez przedsiębiorstwa modeli biznesu.

Bibliografia

1. Demil B., Lecocq X.: Business model evolution: In search of dynamic consistency, "Long Range Planning" 2010, 43.
2. Frith R.: Half a career trying to understand why the roof along the longwall face falls in from time to time? Proceedings of 24th International Conference on Ground Control in Mining, West Virginia 2005.
3. Frith R.: Recovering from Major Roof Cavities on the Longwall Face - A Current Perspective. Coal Operators' conference, The AusIMM Illawarra Branch, 2006.
4. Hart S.L.: Milestein M.B., Creating sustainable value, "Academy of Management Executive" 2003, 17.
5. Kim W.Ch.: Mauborgne R., Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, New York 2005.

6. Konopko W. i zespół: Warunki bezpiecznej eksploatacji pokładów węgla zagrożonych metanem, tapaniami i pożarami endogenicznymi, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2010.
7. Oliver D., Roos J.: *Striking a Balance: Complexity and Knowledge Landscapes*, McGraw Hill, New York 2000.
8. Peng S.: *Ground Control Failures a Pictorial View of Case Studies*, West Virginia University, Morgantown 2007.
9. Polanyi K.: *Wileka transformacja*, PWN, Warszawa 2010.
10. *Procesy kreowania wartości w strukturach sieciowych*. Praca zbiorowa pod red. W. Rudny, B. Woźniak-Sobczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
11. Reuter M., Abramowicz J.: Электрогидравлическая система управления марсо в удароопасных лавах, „Ugol”, 12, Moskwa 2011.
12. Reuter M., Abramowicz J.: Инициирование разупрочнения труднообрушаемой кровли в автоматизированных лавах, „Ugol”, 10, Moskwa 2012.
13. Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
14. Teece D.J.: *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, Oxford 2000.
15. Wackernagel M., Rees W.: *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*, New Society Publishers, Gabriola Island, British Columbia 1996.
16. Praca badawczo-rozwojowa GIG o symbolu 581-09861-152, pod red. Rajwa S. 2012 (niepublikowana)³.

Abstract

The problem of value creation to the client from the point of view of strategic interest of the enterprise may be a great challenge in the conditions of contemporary business environment. The mechanisms of change in business models that enable enterprise to survive in dynamic and complex environment in long time perspective are needed. On that ground the selection and implementation of strategic initiatives seems to be relevant. In the article, the efforts have been made to pinpoint basics to evaluate initiatives, and the concept was illustrated by case study from coal mine sector.

³ Praca badawczo-rozwojowa dla ściany N-2, pokład 404/2, w zakresie: 1. określenia warunków upodatkowania sekcji obudów zmechanizowanych dla nowozbrojonej ściany, 2. określenia prawidłowości doboru obudowy zmechanizowanej do warunków geologiczno-górnictwowych dla ściany, 3. określenia poprawności doboru obudowy indywidualnej do zastosowania na odcinku ściany w kontekście zapewnienia przez nią wymaganej podporności.