

**Jakub Drzewiecki**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

# **MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA MODELU BIZNESOWEGO DYRYGENTA NA PRZYKŁADZIE FIRMY Z SEKTORA ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI**

## **1. Wstęp**

Koncepcja modelu biznesowego zyskała w ostatnim czasie na popularności, o czym może świadczyć stosunkowo duża liczba poświęconych jej publikacji. Jest to perspektywiczna i wysoce kreatywna koncepcja myślenia o przedsiębiorstwie, jego cechach i celach. Jakkolwiek kojarzona zwykle z branżami związanymi z technologiami informatycznymi oraz internetowymi, ma ona charakter uniwersalny, i jako taka może znaleźć swoje miejsce również w tych obszarach gospodarki, które nie są zwykle kojarzone z e-biznesem. Na popularyzację myślenia kategoriami modeli biznesowych wpływ miały przede wszystkim takie zjawiska, jak zacieranie granic pomiędzy sektorami, wirtualizacja przedsiębiorstw oraz rosnąca turbulencja otoczenia znajdująca swoje odbicie w szybkości i głębokości zmian zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu organizacji [Niemczyk, Drzewiecki 2005]. W efekcie o rynkowym sukcesie przedsiębiorstwa coraz rzadziej decydują takie czynniki, jak np. udział w rynku (co jest wynikiem istnienia tzw. stref bez zysku – obszarów rynku o zyskowności, której poziom uniemożliwia osiągnięcie przez przedsiębiorstwo zadowalającej rentowności); miejsce twardych wskaźników rynkowych zajmują przede wszystkim tak trudno definiowalne i niedookreślone kategorie, jak innowacyjność, elastyczność, wreszcie tworzenie unikatowej wartości dla klienta, wyrażane specyficzną konfiguracją strategii, zasobów i umiejętności przedsiębiorstw [Slywotzky, Morrison, Andelman 2000; Hamel 1996]. Walka konkurencyjna jest prowadzona już nie tylko w celu osiągnięcia wysokiego udziału w rynku; coraz częściej jest to tworzenie dla siebie samego atrakcyjnej domeny działalności [Stańczyk-Hugiet 2004, s. 255].

Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania formuły modelu biznesowego w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami. W artykule wykorzysta-

no klasyfikację modeli biznesowych zaproponowaną przez K. Obłoję, a przedmiotem praktycznej egzemplifikacji jest przedsiębiorstwo z sektora zarządzania nieruchomościami, którego funkcjonowanie oparto na modelu biznesowym Dyrygenta. Szczegółowo omówiono ponadto charakterystyczne cechy tego konkretnego modelu biznesowego w świetle zmian zachodzących w opisywanym przedsiębiorstwie.

## 2. Pojęcie modelu biznesowego

Na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystany zostanie paradygmat modelu biznesowego zaproponowany przez Obłoję<sup>1</sup>. Autor ten proponuje spojrzeć na model biznesu przez pryzmat trzech kluczowych, jego zdaniem, kwestii:

- przedmiotu działalności organizacji,
- podstawowych zasobów i kompetencji organizacji,
- konfiguracji zasobów i kompetencji w praktyce codziennego działania [Obłój 2002a, s. 97].

Tak rozumiany model biznesowy nawiązuje do kilku najważniejszych dla współczesnej nauki o zarządzaniu pojęć i kategorii, jakimi są:

- strategia konkurencji (źródła przewagi i sposoby konkurowania),
- kluczowe kompetencje rozumiane jako wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Bratnicki 2000, s. 23], które są niezbędne do podtrzymywania przewagi konkurencyjnej,
- łańcuch wartości pozwalający na konfigurację zasobów i kompetencji na użytek strategii.

Model biznesowy można zatem postrzegać jako szczególne zespolenie metod, technik i strategii działania przedsiębiorstwa. Nie można go więc utożsamiać ani ze strategią, ani z metodą, ani także z techniką zarządzania. Od metody różni model jego podatność na niestabilność, od techniki – jego często ogólny i holistyczny wymiar, a od strategii wybitnie innowacyjny i mniej konfliktowy charakter [Niemczyk 2005]. Jeśli założyć, że strategia jest specyficznym planem lub wiązką określonych zasobów materialnych i niematerialnych (w postaci np. kluczowych kompetencji), to w pewnych przypadkach pojęciowy zakres tego, co ujmują modele biznesowe i strategie, będzie identyczny. Dotyczyć to jednak może tylko treści przedmiotowej, koncepcyjnie bowiem nadal będą to pojęcia różne [Niemczyk, Drzewiecki 2005].

## 3. Rodzaje modeli biznesowych

Podstawą działania polegającego na poszukiwaniu właściwego modelu biznesu dla danej jednostki gospodarczej jest poznanie sposobu generowania wartości w porterowskim łańcuchu wartości, rozumianym jako ciąg powiązanych ze sobą

---

<sup>1</sup> O modelach biznesowych pisali również m. in. A.K. Koźmiński, J. Magretta, A. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman, L. Bossidy i R. Charan. W pracach wymienionych autorów spotkać można ujęcia problematyki modeli biznesowych nieznacznie różniące się od przedstawionego w artykule, zwłaszcza w obszarze definicji samego pojęcia modelu.

działań realizowanych w ramach procesu wytwarzania finalnego produktu lub usługi, umożliwiających uzyskanie wartości dodanej [Rokita 2005]. Przy czym niezbędne jest nie tylko poznanie mechanizmu generowania wartości przez daną organizację, ale również sposobu generowania wartości w całym sektorze (co wiąże się np. z poznaniem łańcucha wartości firm będących dla danej jednostki gospodarczej dostawcami i odbiorcami) [Skawińska 2002, s. 30-31]. Rzecz jasna, we współczesnej gospodarce powszechna jest ciągła zmiana łańcucha wartości [Obłój 2002a, s. 134-135]. Model biznesu może być wtedy postrzegany jako odpowiedź na konieczność dostosowania organizacji gospodarczej do zmian w konfiguracji elementów łańcucha wartości. Właśnie z tego punktu widzenia Obłój rozróżnia trzy rodzaje modeli biznesowych:

- model Operatora,
- model Integratora,
- model Dyrygenta [Obłój 2002 a, s. 135-155].

Pierwszym kryterium wyróżnienia wspomnianych modeli jest, według Obłója, potrzeba fizycznej bliskości faz procesu transformacji. Warunkuje ona ewentualną możliwość budowania organizacji opartej przede wszystkim na outsourcingu. W sytuacjach, gdy bliskość taka nie jest wymagana, przedsiębiorstwo może rozważać nawiązanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi i powierzenie im wybranych funkcji/procesów wchodzących w skład łańcucha wartości przedsiębiorstwa. I tak stosowanie modelu Integratora jest uzasadnione, gdy potrzeba fizycznej bliskości jest duża; model Dyrygenta z kolei charakteryzuje niewielka potrzeba fizycznej bliskości kolejnych faz procesu transformacji.

Drugim kryterium wyróżnienia modeli biznesowych proponowanym przez Obłója są korzyści specjalizacji płynące z ewentualnej dekonstrukcji istniejącego łańcucha wartości. Im będą one wyższe, tym bardziej przedsiębiorstwo będzie skłonne stosować wydzielenia funkcji/procesów tworzących jego łańcuch wartości i stosować outsourcing; tym samym skłaniać się będzie ku modelowi Dyrygenta<sup>2</sup>.

Cechy poszczególnych modeli biznesowych z punktu widzenia sześciu innych kryteriów przedstawiono w tab. 1.

Model Integratora przyjmuje jako podstawę konfiguracji łańcucha wartości integrację czynności, zadań i procesów (zarówno do przodu, jak i do tyłu). Zastosowanie tego modelu umożliwia przede wszystkim zachowanie kontroli nad procesami (głównie w sensie własności procesu, gdyż rozbudowa organizacji może naturalnie powodować trudności w koordynacji procesów) oraz minimalizację zakłóceń (poprzez ograniczanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi). Model ten, zdaniem Obłója, traci na znaczeniu, gdyż coraz mniejszą rolę we współczesnym biznesie odgrywają takie czynniki, jak skala produkcji (postrzegana

---

<sup>2</sup> Oczywiście zarówno potrzeba fizycznej bliskości, jak i problem korzyści specjalizacji mają silny wpływ na poziom kosztów transakcyjnych w ujęciu O.E. Williamsona. Stosowanie modelu Dyrygenta w sytuacji, gdy potrzeba fizycznej bliskości faz procesów transformacji jest duża, może powodować wzrost kosztów transakcyjnych, np. poprzez wzrost kosztów monitorowania realizacji umowy. Model Dyrygenta nie znajdzie też ekonomicznego uzasadnienia w sytuacji, gdy korzyści płynące ze specjalizacji nie zrównoważą związanych z nią kosztów transakcyjnych.

przede wszystkim jako mechanizm obniżki kosztów), powtarzalność produkcji oraz maksymalizacja udziału w rynku, które to stanowią główne uzasadnienie aplikacji tego typu modelu biznesu [Oblój 2002a, s. 142-143]. Model Integratora znajduje zastosowanie przede wszystkim w sektorach związanych z przemysłem ciężkim (przemysł hutniczy, wydobywczy itp.).

W modelu Operatora przedsiębiorstwo koncentruje się na jednym wybranym elemencie łańcucha wartości. Organizacja gospodarcza skupia się tutaj na kluczowych kompetencjach, które zlokalizowane są w bardzo wąskim obszarze badawczym (Operator Badawczy), produkcyjnym (Operator Produkcyjny) lub marketingowym (Operator Marketingowy)<sup>3</sup>. Operator może funkcjonować jako poddostawca zarówno półfabrykatów i materiałów, jak i usług.

Tabela 1. Rodzaje modeli biznesowych

Kryterium	Rodzaj modelu biznesowego		
	Integrator	Dyrygent	Operator
Konfiguracja łańcucha wartości	integracja	dekonstrukcja	dezintegracja
Zakres specjalizacji	wszelstronność działania	wszelstronność ograniczona przez wydzielenia	ściśła specjalizacja
Obszar umiejętności, na których koncentruje się firma	metody i techniki zarządzania procesami podstawowymi i pomocniczymi	zarządzanie relacjami	wysoce specjalistyczna wiedza w wybranym obszarze
Charakter kluczowych umiejętności	umiejętności o charakterze systemowym (ściśle ze sobą powiązane) oraz trudno dostępne w otoczeniu	umiejętności o charakterze autonomicznym oraz szeroko dostępnym (powszechnym)	umiejętności specyficzne dla danej firmy, ograniczone pod względem funkcjonalnym
Pożądaný zakres sprawowanej kontroli	ściśła kontrola	koordynacja (kontrakty, niekiedy alianse)	ograniczona kontrola (współpraca)
Pożądaný zakres współpracy	ograniczona współpraca z dostawcami (partnerami)	ściśła współpraca z dostawcami (partnerami biznesowymi)	ściśła współpraca z odbiorcami (klientami)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Oblój 2002a].

Modelem niejako pośrednim w świetle antynomii integracja – dezintegracja i antynomii wszelstronność działania – specjalizacja jest model Dyrygenta. W modelu tym obserwuje się dekonstrukcję poszczególnych elementów klasycznego

<sup>3</sup> Szczególnym rodzajem Operatora jest Nawigator – przedsiębiorstwo działające w przestrzeni internetowej o znacznie ograniczonych aktywach materialnych (często o wysoce wirtualnym charakterze) oraz bazujące na informacji postrzeganej jako główny (niekiedy jedyny) zasób o charakterze strategicznym [Oblój 2002a, s. 135-137].

łańcucha wartości; dekonstrukcja ta nie ma jednak radykalnego charakteru jak w modelu Operatora. Przedsiębiorstwo stosujące model Dyrygenta w praktyce gospodarczej tworzy wartość dodaną poprzez umiejętne łączenie własnych kluczowych kompetencji i zasobów z umiejętnościami i zasobami innych firm. Kontrola następuje tutaj przede wszystkim poprzez kontrakty, rzadziej alianse. Z punktu widzenia struktury organizacyjnej prowadzi to do powstawania organizacji o charakterze sieciowym, a podstawą jej tworzenia jest wtedy najczęściej outsourcing, niekiedy o charakterze totalnym. Charakter modelu implikuje stosowanie go w sytuacjach, gdy umiejętności i kompetencje tworzące wartość dla klienta są z jednej strony powszechne w otoczeniu organizacji, z drugiej – mają charakter autonomiczny, tzn. są w dużym stopniu niezależne od siebie.

Model Dyrygenta znajduje zastosowanie najczęściej w:

- szeroko rozumianej rozrywce (przykładem może być organizacja różnego rodzaju widowisk, np. teleturnieju, czy produkcja filmu) – gdzie funkcję dyrygenta pełni zwykle producent danego widowiska czy programu,
- sektorze wydawniczym (gdzie funkcję dyrygenta pełni wydawnictwo, które współpracuje z drukarniami, księgarniami, tłumaczami, edytorami oraz oczywiście twórcami),
- sektorze odzieżowym [Obłój 2002b],
- budownictwie (funkcję dyrygenta pełni generalny inwestor/deweloper, który zawiera kontrakty z podwykonawcami).

Przykład firmy omawianej w dalszej części artykułu może wskazywać na zasadność aplikacji tego modelu również w branży zarządzania nieruchomościami; ponieważ jednak badania, które umożliwiłyby dokonanie tak daleko idących uogólnień, nie zostały jeszcze przeprowadzone, autor nie chce pochopnie wysuwać tezy dotyczącej całego sektora.

#### **4. Podstawowe cechy sektora zarządzania nieruchomościami**

Zarządzanie nieruchomościami jest działalnością zawodową wykonywaną przez zarządców na zasadach określonych przede wszystkim w ustawie o gospodarce nieruchomościami. Zgodnie z ustawą polega ono na „podejmowaniu wszelkich decyzji i dokonywaniu wszelkich czynności zmierzających do utrzymywania nieruchomości w stanie nie pogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem, jak również do zasadnego inwestowania w tę nieruchomość” [Wolanin 1999, s. 407]. Jest to działalność licencjonowana.

Zarządca nieruchomości prowadzi swoją działalność na podstawie umowy o zarządzanie nieruchomościami zawartej ze zleceniodawcą – właścicielem nieruchomości, wspólnotą mieszkaniową albo inną osobą lub jednostką organizacyjną, której przysługuje prawo do nieruchomości. Sektor zarządzania nieruchomościami można podzielić na dwa główne segmenty:

- segment nieruchomości komunalnych (w tym segmencie działa firma opisana w dalszej części artykułu),
- segment nieruchomości prywatnych.

Działalność firmy zarządzającej nieruchomościami komunalnymi obejmuje trzy główne grupy czynności:

- administrowanie (m.in. zawieranie i sporządzanie umów ze zleceniodawcami, prowadzenie dokumentacji i ewidencji budynków i lokali, dokonywanie rozliczeń za zużycie mediów itp.),
- eksploatację (utrzymywanie czystości i porządku, przeprowadzanie okresowej kontroli budynków zgodnie z przepisami obowiązującego prawa),
- konserwację, drobne naprawy i roboty awaryjne (roboty instalacyjne, budowlane i pozostałe).

Większość przedsiębiorstw funkcjonujących w tym sektorze to przedsiębiorstwa małe, bardzo często mikro (niekiedy zatrudniające mniej niż 10 pracowników), ale istnieją także takie, które można uznać za średnie. Dostawcami usług są dla tych podmiotów przedsiębiorstwa z bardzo wielu sektorów, jak np. sektor murarski, malarski, stolarski, szklarski, dekarcki, zduński, a także firmy zajmujące się sprzątnięciem, świadczeniem usług ochroniarskich, dostawą mediów. Zbiór potencjalnych odbiorców usług zarządzania nieruchomościami jest również szeroki i obejmuje gminę, właścicieli mieszkań zorganizowanych we wspólnotach mieszkaniowych, wreszcie najemców lokali komunalnych. Konkurentami przedsiębiorstw z sektora są m.in. spółdzielnie mieszkaniowe oraz deweloperzy.

Aby zarządzać nieruchomościami komunalnymi, firma musi spełnić trzy podstawowe warunki. Po pierwsze, powinna być zorganizowana w formie spółki kapitałowej. Po drugie, musi zatrudniać co najmniej jednego licencjonowanego zarządcę nieruchomości (niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, nie ma również wymogu pełnienia przez taką osobę określonej funkcji w przedsiębiorstwie). Po trzecie, firma musi oczywiście wygrać przetarg organizowany na zarządzanie nieruchomościami komunalnymi na danym obszarze (np. dzielnicy miasta).

Ze względu na specyficzne cechy działalności sektor zarządzania nieruchomościami tworzy środowisko przyjazne modelowi biznesowemu Dyrygenta. Może o tym świadczyć występowanie dwóch podstawowych cech warunkujących zastosowanie tego modelu, a wskazywanych w poprzedniej części artykułu, tzn.: braku potrzeby fizycznej bliskości między firmami realizującymi poszczególne elementy procesu zarządzania nieruchomościami oraz konieczności daleko posuniętej specjalizacji w ramach poszczególnych, licznych procesów wchodzących w skład łańcucha wartości.

## **5. Identyfikacja cech modelu biznesowego Dyrygenta w przedsiębiorstwie z sektora zarządzania nieruchomościami**

Przedsiębiorstwo przedstawiane jako przykład wykorzystania modelu biznesowego Dyrygenta zostało założone w 1999 r. we Wrocławiu. Jego powstanie było bezpośrednim efektem reformy komunalnej przeprowadzonej w tym mieście, polegającej na powierzeniu zarządzania mieniem komunalnym Gminy Wrocław prywatnym spółkom kapitałowym stworzonym na bazie dotychczasowej struktury terenowej Gminy. W 2000 r. firma wygrała przetarg na zarządzanie częścią

zasobu komunalnego Gminy Wrocław; zasób ten obejmował niemal dwadzieścia budynków o łącznej powierzchni ponad 18 tys. m<sup>2</sup>. Od tego czasu przedsiębiorstwo to przeszło wiele zmian, które według autora doprowadziły do wykreowania przez nią modelu działania charakterystycznego dla obłojowskiego Dyrygenta.

Omawianie modelu Dyrygenta jest niemożliwe bez odwołania się do koncepcji łańcucha wartości, której teoretyczne podstawy stworzył M.E. Porter. Podzielił on funkcje realizowane przez przedsiębiorstwo na dwa rodzaje: podstawowe (generujące bezpośrednio wartość dodaną, ściśle związane z procesem tworzenia produktu/usługi) oraz pomocnicze (w ramach których ujęte zostały działania o charakterze wspierającym).



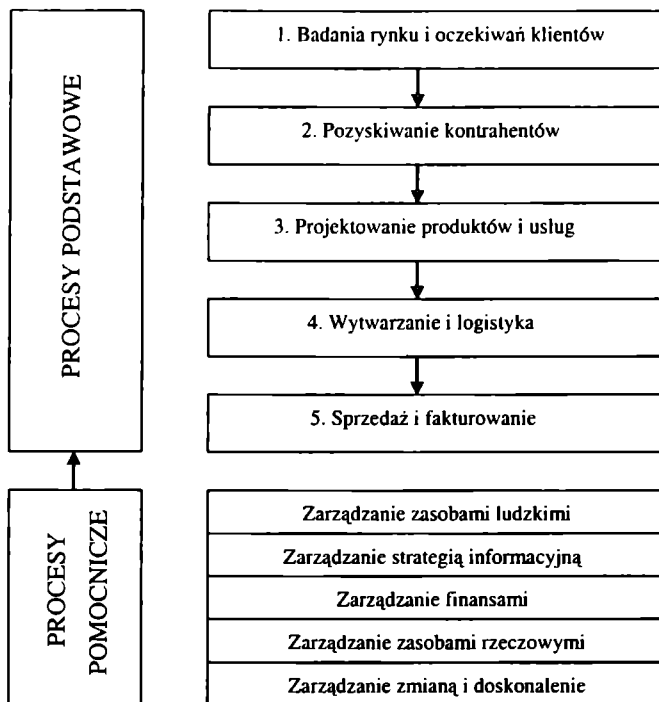
Rys. 1. Łańcuch wartości dodanej

Źródło: [Porter 1985].

Ujęcie łańcucha wartości postrzeganego od strony procesów realizowanych w przedsiębiorstwie zaproponował P. Grajewski (rys. 2).

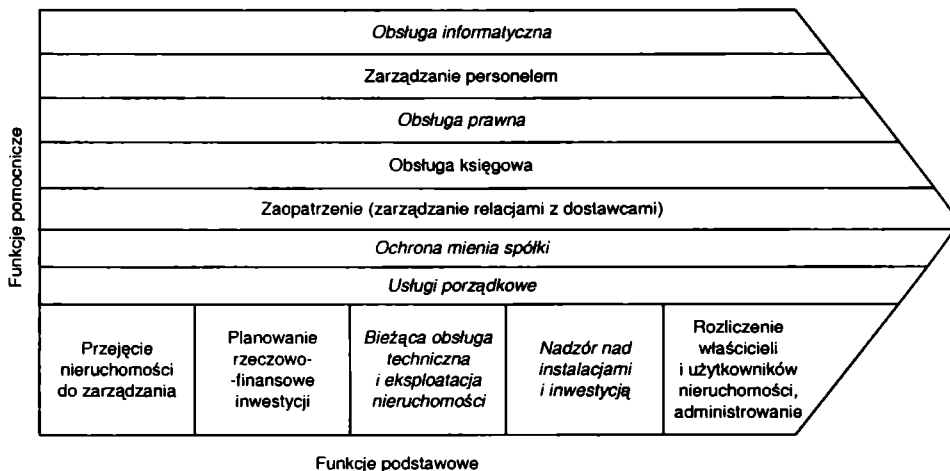
Opierając się na powyższych koncepcjach oraz cechach teoretycznych modelu Dyrygenta zawartych w punkcie 2, można opisać model łańcucha wartości w analizowanym przedsiębiorstwie. Ma on oczywiście charakter uproszczony, należy bowiem podkreślić, iż trudno wskazać faktyczny początek i koniec megaprocesu realizacji usługi polegającej na zarządzaniu nieruchomościami, a to z uwagi na ciągły charakter wykonywanych czynności. Co więcej, w skład megaprocesu zarządzania nieruchomościami wchodzi szereg podprocesów realizowanych bardzo często niezależnie od siebie, zwłaszcza w zakresie obsługi technicznej i eksploatacji nieruchomości. Bardzo wyraźny jest w tej branży podział na procesy o charakterze informacyjnym (jak np. obsługa księgową wspólnot mieszkaniowych) oraz o charakterze fizycznym (np. remonty nieruchomości), między którymi musi być zapewniona koordynacja.

W dalszej części artykułu podjęto próbę wskazania w tym modelu cech, które, zgodnie z informacjami zawartymi w punkcie 2, są cechami szczególnymi modelu Dyrygenta.



Rys. 2. Procesy podstawowe i pomocnicze w organizacji

Źródło: [Grajewski 2003].



Rys. 3. Łańcuch wartości dodanej w przedsiębiorstwie z sektora zarządzania nieruchomościami

Źródło: opracowanie własne.



W analizowanym przypadku nie występuje konieczność fizycznej bliskości kolejnych faz procesu transformacji. Związane jest to, o czym wcześniej wspomniano, z dużą niezależnością realizowanych procesów składających się na mega-proces zarządzania nieruchomościami. Ta niezależność najlepiej widoczna jest w dwóch z pięciu podstawowych funkcji łańcucha wartości, które poddano wydzieleniu, czyli bieżącej obsłudze technicznej i eksploatacji nieruchomości oraz nadzorowi nad instalacjami i inwestycją.

Analizując sam zakres działalności przedsiębiorstwa wynikający z umów zawieranych z odbiorcami jego usług (punkt 3 niniejszego artykułu), można zaobserwować dużą różnorodność czynności realizowanych na rzecz klientów. Fakt ten wskazuje na kolejną cechę charakterystyczną modelu Dyrygenta – konieczność daleko idącej specjalizacji, co w omawianym przypadku wymuszone było także dodatkowo niewielkimi zasobami materialnymi przedsiębiorstwa niezbędnymi przy wykonywaniu np. prac o charakterze remontowym.

Zastosowanie koncepcji modelu Dyrygenta pociągnęło za sobą również zmianę zakresu specjalizacji przedsiębiorstwa. Polegała ona przede wszystkim na koncentracji na umiejętnościach o charakterze organizacyjnym (planowanie przedsięwzięć typu remonty, inwestycje bieżące w nieruchomości, koordynowanie działań i przebiegu procesów, zarządzanie relacjami z partnerami outsourcingowymi, projektowanie umów outsourcingowych itp.). Dzięki temu zmianie uległ również zakres wiedzy niezbędnej do prawidłowej realizacji działalności na rzecz klienta końcowego (dzięki wykorzystaniu wiedzy i doświadczeń firm zewnętrznych) – nastąpiło przesunięcie nacisku z wiedzy o charakterze technicznym na wiedzę z zakresu prawa, księgowości i zarządzania.

Bardzo wyraźna jest w omawianym przedsiębiorstwie dekonstrukcja łańcucha wartości, która miała miejsce w obszarze procesów (funkcji) zarówno podstawowych, jak i pomocniczych. Dekonstrukcji tej dokonano poprzez outsourcing (czyli wydzielenie na zewnątrz) następujących obszarów działalności:

- w ramach procesów podstawowych: bieżącej obsługi technicznej i eksploatacji nieruchomości oraz nadzoru nad instalacjami i inwestycjami,
- w ramach procesów pomocniczych: obsługi informatycznej, obsługi prawnej, ochrony mienia spółki i usług porządkowych.

Procesy objęte wydzieleniami zaznaczone zostały na rys. 3 kursywą.

Podstawową umiejętnością wymaganą w nowej konfiguracji łańcucha wartości stała się umiejętność zarządzania relacjami z partnerami firmy. Natomiast kluczowe umiejętności w tych obszarach łańcucha wartości, które zostały poddane wydzieleniu, miały charakter:

- autonomiczny (co umożliwiło równoległą realizację w wysokim stopniu niezależnych od siebie procesów, tak jak ma to miejsce w analizowanym przypadku),
- szeroko dostępny w otoczeniu (co gwarantowało zachowanie reguł konkurencyjności wśród potencjalnych usługodawców, a tym samym mogło się przyczynić do relatywnego zmniejszenia kosztów transakcyjnych nie tylko poprzez możliwość zmniejszenia ceny jednostkowej produktu/usługi, ale również ograniczenia oportunistu).

Obszar poddany dekonstrukcji został zatem przez analizowany podmiot wybrany nieprzypadkowo, jakkolwiek decyzja o wydzieleniach została podjęta w dużym stopniu z wykorzystaniem intuicji, a nie postępowaniem o charakterze planowym, sformalizowanym czy ujętym w jakiegokolwiek procedury.

Następstwem dekonstrukcji łańcucha wartości analizowanej firmy było również zmniejszenie zakresu sprawowanej kontroli. Przedsiębiorstwo mogło dzięki temu przesunąć nacisk z kontroli o charakterze bezpośrednim na kontrolę opartą przede wszystkim na wskaźnikach jasno określonych w umowach outsourcingowych oraz koordynacji działań poszczególnych partnerów odpowiedzialnych za różne czynności w procesie eksploatacji i w obsłudze technicznej nieruchomości.

Umożliwiło to skupienie działań zarządu i pracowników na pozostałych funkcjach i procesach podstawowych, takich jak planowanie rzeczowo-finansowe inwestycji czy pozyskiwanie klientów, co skutkowało zwiększeniem efektywności w ramach wspomnianych funkcji i procesów.

W wyniku zmian w konfiguracji łańcucha wartości zmienił się też model biznesowy firmy. Przeszła ona od modelu charakteryzującego się w większości cechami modelu Integratora i stała się swoistym koordynatorem działań partnerów biznesowych, a także łącznikiem między klientami a podmiotami realizującymi wysoce specjalistyczne usługi wymagające szerokiego zakresu wiedzy oraz zasobów materialnych (które były w posiadaniu firmy w bardzo ograniczonym zakresie). Pogłębił się – co warto podkreślić – podział na biznes o charakterze fizycznym (eksploatacja i bieżąca obsługa techniczna nieruchomości itp.) oraz informacyjnym (obsługa księgową wspólnot, proces administracji, planowanie inwestycji itp.).

## 6. Zakończenie

Omawiany przypadek wskazuje na praktyczny wymiar koncepcji modeli biznesowych nie tylko w odniesieniu do sektorów postrzeganych jako wysoce innowacyjne czy do organizacji o zasięgu globalnym. Model Dyrygenta bowiem może znajdować zastosowanie również w małych przedsiębiorstwach funkcjonujących często na lokalnych rynkach. Dowodzić to może potrzeby poszukiwania odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu w odniesieniu do konfiguracji aktualnego łańcucha wartości firmy.

Co więcej, analizowany przykład dowodzi systemowego charakteru modelu biznesowego (a zwłaszcza modelu w ujęciu według Obłoja); w związku z tym zmiany wprowadzone w jednym elemencie modelu (np. odnoszące się do konfiguracji łańcucha wartości przedsiębiorstwa) pociągają za sobą zmiany w wymiarach kluczowych kompetencji oraz przyjętych (lub przynajmniej stosowanych) strategii konkurencji.

Przemiany zachodzące we współczesnej gospodarce powodują, iż model Dyrygenta będzie najprawdopodobniej zyskiwać na popularności. Zjawiska takie jak popularność outsourcingu również przyczynią się do stosowania przez przedsiębiorstwa dekonstrukcji ich własnego łańcucha wartości.

## Literatura

- Bossidy L., Charan R. (2004), *Business Supermodels: What Should You Change and What Should You Keep in Your Organization?*, „CIO”, Nov 15, vol. 18, iss. 4.
- Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet.
- Grajewski P. (2003), *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”.
- Hamel G. (1996), *Strategy as Revolution*, „Harvard Business Review”, July-August.
- Koźmiński A.K., (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter?*, „Harvard Business Review”, May.
- Niemczyk J. (2005), *Układy outsourcingowe*, materiały niepublikowane.
- Niemczyk J., Drzewiecki J. (2005), *Modele biznesowe w zarządzaniu*, materiały w druku.
- Oblój K. (2002a), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Oblój K. (2002b), *Model innowacyjny do bólu*, „CXO”, wrzesień.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Skawińska E. (red.), (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań.
- Slywotzky A., Morrison D.J., Andelman B. (2000), *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E. (2004), *Ujęcie procesowe a przewaga konkurencyjna*, [w:] *Management Forum 2020*, red. J. Engelhardt, M. Brojak-Trzaskowska, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa.
- Wolanin M. (1999), *Zarządzanie nieruchomościami. Zbiór przepisów prawnych z omówieniem*, Wyd. Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra.

## THE OPPORTUNITIES OF APPLICATION OF CONDUCTOR BUSINESS MODEL IN A REAL ESTATE MANAGEMENT COMPANY

### Summary

The goal of the article is to show the opportunities of application of business models in real estate management. The article is based upon the classification of business models proposed by Oblój, with focus on the Conductor model. The article also describes an example of a company operating in the real estate management sector and using the Conductor model. The paper contains specific features of this business model according to changes occurring in the described company.