

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 389

Rachunek kosztów, rachunkowość zarządcza i controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Robert Kowalak

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-506-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 9 |
| Wioletta Baran: System informacyjny rachunkowości zarządczej w podmiotach leczniczych..... | 11 |
| Anna Bartoszewicz, Joanna Dynowska: Audyt finansowy i controlling jako narzędzia informacyjno-kontrolne w systemie rachunkowości podmiotów gospodarczych..... | 20 |
| Renata Biadacz: Ujęcie kosztów produkcji i kalkulacji na przełomie XIX i XX wieku na przykładzie podręczników E. Pietrzyckiego i W. Góry ... | 28 |
| Renata Burchart: Ceny transferowe a zarządzanie ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwach powiązanych | 41 |
| Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Zastosowanie rachunkowości zarządczej w procesie zarządzania ryzykiem zakładu ubezpieczeń | 50 |
| Małgorzata Cygańska, Henryk Lelusz: Wykorzystanie kalkulacji podziałowej ze współczynnikami do ustalenia kosztów jednostkowych usług motoryzacyjnych..... | 61 |
| Joanna Dyczkowska: Ujawnianie informacji strategicznych w raportach rocznych spółek notowanych na rynkach alternatywnych w Londynie i w Warszawie..... | 70 |
| Tomasz Dyczkowski: Użyteczność informacji niefinansowych w ocenie dokonania organizacji pożytku publicznego | 84 |
| Joanna Dynowska: Obligatoryjne i nieobligatoryjne elementy polityki rachunkowości w jednostkach samorządu terytorialnego..... | 97 |
| Anna Glińska: Zarządzanie wynikami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka | 106 |
| Renata Gmińska, Jacek Jaworski: Globalne zasady rachunkowości zarządczej CGMA. Geneza – struktura – treści | 119 |
| Elżbieta Jaworska: Poznawcze aspekty formułowania sądów i podejmowania decyzji w rachunkowości behawioralnej – wybrane zagadnienia..... | 130 |
| Zdzisław Kes: Metodyka analizy odchyleń w kontroli budżetowej..... | 139 |
| Ilona Kędzierska-Bujak: Zarządzanie talentami jako narzędzie wspierające stosowanie zbilansowanej karty wyników | 150 |
| Magdalena Kludacz: Rachunek kosztów i jego wykorzystanie w zarządzaniu szpitalem..... | 160 |
| Bartosz Kołodziejczuk: Model biznesu a budowa przewagi konkurencyjnej | 172 |
| Jan Komorowski: Pojęcie i miary równowagi operacyjnej przedsiębiorstwa | 181 |
| Roman Kotapski: Ujmowanie kosztów sprzedaży w zakładowym planie kont na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem..... | 193 |
| Robert Kowalak: Dualizm kalkulacji kosztów usług komunalnych | 202 |

| | |
|--|-----|
| Marcin Kowalewski: SOFP, czyli planowanie operacyjne w <i>lean accounting</i> | 213 |
| Mirosław Kowalewski: Funkcjonowanie rachunku kosztów i jego wykorzystanie w zarządzaniu kosztami w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych | 222 |
| Jarosław Mielcarek: Kalkulacja zysku brutto i netto na sprzedaży według rachunku kosztów działań i MSR 2 – Zapasy | 231 |
| Maria Nieplowicz: Quo vadis <i>Balanced Scorecard</i> ? | 249 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Płaca proefektywnościowa jako determinanta elastyczności zakładu wytwórczego | 258 |
| Edward Nowak: Wkład ośrodka wrocławskiego w rozwój rachunku kosztów | 275 |
| Marta Nowak: Pomiędzy rachunkowością a psami Pawłowa, czyli krytyka pojęcia „rachunkowość behawioralna” | 287 |
| Ryszard Orliński: Budżet zadaniowy w szpitalach | 297 |
| Michał Poszwa: Rachunek kosztów podatkowych a systematyczny rachunek kosztów | 307 |
| Piotr Waśniewski: Pomiar dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce | 316 |
| Ewelina Zarzycka, Justyna Dobroszek: Kształcenie w obszarze rachunkowości zarządczej/controllersingu w Polsce i w Niemczech – studia porównawcze | 329 |

Summaries

| | |
|---|----|
| Wioletta Baran: Management accounting information system in healthcare institutions | 11 |
| Anna Bartoszewicz, Joanna Dynowska: Financial audit and controlling as information and control tools in the system of accounting of business entities | 20 |
| Renata Biadacz: Accounting for and calculation of production costs at the turn of the XIX th and XX th centuries in the manuals of E. Pietrzycki and W. Góra | 28 |
| Renata Burchart: Transfer pricing and tax risk management in connected firms | 41 |
| Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Application of management accounting in the process of risk management in insurance company | 50 |
| Małgorzata Cygańska, Henryk Lelusz: Use of cost accounting with coefficients to determine the costs of individual car services | 61 |
| Joanna Dyczkowska: Disclosure of strategic information in annual reports of companies listed at the alternative investment markets in London and Warsaw | 70 |

| | |
|--|-----|
| Tomasz Dyczkowski: Usefulness of non-financial data in assessing the performance of public benefit organisations | 84 |
| Joanna Dynowska: Compulsory and non-compulsory elements of accounting policy in local government entities | 97 |
| Anna Glińska: Enterprise performance management under risk | 106 |
| Renata Gmińska, Jacek Jaworski: Global Management Accounting Principles – CGMA. Origins – structure – contents..... | 119 |
| Elżbieta Jaworska: Cognitive aspects of judgment and decision making in behavioral accounting – chosen issues | 130 |
| Zdzisław Kes: The deviation analysis methods in the budgetary control | 139 |
| Ilona Kędzierska-Bujak: Talent management as a supporting tool for balanced scorecard..... | 150 |
| Magdalena Kludacz: Cost accounting and its application in the management of hospital | 160 |
| Bartosz Kołodziejczuk: Business model and building a company’s competitive advantage | 172 |
| Jan Komorowski: The term and measures of operational equilibrium of enterprise | 181 |
| Roman Kotapski: Cost accounting for sales in the chart of accounts for the needs of enterprise management | 193 |
| Robert Kowalak: Dualism of cost calculation of urban services | 202 |
| Marcin Kowalewski: Sales, Operational and Financial Planning (SOFP) of lean accounting | 213 |
| Mirosław Kowalewski: Functioning of cost accounting and its application to the cost management in water and sewage companies..... | 222 |
| Jarosław Mielcarek: Calculation of gross and net profit on sales according to ABC and IAS 2 – inventories..... | 231 |
| Maria Nieplowicz: Quo vadis balanced scorecard? | 249 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Pro-efficiency remuneration as a flexibility determinant of a manufacturing plant..... | 258 |
| Edward Nowak: Contribution of Wrocław centre in the development of cost accounting..... | 275 |
| Marta Nowak: Between accounting and Pawlow’s dogs. Criticism of “behavioral accounting” term..... | 287 |
| Ryszard Orliński: Performance budget in hospitals | 297 |
| Michał Poszwa: Calculation of tax costs and systematic cost accounting | 307 |
| Piotr Waśniewski: Performance measurement in small and medium enterprises in Poland..... | 316 |
| Ewelina Zarzycka, Justyna Dobroszek: Management accounting/controllers education in Poland and Germany – comparative studies..... | 328 |

Bartosz Kołodziejczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: bartosz.kolodziejczuk@ue.wroc.pl

MODEL BIZNESU A BUDOWA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

BUSINESS MODEL AND BUILDING A COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE

DOI: 10.15611/pn.2015.389.16

Streszczenie: Celem artykułu jest przeprowadzenie teoretycznego studium dotyczącego roli modelu biznesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W pierwszej części pracy autor prezentuje pogląd, iż warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej jest zdolność wytworzenia i dostarczenia klientom produktów postrzeganych jako źródło pierwszorzędnej wartości. Następnie koncentruje uwagę na czynnikach stanowiących o konkurencyjności jednostek gospodarczych. Druga część pracy definiuje model biznesu oraz opisuje jego podstawowe składowe. Zależności między poszczególnymi elementami modelu obrazuje przykład pochodzący z praktyki gospodarczej. W opinii autora model biznesu ukazuje mechanizm, za pomocą którego powstaje i jest dostarczana wartość dla klienta, co łączy go z procesem budowy przewagi konkurencyjnej. Istotnym elementem konstrukcji są zasoby wykorzystywane w procesie tworzenia wartości; stanowią one potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: model biznesu, budowa przewagi konkurencyjnej, kreacja wartości.

Summary: This article aims to present a theoretical study on the role of a business model in building a company's competitive advantage. In the introductory part, the author presents the view that a prerequisite of obtaining a competitive advantage is the ability to produce and provide customers with the products that are perceived by them as a source of prime value. Then he focuses on the factors which determine business competitiveness. This is followed by an attempt to define a business model and its basic components. The relationships between the various components of such a model are presented on an example taken from economic practice. In the author's opinion, a business model illustrates the mechanism of creating and delivering value to a customer, which makes the model closely related to the process of building a competitive advantage. An important element of the structure are the resources used in the process of creating value – these constitute the company's competitive potential.

Keywords: business model, building a competitive advantage, creation of value.

1. Wstęp

Współczesną gospodarkę rynkową charakteryzuje wolna konkurencja¹. W ostatnich latach, m.in. ze względu na zniesienie barier handlowych, rywalizacja między przedsiębiorstwami nabrała silnego tempa. Zjawisko zainteresowało naukowców, którzy skoncentrowali uwagę na czynnikach stanowiących o konkurencyjności jednostek gospodarczych. Trwała przewaga konkurencyjna przekłada się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Warunkiem jej uzyskania jest zdolność wytworzenia i dostarczenia klientom produktów postrzeganych jako źródło pierwszorzędnej wartości [Szymura-Tyc 2004].

W ostatnich latach na popularności zyskuje koncepcja modelu biznesu, która opisuje i identyfikuje zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa. Model biznesu postrzegany jest zarówno przez teoretyków, jak i praktyków jako źródło przewagi konkurencyjnej. Celem artykułu jest przeprowadzenie teoretycznego studium dotyczącego roli modelu biznesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Metodologia badawcza przyjęta w niniejszej pracy to krytyczna analiza literatury. Pierwsza część pracy koncentruje się na czynnikach wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. Druga część opracowania definiuje model biznesu oraz jego podstawowe składowe. Cel pracy jest realizowany w całym artykule. W opinii autora model biznesu ukazuje mechanizm, za pomocą którego powstaje i jest dostarczana wartość dla klienta, co łączy go z procesem budowy przewagi konkurencyjnej.

2. Wartość dla klienta w budowie przewagi konkurencyjnej

Studia literatury przedmiotu pozwalają zaobserwować, iż przewagę konkurencyjną utożsamia się z uzyskaniem przez przedsiębiorstwo lepszych wyników w porównaniu z konkurentami. Pojęcie to ma charakter względny, bowiem wyniki mogą być w różny sposób definiowane i mierzone przy wykorzystaniu szeregu miar: księgowych, finansowych i rynkowych. Dodatkową kwestią jest odpowiedni dobór jednostek gospodarczych podlegających porównaniu. Jak zauważa Urbanek [2013], aby przewaga nad konkurentami przełożyła się na lepsze wyniki, musi dotyczyć czynników kluczowych z punktu widzenia tworzenia wartości.

Budowa przewagi konkurencyjnej ma na celu uzyskanie przez jednostkę gospodarczą trwałego stanu, w którym jest ona liderem na rynku. Proces ten rozpoczyna się od tworzenia wizji oraz strategii przedsiębiorstwa. W literaturze tradycyjnie wyróżnia się trzy strategie konkurencji: przywództwa kosztowego, zróżnicowania, koncentracji. Każda z nich daje możliwość dostarczenia klientom wyższej wartości, co przekłada się na zwiększenie skłonności do dokonywania zakupów w przedsię-

¹ Gospodarka rynkowa jest jednym z trzech wyróżnianych w literaturze systemów gospodarczych, obok socjalizmu i systemów hybrydowych. Współcześnie nie istnieje czysta odmiana gospodarki rynkowej. W mniejszym bądź większym stopniu jest ona regulowana przez państwo, co określa się mianem interwencjonizmu państwowego.

biorstwie, a w konsekwencji prowadzi do uzyskania dobrych wyników finansowych i zwrotu z zainwestowanego kapitału. W rezultacie przewagę konkurencyjną uzyskuje się poprzez proces kreowania i dostarczania wartości klientom.

Poglądy na temat budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wciąż ewoluują, co skutkuje formułowaniem nowych teorii. W ostatnich latach dominuje pogląd, iż przewaga konkurencyjna ma charakter tymczasowy. Oznacza to, że proces kreowania wartości utożsamiany jest z procesem tworzenia i realizowania sekwencji krótkoterminowych przewag konkurencyjnych, których źródła zmieniają się w czasie.

Dostarczenie wartości dla klienta wymaga wykorzystania odpowiednich zasobów i kompetencji [Urbanek 2013]. W literaturze przedmiotu określa się je mianem potencjału konkurencyjności, a za kluczowe elementy uznaje się [Brodowska-Szewczuk 2009]: kapitał ludzki, zasoby fizyczne (m.in. maszyny, urządzenia, środki transportu, infrastrukturę informatyczną), zasoby finansowe, zasoby niewidoczne (informację, technologię, patenty, licencje, kontakty), zasoby organizacyjne (m.in. organizację sieci dystrybucji, wielkość przedsiębiorstwa, sposoby powiązań z dostawcami i odbiorcami, strukturę organizacyjną).

Na atrakcyjność produktów wpływają działania i procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Do najważniejszych należą [Walczak 2010]: umiejętność realizacji strategii rynkowej, kreowanie innowacyjnych rozwiązań, wzbogacanie kluczowych kompetencji, współdziałanie z innymi przedsiębiorstwami, przedsiębiorczość menedżerów i pracowników, adaptacyjność do zmian i przeobrażeń zachodzących w otoczeniu, dostosowanie się do potrzeb i oczekiwań klientów, umiejętne zarządzanie relacjami z klientami itp. Wymienione działania wpływają na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w krótkim, średnim i długim okresie. W krótkim okresie oddziałują one na efektywność sprzedażową, kosztową oraz wykorzystania majątku przedsiębiorstwa [Urbanek 2013]. Miernikami efektywności sprzedażowej są: tempo wzrostu sprzedaży, udział w rynku, marża jednostkowa. Miernikami krótkoterminowej efektywności kosztowej są: koszt jednostkowy produkcji czy koszt jednostkowy dystrybucji. Efektywność wykorzystania majątku jest mierzona przy wykorzystaniu wskaźników obrotowości różnych kategorii aktywów. Do determinant przewagi konkurencyjnej w średnim okresie zaliczyć można: siłę marki, lojalność klientów, wdrożone systemy ciągłej redukcji kosztów i poprawy jakości. Z kolei na strategiczną przewagę konkurencyjną wpływają: umiejętność wczesnej identyfikacji trendów rynkowych i technologicznych, kreowanie nowych rynków, umiejętność tworzenia i stosowania opcji strategicznych, umiejętność identyfikacji i zarządzania wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami ryzyka.

3. Pojęcie modelu biznesu

Po raz pierwszy terminu „model biznesu” użyto, określając nim innowacyjny sposób działalności gospodarczej, tj. wykorzystujący Internet. Z tego powodu znaczna

część zagranicznej literatury opisuje model e-biznesu (*e-business model*, *business web*). Przykładowo autorzy pracy [Tapscott i in. 2000], przedstawiając *business-web model* i tworzoną przez niego wartość, koncentrują się na dostawcach, pośrednikach, kanałach dystrybucji oraz klientach. W ich opinii elementy te tworzą model biznesu, wpływając przy tym na jakość i wyjątkowość oferty przedsiębiorstwa.

Badania akademickie nad modelem biznesu dotyczą dwóch uzupełniających się obszarów, tj. jego systematyki oraz opisu poszczególnych elementów. Definicje występujące w literaturze można pogrupować w trzy kategorie, tj. ekonomiczną, operacyjną i strategiczną [Morris i in. 2005]. Pierwsza grupa opisuje model biznesu jako logiczny plan przedsiębiorstwa dotyczący jego przyszłych zysków. Termin ten odnosi się do uproszczonego opisu sposobu organizacji na prowadzenie działalności gospodarczej i generowanie zysków [Gould i in. 2013]. Nie uwzględnia on szczegółów dotyczących strategii, zachodzących w organizacji mechanizmów, procesów, panujących wewnątrz zasad czy organizacji zadań. Pogląd ten jest zbliżony z opinią innych autorów [Morris i in. 2005], którzy definiują model biznesu jako oświadczenie dotyczące sposobu generowania zysków przez przedsiębiorstwo oraz spodziewanych strumieni zysku. Kolejna grupa definicji jest bardziej szczegółowa i koncentruje się na wewnętrznych procesach przedsiębiorstwa, tj. administracyjnych, logistycznych, produkcyjnych, zarządczych. Kaufman [2010] potwierdza opinię, iż model biznesu odpowiada na pytanie, jak organizacja wypracowuje swoje zyski. Zdaniem przedsiębiorcy czyni to poprzez szczegółowy opis wielkości sprzedaży, stosowanych technik marketingowych, podejmowanych działań, metod zarządzania, aspektów finansowych, strategii, taktyki oraz badania i rozwoju. Definicje z poziomu strategicznego wskazują na pozycję jednostki gospodarczej na rynku, zależności zachodzące w organizacji i możliwości jej rozwoju. Model biznesu identyfikuje interesariuszy przedsiębiorstwa, określa kreowaną przez niego wartość, jej unikatowość, wizję, wartości, powiązania i sojusze. Elementy te wpływają na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Slywotzky [Morris i in. 2005] utożsamia model biznesu z wyborem docelowej grupy klientów, skierowanej do nich oferty, podziałem zadań na wewnętrzne jednostki i inne podmioty umożliwiające ich realizację (*outsourcing*), odpowiednimi zasobami, sposobem wejścia na docelowy rynek oraz uzyskanymi zyskami. Magretta [Casadesus-Masanell, Ricart 2007] twierdzi, iż silną stroną modelu biznesu jest fakt, iż traktuje on o działalności, koncentrując się na tym, jak jego poszczególne elementy współgrają ze strategią, opisuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo wyróżnia się na tle konkurencji. Autor zauważa, iż dobry model biznesu powinien wskazywać na klienta i oczekiwaną przez niego wartość oraz logikę, zgodnie z którą przedsiębiorstwo wypracowuje zyski. W opinii Applegate [Gould i in. 2013] model biznesu precyzuje sposób komunikacji organizacji ze środowiskiem. Ma to na celu stworzenie unikatowej strategii, budowę potencjału wymaganego do jej realizacji, pozyskanie zasobów oraz kreowanie wartości dla właścicieli jednostki.

Próby ujednoczenia podejścia do problematyki modelu biznesu podjął się Międzynarodowy Komitet ds. Zintegrowanego Raportowania (IIRC, *International Integrated Reporting Council*)². Efektem pracy powołanej przez niego grupy roboczej, tj. Technical Collaboration Group (TCG), było zdefiniowanie modelu biznesu jako systemu, w którym wyodrębnić można elementy tworzące wartość w krótkim, średnim i długim okresie. Do elementów tych zaliczyć można zespół wejść w postaci zasobów, działania oraz efekty pracy, tj. produkty oraz rezultaty działalności (m.in. takie jak satysfakcja klienta, zysk, wykreowanie określonej wartości) [Gould i in. 2013].

Konkludując, należy stwierdzić, że model biznesu opisuje sposób tworzenia i dostarczania wartości dla klientów. W swojej konstrukcji uwzględnia on również mechanizm zatrzymania części wartości w postaci zysku przedsiębiorstwa. Model biznesu uznać można za metodę, za pomocą której jednostka gospodarcza funkcjonuje na rynku. Powinien on wskazywać pozycję przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości, określić dostawców i klientów, zidentyfikować potencjalnych rywali. Koncepcja modelu biznesu niewątpliwie wpisuje się w strategiczny kierunek rozwoju współczesnej rachunkowości zarządczej.

4. Składowe modelu biznesu

Krytyczna analiza literatury dotyczącej modelu biznesu pozwala stwierdzić, iż nie istnieje pełna zgodność co do zakresu tego pojęcia. Wydaje się jednak, że najważniejsze i najczęściej wskazywane składowe modelu biznesu opisali autorzy pracy [Johnson i in. 2008]: propozycja wartości dla klienta, sposób na wygenerowanie zysku (formuła zysku), kluczowe zasoby oraz procesy.

Działalność jednostki gospodarczej wymaga wskazania docelowej grupy klientów i skierowania do niej konkretnej oferty. Propozycja wartości to powód, dla którego klienci przedkładają ofertę danego przedsiębiorstwa. Jej atrakcyjność zależy od kilku czynników, m.in. stopnia zaspokojenia potrzeb konsumentów czy obranej taktyki sprzedaży. Korzyści, jakie dostarczają klientom produkty, to m.in. unikatowość, marka, cena, koszty, użyteczność. Przykładowo firma FedEx, wchodząc na rynek przesyłek kurierskich, nie próbowała konkurować z istniejącymi firmami poprzez niskie ceny czy lepszy marketing. Zamiast tego skoncentrowała się na zaspokojeniu niespełnionych potrzeb klientów w zakresie szybkości i niezawodności dostarczania paczek [Johnson i in. 2008].

Wartość dostarczana klientom powinna generować wartość dla właścicieli. Dobry model biznesu mogą cechować miary, takie jak stopa zysku operacyjnego, poziom wykorzystania zapasów czy odpowiednia struktura kosztów. Koszty są jednym z elementów modelu biznesu, który wchodzi w skład formuły zysku. Doty-

² Komitet jest formą współpracy przedstawicieli różnych środowisk reprezentujących sektory przemysłowe, inwestorów, księgowych, regulatorów, akademii, jak również społeczeństwa, <http://www.theiirc.org/>.

czą one wartościowego zużycia zasobów. Umiejętne oddziaływanie na ich poziom sprawia, iż model biznesu może kreować większą wartość zarówno dla klienta, jak i właścicieli przedsiębiorstwa.

Kolejnymi elementami modelu biznesu są kluczowe zasoby i procesy. Pozwalają one dostarczyć odpowiednią wartość dla klientów i właścicieli przedsiębiorstwa. Do pierwszych zaliczamy ludzi, technologię, informacje, wyposażenie, kanały dystrybucji, stosunki partnerskie, alianse, markę. Z kolei procesy dotyczą m.in. wytwarzania produktów, rozwoju jednostki, budżetowania, planowania, sprzedaży i serwisu czy szkoleń pracowników. Kluczowe procesy również obejmują zasady i normy panujące w przedsiębiorstwie. Zarówno wykorzystanie zasobów, jak i działania zachodzące w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa wymagają ponoszenia określonych kosztów.

Podsumowując, należy stwierdzić, że pierwsze dwa elementy modelu biznesu definiują kolejno wartość dla klienta i właścicieli przedsiębiorstwa. Z kolei kluczowe zasoby i procesy opisują metodę, jaką te wartości będą dostarczone. Zmiany dokonane w którymkolwiek elemencie mają wpływ na pozostałe. Elementy te są powiązane w sposób stały i wzajemnie się uzupełniają. Zależność taką prezentuje przykład zaczerpnięty z praktyki gospodarczej [Johnson i in. 2008]. Przedsiębiorstwo trudniące się sprzedażą narzędzi zmieniło jeden z elementów modelu biznesu, tj. wartość oferowaną klientowi – leasing narzędzi zamiast ich sprzedaży. Zarząd jednostki gospodarczej podjął taką decyzję na skutek niskich marż komplementarnych produktów. Za miesięczną opłatę przedsiębiorstwo zaczęło wypożyczać narzędzia, gwarantując przy tym ich serwis za dodatkową opłatę. Działanie takie wymagało fundamentalnej zmiany pozostałych elementów modelu biznesu. W formule zysku zmianie uległy przychody, struktura kosztów, marża i szybkość transakcji. Sytuacja ta wymusiła zmianę w wykorzystywanych zasobach i procesach. Zniknęły koszty na badania i rozwój, równocześnie pojawiły się miesięczne koszty utrzymania i serwisowania narzędzi, koszty napraw i wymiany. W rezultacie podjętych działań zwiększyła się marża brutto, wartość aktywów. Zmianie uległy również kanały dystrybucji (sprzedaż pośrednia na rzecz sprzedaży bezpośredniej), system informatyczny zarządzający zapasami oraz naprawami. Działania podjęte przez zarząd zmieniły poszczególne elementy modelu biznesu, a ich odpowiednie dopasowanie doprowadziło do zwiększenia zysków przedsiębiorstwa. Przykład ten pozwala stwierdzić, iż wartość dla klienta pozostaje w silnej zależności z pozostałymi elementami modelu biznesu. Odpowiednia ich konfiguracja pozwala jednostce gospodarczej zbudować przewagę konkurencyjną.

5. Model biznesu przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej

Mechanizm konkurencji powoduje, iż przedsiębiorstwa muszą nieustannie zmieniać i dostosowywać swoją ofertę do oczekiwań klientów. Sposobem na uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest odróżnienie się od pozostałych jednostek gospodarczych funkcjonujących na rynku. Krytyczna analiza literatury dowodzi, iż szansa na osiągnięcie takiego celu jest ściśle związana z modelem biznesu. Szczególną rolę w jego realizacji odgrywają działania przedsiębiorstw w zakresie innowacji, zmniejszenia kosztów, poszukiwania nowych produktów czy sposobów współzawodnicstwa. Wybór drogi konkurowania znajduje odzwierciedlenie w strategii przedsiębiorstwa. W literaturze tradycyjnie wyróżnia się trzy strategie konkurencji: przywództwa kosztowego, zróżnicowania, koncentracji. Praktyczną ich realizację prezentuje model biznesu. Autorzy pracy [Casadesus-Masanell, Ricart 2007] twierdzą, iż model biznesu ukazuje mechanizm realizacji założonych celów przedsiębiorstwa, ich komplementarność, generowanie informacji zwrotnych pozwalających na dalszy rozwój i wyciąganie wniosków na przyszłość czy umiejętność utrzymania efektywności w długim okresie. Podobną opinię wyraża E. Nowak [2013], definiując model biznesu jako sposób osiągania celów przedsiębiorstwa.

M. Porter uznał, iż warunkiem uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej jest zdolność wytworzenia i dostarczenia klientom produktów postrzeganych przez nich jako źródło pierwszorzędnej wartości [Szymura-Tyc 2004]. Satisfakcja klientów z produktów powinna stanowić strategiczny cel przedsiębiorstwa. Wartość, którą jednostka gospodarcza potrafi wytworzyć dla swoich klientów, może mieć różne postaci, ale za każdym razem jest ona dziełem współpracy biznesowej i powiązań biznesowych różnych partnerów, m.in. dostawców oraz pośredników. Świadome budowanie relacji przedsiębiorstwa z partnerami biznesowymi pozwala powiązać ze sobą działania, które są źródłem wartości. W rezultacie tworzy się łańcuch wartości budowany z myślą o przewadze konkurencyjnej.

Każda zmiana dokonywana w ramach modelu biznesu powinna zwiększać wartość oferowaną klientom, a w konsekwencji wartość dla właścicieli. Z wcześniejszych rozważań poczynionych w niniejszej pracy wynika, iż poszczególne elementy modelu biznesu są ze sobą silnie powiązane. Zmiana wartości generowanej przez model wymusza zmianę pozostałych jego elementów. Dowodzi tego również praktyka gospodarcza, a konkretnie historia działalności *Dow Corning* [Johnson i in. 2008], przedsiębiorstwa, którego oferta obejmowała sprzedaż i serwis produktów silikonowych. Po latach dużego wzrostu jednostka gospodarcza doświadczyła zastrachu w sprzedaży produktów z tzw. segmentu dolnej półki. Analiza zlecona przez zarząd wykazała, iż taki stan rzeczy nastąpił na skutek obniżki cen wywołanej dostępnością podobnych produktów na rynku. Efekt taki zmienił potrzeby klientów, którzy nie oczekiwali jak dotąd pełnych usług serwisowych, ale podstawowych

produktów w niskich cenach. Przedsiębiorstwo stanęło przed nowym wyzwaniem w postaci obsługi klientów w zakresie tanich produktów. Wymusiło to zmianę dotychczasowego modelu biznesu opartego na innowacyjnym produkcie o wysokiej cenie. Nowa propozycja wartości dla klientów wskazała na konieczność spadku ceny bazowej produktu o 15%. Pociągnęło to za sobą konieczność podjęcia działań w zakresie zarządzania kosztami, tj. standaryzację produktów (ograniczono ich rozmiary), poprawę szybkości ich sprzedaży (wykorzystanie do celu tego Internetu, skrócenie czasu realizacji zamówienia, możliwość zakupu na kredyt), usługę serwisową uznano za opcję dodatkową i wprowadzono za nią opłatę. Przykład ten obrazuje sytuację współczesnych przedsiębiorstw, które muszą nieustannie badać preferencje klientów i dostosowywać swoją ofertę do ich wymogów. Nowa wartość dla klientów wymaga zmiany pozostałych elementów modelu biznesu.

Wśród praktyków powszechny jest pogląd, iż w rzeczywistości rywalizacja między przedsiębiorstwami dotyczy współzawodnictwa ich modeli biznesu. Modele obrazują mechanizm, za pomocą którego powstaje i jest dostarczana wartość dla klienta, co łączy je z procesem budowy przewagi konkurencyjnej. Istotnym elementem konstrukcji są zasoby wykorzystywane w procesie tworzenia wartości, stanowią one o potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstwa.

6. Zakończenie

Krytyczna analiza literatury pozwala stwierdzić, iż elementy modelu biznesu i zależności między nimi budują przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Konstrukcja modelu biznesu ukazuje proces tworzenia i dostarczania klientom produktów postrzeganych przez nich jako źródło pierwszorzędnej wartości, co stanowi warunek uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zasoby wykorzystywane w procesie tworzenia wartości są istotnym elementem modelu biznesu i równocześnie stanowią potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Model biznesu obrazuje mechanizm koordynacji działań ukierunkowanych na realizację celów przedsiębiorstwa, m.in. satysfakcji klientów z oferowanych przez jednostkę gospodarczą produktów. Satysfakcja ta wpływa na poziom sprzedaży, a w efekcie przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Istotną rolę w konstrukcji modelu biznesu odgrywa układ połączeń i powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi jego składowymi. Model biznesu stanowi swego rodzaju drogowskaz dla pracowników jednostki gospodarczej, określający działania, na których muszą się oni skoncentrować. Kwestia ta odgrywa istotną rolę w budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Literatura

- Brodowska-Szewczuk J., 2009, *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej nr 80, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, s. 87-100.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., 2007, *Competing through business models*, IESE Business School, University of Navarra, Working paper no. 713, <http://www.ssrn.com> (30.09.2014).
- Gould S., O'Sullivan M., Tilley Ch., Topazio N., 2013, *Business model background paper for IR*, <http://www.integratedreporting.org> (30.09.2014).
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., 2008, *Reinventing your business model*, Harvard Business Review, vol. 86, no. 12, pp. 50-59.
- Kaufman K., 2010, *Please define Business Model*, <http://cfowise.com> (02.09.2014).
- Międzynarodowy Komitet ds. Zintegrowanego Raportowania, <http://www.theiirc.org/> (30.08.2014).
- Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005, *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, [w:] Woodside A.G. (eds.), Journal of Business Research no. 58, p. 726-735.
- Nowak E., 2013, *Controlling jako podsystem zarządzania*, [w:] Nowak E. (red.), *Controlling dla menedżerów*, CeDeWu, Warszawa, s. 27.
- Szymura-Tyc M., 2004, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia i dostarczania wartości klientom*, Uniwersytet Łódzki, <http://repozytorium.uni.lodz.pl> (02.09.2014).
- Tapscott D., Lowy A., Ticoll D., 2000, *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, USA.
- Urbanek G., 2013, *Marka a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa – przykład wybranych spółek notowanych na GPW w Warszawie*, [w:] Zarządzanie i Finanse (4), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Walczak W., 2010, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, <http://www.e-mentor.edu.pl> (30.08.2014).