

Szymon Cyfert

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WYKORZYSTANIE KONCEPCJI MODELU BIZNESU W PROJEKTOWANIU ORGANIZACJI ZORIENTOWANEJ NA PROCESY

Streszczenie: Celem artykułu jest omówienie możliwości wykorzystania koncepcji modelu biznesu w projektowaniu organizacji zorientowanej na procesy. Punktem wyjścia uczyniono charakterystykę istoty i architektury modelu biznesu, co w dalszej części pozwoliło na wprowadzenie generalnych konkluzji, odnoszących się do szans i zagrożeń wynikających z zastosowania modelu biznesu w projektowaniu organizacji zorientowanej na procesy.

Słowa kluczowe: model biznesu, architektura modelu biznesu, organizacja zorientowana na procesy, granice organizacji i procesów.

1. Wstęp

Dążenie do zapewnienia aplikacyjności podejścia procesowego wymusza konieczność odwoływania się w projektowaniu organizacji zorientowanej na procesy do założeń przyjętych w strategii rozwoju organizacji. Brak dopasowania działań operacyjnych, określonych w architekturze procesów, do działań długookresowych, zdefiniowanych w strategii rozwoju, będzie skutkował obniżeniem efektywności wykorzystania zasobów organizacji, powielaniem działań realizowanych w organizacji oraz wzrostem natężenia poziomu konfliktów. Istotnym działaniem w konstruowaniu organizacji zorientowanej na procesy staje się zatem zagadnienie integracji strategii z architekturą procesów. Definiując obszary, w których wysoki poziom integracji strategii rozwoju z modelem organizacji zorientowanej na procesy jest szczególnie pożądanym, można wskazać na trzy działania: po pierwsze, formułowanie kluczowych czynników sukcesu, pozwalających na wyprowadzenie modelu procesów organizacji, po drugie, projektowanie modelu relacji organizacji z otoczeniem, determinującego układ procesów na poziomie zerowym, po trzecie, definiowanie mierników strategicznych, transponowanych na mierniki procesów.

Podejmowane próby integracji strategii rozwoju z modelem organizacji zorientowanej na procesy, ze względu na dużą dowolności działań w konstruowaniu stra-

tegi, często kończą się niepowodzeniem. Taki stan rzeczy implikuje pytanie o koncepcje i techniki zarządzania strategicznego, których implementacja pozwoliła by na podniesienie efektywności organizacji zorientowanej na procesy.

Celem artykułu jest omówienie możliwości wykorzystania koncepcji modelu biznesu w projektowaniu organizacji zorientowanej na procesy. Punktem wyjścia w artykule uczyniono charakterystykę istoty i architektury modelu biznesu, co w dalszej części pozwoliło na wyprowadzenie generalnych konkluzji, odnoszących się do szans i zagrożeń wynikających z zastosowania modelu biznesu w projektowaniu organizacji zorientowanej na procesy.

2. Istota modelu biznesu

Model biznesu określa logikę powiązań powstających pomiędzy zasobami, będącymi w dyspozycji organizacji, a działaniami kreującymi wartość dla szeroko rozumianych klientów. Fiskien i Rutherford [2002], definiując naturę modelu biznesu, przyjmują, że określa on sposób, w jaki organizacja generuje przychody z prowadzonej działalności i zawiera odniesienia do struktury łańcucha wartości zarówno na poziomie konkretnego przedsiębiorstwa, jak i branży. Szerszą definicję modelu biznesu zawiera propozycja sformułowana przez Shafera [2005, s. 204], wskazująca na dynamiczny aspekt koncepcji, zakładająca, iż model biznesu opisuje logikę rdzennego biznesu organizacji oraz wyborów strategicznych, pozwalających na kreowanie i utrzymanie wartości w sieci relacji. Definicja modelu biznesu zaproponowana przez Afuaha [2004, s. 9], łącząc procesowy i funkcjonalny wymiar funkcjonowania organizacji, zakłada, iż model biznesu jest zbiorem decyzji podejmowanych przez uczestników organizacji, sposobów i terminów realizacji tychże decyzji oraz że określa optymalne sposoby wykorzystania zasobów pozwalające na kreowanie wyjątkowej wartości dla klienta.

Słabą stroną koncepcji modelu biznesu jest to, co paradoksalnie stanowi także jego mocną stroną – nadmierna koncentracja na działalności biznesowej oraz pomijanie systemowej i operacyjnej warstwy funkcjonowania organizacji. Wdrożenie koncepcji modelu biznesu do praktyki funkcjonowania konkretnej organizacji wymaga zatem uzupełnienia go zarówno o komponenty zarządcze, jak i realizacyjne.

3. Architektura modelu biznesu

Davenport, Leipold i Voelpel [2006, s. 172-173], konstruując generyczny układ modelu biznesu, wskazują, że powinien on zawierać odniesienia do czterech obszarów:

- klientów w poszczególnych segmentach rynku,
- propozycji wartości dla klientów,
- konfiguracji sieci tworzenia wartości,
- umiejętności przywódczych, pozwalających na zapewnienie zrównoważenia celów i oczekiwań interesariuszy.

Chesbrough i Rosenbloom [2002, s. 2], uzupełniając definicję modelu biznesu, zgodnie z którą stanowi on próbę znalezienia swoistego rodzaju kompromisu pomiędzy technicznym i ekonomicznym wymiarem funkcjonowania organizacji, wskazują na sześć komponentów architektury modelu biznesu:

- 1) określenie propozycji wartości dla klientów, możliwej do wytworzenia przy wykorzystaniu posiadanej technologii,
- 2) identyfikację segmentu rynkowego, w którym działa organizacja i dla którego wytwarzane produkty są atrakcyjne,
- 3) definicję struktury łańcucha wartości, w którym firma uczestniczy i w ramach którego tworzy i dostarcza wartość,
- 4) szacowaną strukturę kosztów i potencjał przychodów, związane z wytwarzaniem i dostarczaniem produktów,
- 5) opis pozycji organizacji w sieci tworzenia wartości, poprzez określenie dostawców, odbiorców oraz potencjalnych konkurentów,
- 6) sformułowanie strategii konkurencyjnej, dzięki której organizacja zamierza zdobyć przewagę na rynku.

Rajala, Westerlund [2007, s. 119] dowodzą, że opisywane w literaturze przedmiotu koncepcje modelu biznesu, pomimo istotnych różnic wynikających z odmiennych założeń odnoszących się do definiowania elementów składowych architektury, posiadają trzy wspólne komponenty:

- propozycję wartości oferowaną dla klienta,
- definicję zasobów i umiejętności potrzebnych do rozwoju i wdrożenia modelu biznesu,
- określenie przychodowych i kosztowych aspektów działalności organizacji.

Jedną z najbardziej spójnych koncepcji modelu biznesu zawiera propozycja sformułowana przez Osterwaldera [2004], opierająca się na założeniu podobnym do przyjętego w koncepcji Balanced Scorecard [Kaplan, Norton 1992], zgodnie z którym strategię funkcjonowania organizacji opisać można, odwołując się do czterech obszarów – rozwoju, oferty, klienta i finansów. Różnica pomiędzy podejściem zaproponowanym przez Osterwaldera a Balanced Scorecard sprowadza się do aplikacyjnej warstwy modelu. Podczas gdy w koncepcji Balanced Scorecard zakłada się konieczność określenia inicjatyw strategicznych – konkretnych działań, pozwalających na osiągnięcie zakładanych celów strategicznych, w modelu biznesu obszary poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej są predefiniowane. Ponadto, o ile w modelu biznesu punktem wyjścia jest określenie domeny działalności, o tyle w Balanced Scorecard budowa strategii rozpoczyna się od zdefiniowania zasobów niezbędnych do realizacji misji i wizji.

Osterwalder [2004] proponuje analizować model biznesu organizacji poprzez pryzmat dziewięciu składowych 1) domeny działalności, 2) propozycji wartości, 3) kanałów dystrybucji, 4) relacji z klientami, 5) strumieni przychodów, 6) kluczowych zasobów, 7) kluczowych działań, 8) kluczowych partnerów, 9) struktury kosztów (rys. 1).



Rys. 1. Koncepcja modelu biznesu

Źródło: [Osterwalder 2004].

Domena działalności. Definiując domenę działalności, poszukuje się odpowiedzi na dwa kluczowe pytania. Pierwsze pytanie ma charakter generalny i związane jest ze wskazaniem klientów, względnie grup klientów, dla których kreowana jest wartość. Drugie pytanie jest pytaniem uszczegóławiającym i odnosi się do wskazania kluczowych domen biznesu, na których organizacja powinna skoncentrować swoją uwagę.

Propozycja wartości. Propozycja wartości zawiera wskazania dotyczące wartości dostarczanej klientom, potrzeb klientów zaspokajanych przez organizację, pakietów produktów oferowanych poszczególnym segmentom klientów oraz problemów klientów rozwiązywanych przez organizację.

Kanale dystrybucji. Określając kanały dystrybucji, definiuje się preferowane przez kluczowych klientów kanały dystrybucji, a także kanały, które są obecnie wykorzystywane w procesach dostarczania wartości klientom. Pozwala to na wskazanie optymalnego modelu kanałów zarówno z punktu widzenia ekonomicznej efektywności (struktura kosztów), jak i kształtowania potencjału rozwoju (generowane przychody).

Relacje z klientami. Wskazania dotyczące kształtowania relacji z klientami odnoszą się do kategorii relacji preferowanych przez klientów, kosztów ponoszonych przez organizację na kształtowanie relacji z klientami, poziomu integracji z klientami w łańcuchu kreowania wartości w branży.

Strumienie przychodów. Strumienie przychodów określają potencjał finansowy realizowanej przez przedsiębiorstwo działalności i definiują wartość, za którą klienci są skłonni płacić i za jaką płacą obecnie, preferowane przez klientów sposoby płatności oraz udział poszczególnych strumieni w ogólnym strumieniu przychodów.

Kluczowe zasoby. Definiując kluczowe zasoby, określa się, jakie zasoby są niezbędne organizacji po to, by móc wytworzyć i dostarczyć klientowi unikatową propozycję wartości w taki sposób, aby zapewnić optymalną wielkość strumieni przychodów.

Kluczowe działania. Obszar kluczowych działań zawiera wskazania odnoszące się do procesów biznesowych, które kreują największą wartość dodaną dla klientów zewnętrznych i nie mogą być poddane outsourcingowi.

Kluczowi partnerzy. Definiując kluczowych partnerów i tym samym wskazując na sieć relacji w łańcuchu tworzenia wartości w branży, określa się, których kooperantów można uznać za kluczowych partnerów, kluczowe zasoby pozyskiwane od partnerów, kluczowe działania wykonywane przez partnerów na rzecz organizacji.

Struktura kosztów. Przyjęcie założenia, iż wszystkie działania podejmowane przez organizację skutkują powstaniem kosztów, oznacza konieczność poszukiwania odpowiedzi na pytania: jakie krytyczne pozycje kosztów pojawiają się w modelu biznesu, które kluczowe działania generują największe koszty.

4. Koncepcja modelu biznesu a organizacja zorientowana na procesy

Modelu biznesu nie można traktować w kategoriach alternatywy strategii rozwoju organizacji. Stanowi on raczej jej dopełnienie, pozwalające na pełniejsze zrozumienie logiki biznesu organizacji. Niemożność zastąpienia strategii rozwoju modelem biznesu wynika z pewnych ograniczeń, zawartych w sposobie konstrukcji modelu biznesu, w którym brakuje elementów związanych z doprecyzowaniem, opomiarowaniem czy też operacjonalizacją celów strategicznych.

Użyteczność modelu biznesu, w działaniach związanych z projektowaniem organizacji zorientowanej na procesy, wynika z predefiniowania w modelu biznesu kluczowych dla sukcesu organizacji składowych, których istnienie, w odniesieniu do strategii, nie jest oczywiste. Proces zarządzania strategicznego zakłada bowiem dużą dowolność w sposobie formułowania treści strategii, co przekłada się na brak jasno zdefiniowanych wytycznych odnoszących się do zawartości konstruktów „strategia”. Owey dowolności, ze względu na duże zróżnicowanie organizacji, nie można postrzegać wyłącznie w kategoriach ograniczeń strategii, jednakże z punktu widzenia transpozycji założeń strategicznych na architekturę procesów, zastosowanie koncepcji modelu biznesu wydaje się być bardziej zasadne.

Model biznesu wskazuje na optymalny, w określonym kontekście funkcjonowania organizacji, sposób tworzenia wartości i pozwala tym samym na udzielenie odpowiedzi na krytyczne, z punktu działalności biznesowej organizacji, pytania: kto jest klientem, jakiej wartości od organizacji klient oczekuje, w jaki sposób wartość ta jest mu dostarczana, jakie są koszty i przychody realizowanej działalności. Przyjęte w koncepcji modelu biznesu założenie o kreowaniu przez organizację

wartości dla klienta nasuwa analogię do koncepcji Porterowskiego modelu tworzenia wartości dodanej [Porter 1985, s. 37]. Podstawowa różnica pomiędzy modelem tworzenia wartości dodanej a modelem biznesu sprowadza się do przedmiotu analizy. O ile w modelu łańcucha wartości dodanej punkt ciężkości położony jest na procesy – ich identyfikację i analizę, o tyle w modelu biznesu procesy stanowią tylko jeden z obszarów analizy, przy czym procesy te opisywane są na dużym poziomie ogólności, bez definiowania mierników, właścicieli czy też subprocessów. Wysoki poziom ogólności charakterystyki procesów w modelu biznesu, z punktu odniesienia koncepcji organizacji zorientowanej na procesy, można uznać za zaletę modelu biznesu, pozwala on bowiem na bezpośrednie osadzenie koncepcji strategii rozwoju organizacji w architekturze procesów. Owa ogólność modelu biznesu skutkuje możliwością przełożenia modelu biznesu na zerowy poziom procesów (poziom relacji z otoczeniem), prezentujący poprzez pryzmat wejść i wyjść relacje zawiązujące się pomiędzy organizacją i podmiotami, z którymi organizacja kooperuje. W klasycznym podejściu [Rummler, Brache 2000, s. 66-67] na poziomie relacji z otoczeniem definiuje się: 1) dostawców i zasoby, które są dostarczane do organizacji, 2) odbiorców i ich wymagania, determinujące określone sposoby działania organizacji, 3) relacje organizacji z dostawcami i odbiorcami, 4) wyniki kluczowych megaprocesów, realizowanych w organizacji. Elementy te zdefiniowane są w modelu biznesu, którego zawartość poszerzona jest o dodatkowe składowe, takie jak kanały dystrybucji, domena działalności czy też przychodowe i kosztowe aspekty funkcjonowania organizacji. Za słabą stroną podejścia, zakładającego zastąpienie klasycznego poziomu relacji z otoczeniem modelem biznesu, można uznać „odejście” od czystego modelu procesów na poziomie zerowym, powiązane z wprowadzeniem do architektury procesów elementów składowych niepowiązanych bezpośrednio z procesami. Natomiast niewątpliwą zaletą jest zapewnienie możliwości integracji organizacji zorientowanej na procesy z zakładaną przez organizację strategią rozwoju i tym samym pokazanie szerszego kontekstu funkcjonowania organizacji.

Wykorzystanie modelu biznesu, jako zerowego poziomu w architekturze procesów organizacji, pozwoli na zwiększenie poziomu elastyczności organizacji zorientowanej na procesy w dopasowywaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu. Model biznesu jest modelem dynamicznym, wskazującym na logiczne powiązania, powstające pomiędzy komponentami o strategicznym znaczeniu z punktu widzenia organizacji. Zmiana któregośkolwiek z tych komponentów będzie wymuszała konieczność przemyślenia dotychczasowej koncepcji prowadzenia biznesu i, w dalszej kolejności, przeprowadzenia analizy celowości zmian w modelu procesów na pierwszym i drugim poziomie architektury procesów.

Uwzględnienie w modelu biznesu przychodowych i kosztowych wymiarów funkcjonowania organizacji z jednej strony, o czym wspomniano powyżej, skutkuje „odejściem” od czystego modelu procesów na poziomie zerowym, z drugiej jednak strony tworzy dodatkową wartość w procesie analizy celowości realizacji dzia-

łań w organizacji. Przeprowadzenie symulacji, uwzględniającej generowane w procesach przychody i koszty może pozwolić na zwiększenie trafności odpowiedzi na pytanie o zasadność outsourcingu względnie insourcingu procesów.

Zastosowanie w koncepcji organizacji zorientowanej na procesy modelu biznesu zapewnia, poprzez określenie szczegółowych charakterystyk produktów i grup docelowych klientów, wyraźne przeprowadzenie podziału procesów na procesy zarządcze, biznesowe i wspomagające oraz, w dalszej kolejności, bardziej prawidłowe zdefiniowanie granic procesów zarówno w odniesieniu do poziomu makro (granice organizacja – otoczenie), jak i mikro (granice pomiędzy poszczególnymi procesami wewnątrz organizacji).

5. Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania wskazują na zasadność wykorzystania koncepcji modelu biznesu w projektowaniu organizacji zorientowanej na procesy. Dokonując integracji obu koncepcji, należy uwzględnić ograniczenia modelu biznesu, wynikające z przyjętych w konstruowaniu modelu założeń. Po pierwsze, ze względu na przyjęte w modelu biznesu uproszczenia i narzucony (predefiniowany) układ elementów składowych model biznesu może nie oddawać w pełni logiki funkcjonowania organizacji. Po drugie, bezpośrednie odniesienie do modelu biznesu, nieuwzględniające pełnego modelu strategii rozwoju organizacji, może utrudnić, a w skrajnych przypadkach uniemożliwić integrację systemu pomiaru w organizacji. Po trzecie, narzucony układ celów może skomplikować proces transpozycji celów strategicznych na procesy.

Literatura

- Afuah A., *Business Models: A Strategic Management Approach*, Irwin, McGraw-Hill 2004.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, no. 3.
- Davenport T.H., Leipold M., Voelpel S., *Strategic Management in the Innovation Economy*, Publics Corporate Publishing & Wiley GmbH 2006.
- Fisken J., Rutherford J., *Business models and investment trends in the biotechnology industry in Europe*, „Journal of Commercial Biotechnology” 2002, vol. 8, no. 3.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The balanced scorecard: Measures that drive performance*, „Harvard Business Review” 1992, January-February.
- Osterwalder A., *The business-model ontology – a proposition in design science approach. Academic dissertation, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne* 2004.
- Porter M., *Technology and competitive advantage*, „The Journal of Business Strategy” 1985, vol. 5, no. 3.
- Rajala R., Westerlund M., *Business models – a new perspective on firms' assets and capabilities. Observations from the Finnish software industry*, „Entrepreneurship and Innovation” 2007, vol. 8, no. 2.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Shafer S.M., Smith J.H., Linder J.C., *The power of business models*, „Business Horizons” 2005, no. 48(3).

USE OF BUSINESS MODEL CONCEPT IN DESIGNING OF PROCESS ORIENTED ORGANIZATION

Summary: The aim of this paper is to discuss the possibility of using the business model concept in designing of process oriented organization. The paper starts with a description of the basic assumptions of the concept of business model and business model architecture. This helps to derive the general conclusion of strength and weaknesses of implementation of business model concept in designing of process oriented organization.