

Włodzimierz Rudny*

Modele biznesowe a proces tworzenia wartości w gospodarce cyfrowej

Wstęp

Postępująca globalizacja oraz szybki postęp technologiczny – obejmujący zarówno sferę produkcji, jak i komunikacji – w sposób radykalny zmieniają otoczenie biznesowe przedsiębiorstw. W szczególności zmieniają się relacje pomiędzy producentem (dostawcą) a klientem (odbiorcą). Klient ma nieporównanie większe możliwości wyboru, a wybór dostępnych wariantów odbywa się w sposób szybki i przejrzysty. Firmy muszą w związku z tym być coraz bardziej zorientowane na klienta, systematycznie weryfikując dostarczane mu wartości (*value propositions*). Zmieniające się otoczenie biznesowe sprawia, iż nasila się potrzeba nie tylko dostosowania oferty przedsiębiorstwa do potrzeb klienta, ale także zmiana podejścia do kwestii zarówno kreowania wartości, jak i jej załączania. Przekłada się to na konieczność weryfikacji dotychczas wykorzystywanych przez firmy modeli biznesu.

Umiejętność definiowania i redefiniowania modelu biznesowego przedsiębiorstwa należy zaliczyć do kluczowych kompetencji sprzyjających budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Układ połączeń i powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi składowymi modelem biznesu powinien pozwalać na realizację założonych celów przedsiębiorstwa. Architektura modelu biznesu powinna być elastyczna, sprzyjająca jego modyfikacjom i innowacyjności.

Celem artykułu jest analiza wpływu technologii ICT na ewolucję modeli biznesowych i sposób artykułowania w nich procesów tworzenia i przechwyty wartości. Metodologia badań na pierwszym, eksploracyjnym, ich etapie obejmowała studia literaturowe oraz studia przypadku.

1. Modele biznesowe – geneza i definicja

Pojęcie modelu biznesowego w ciągu minionych dwóch dekad systematycznie zyskuje na znaczeniu. W szczególności dotyczy to okresu od

* Dr hab., prof. UE, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, wlozdimierz.rudny@ue.katowice.pl

końca lat dziewięćdziesiątych i związane jest z rozwojem Internetu i e-biznesu. Ogólnie mówiąc, kategoria modelu biznesowego odnosi się do opisu zależności pomiędzy elementami, których współistnienie i współpraca pozwoli na kreowanie i dostarczenie wartości dla klienta, a w konsekwencji również wartości dla przedsiębiorstwa.

Za konceptualny pierwowzór pojęcia „model biznesowy” można uznać termin „dominująca logika” (*dominant logic*), wprowadzony do literatury przedmiotu w 1986 roku [Prahalad, Bettis, 1986]. Zdaniem wymienionych autorów dominująca logika to zbiór heurystyk, norm i zasad kierujących działaniami menedżerów. Logika ta służy należytemu ogniskowaniu działań menedżerów na rzecz poszukiwania nowych szans dla kierowanych przez nich firm, a także właściwej organizacji działań firmy. Jak zauważa część autorów, wspomniana logika – obecnie częściej interpretowana w kategoriach modelu biznesowego – określa, w jaki sposób firma tworzy wartość (*value creation*) oraz zatrzymuje wartość (*value retention*) [Chesbrough, 2010, s. 227].

Według B. Demila i X. Lecocq, którzy w prezentowanej przez siebie koncepcji nawiązują wyraźnie do podejścia zasobowego, model biznesu przedsiębiorstwa tworzą trzy elementy [Demil, Lecocq, 2010, s. 231]:

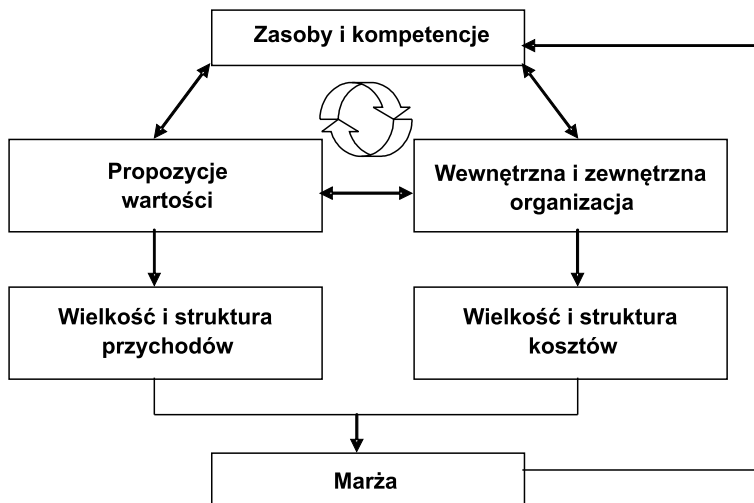
- zasoby i kompetencje,
- struktura organizacyjna
- propozycja wartości (*value proposal*) oferowanej odbiorcom w postaci produktów i/ lub usług.

Wymienione trzy elementy determinują poziom wartości zatrzymywanej przez przedsiębiorstwo, określanej przez autorów terminem „marża” (rysunek 1).

Termin „propozycja wartości dla klienta” (*customer value proposition*) pojawia się również w interesującej koncepcji modelu biznesu autorstwa Johnsona, Christensena i Kagermanna [2008]. Autorzy wyróżniają cztery elementy modelu:

1. Propozycja wartości dla klienta. Firma odnosząca sukces to firma, która znalazła sposób na tworzenie wartości dla klienta, tzn. sposób wsparcia klienta w realizacji określonego zadania (*job*). Pod pojęciem „zadania” rozumie się tu istotny w danej sytuacji problem wymagający rozwiązania. Zrozumienie istoty owego zadania, wszystkich jego aspektów, łącznie z procesem jego realizacji, jest warunkiem koniecznym do zaprojektowania oferty dla klienta.

Rysunek 1. Powiązanie elementów modelu biznesu



Źródło: [Demil, Lecocq, 2010, s. 234].

2. Formuła zysku (*profit formula*). Formuła ta określa, w jaki sposób firma generuje wartość dla siebie. Formuła zysku uwzględnia model przychodów, strukturę kosztów oraz ocenę efektywności wykorzystania zasobów.
3. Kluczowe zasoby. Konieczne jest określenie kluczowych dla tworzenia wartości zasobów, jak np. technologia, pracownicy, wyposażenie, kanały dystrybucji, marka.
4. Kluczowe procesy. Konieczne jest zidentyfikowanie kluczowych dla procesu tworzenia wartości procesów, jak produkcja, budżetowanie, sprzedaż, serwis, itp. Kategoria kluczowych procesów obejmuje również wykorzystywane przez firmę reguły, miary i normy.

Rozszerzając wątek wartości dla klienta, warto wspomnieć o modelu PERFA (P – *performance*, E – *ease of use*, R – *reliability*, F – *flexibility*, A – *affectivity*). Model ten wskazuje na pięć istotnych aspektów wartości dla klienta: efektywność, łatwość w użytkowaniu, niezawodność, elastyczność w zastosowaniu, spełnienie oczekiwań emocjonalnych.

Amit i Zott [2001, s. 506] wyróżniają cztery podstawowe źródła tworzenia wartości:

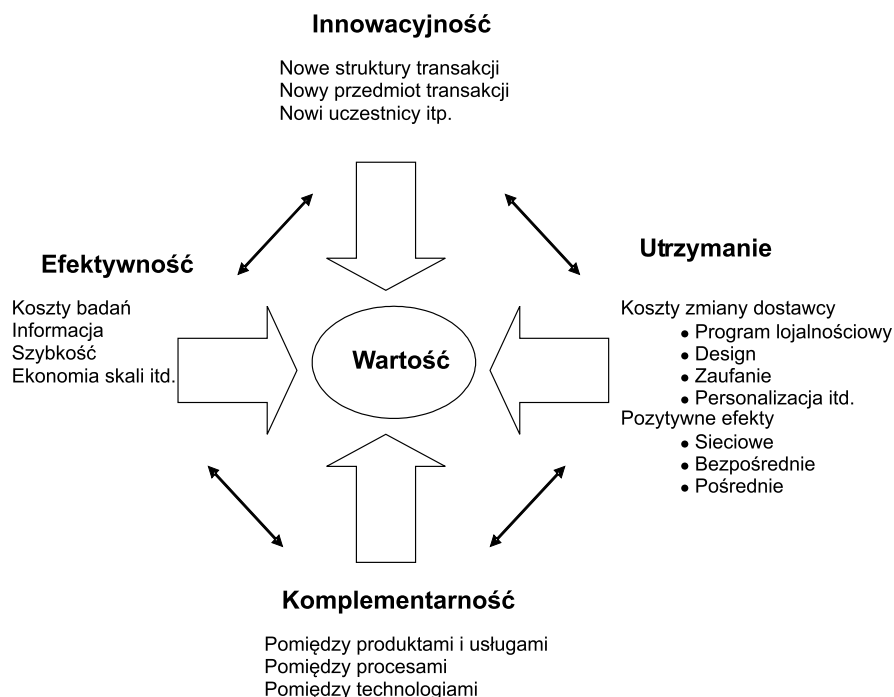
1. Efektywność. Wzrost efektywności w sieci spowodowany jest redukcją asymetrii w dostępie do informacji, a także możliwością szybszego podejmowania decyzji, dodatkowo w oparciu o większy zasób informacji.

Źródłem poprawy efektywności jest również redukcja kosztów dystrybucji oraz obniżka kosztów zarządzania zapasami.

2. Komplementarność. Źródłem wartości, zgodnie z teorią zasobową, może być komplementarność zasobów strategicznych. Dotyczy to również sytuacji, kiedy dobra komplementarne dostarczane są odbiorcy przez konkurenta.
3. Utrzymanie (*lock-in*). Potencjał tworzenia wartości w biznesie jest tym większy, im bardziej klienci motywowani są do powtarzania zawieranych transakcji oraz im większa jest determinacja obu stron transakcji do podtrzymania i wzmocnienia wzajemnych relacji. Potencjał ten może być zrealizowany dzięki efektowi „zatrzymania”, który najczęściej manifestuje się w formie wyższych kosztów migracji klientów i strategicznych partnerów do konkurencji. Źródłem istotnych korzyści „zatrzymania” jest zazwyczaj zaproponowanie po raz pierwszy określonego produktu, usługi – czy szerzej – wartości dla klienta. W szczególności dotyczy to rynków nowych technologii, gdzie często dominuje swoista reguła „zwycięzca bierze wszystko”.
4. Innowacyjność. Nowe produkty lub usługi, nowe metody produkcji, dystrybucji i marketingu tradycyjnie postrzegane są jako źródła kreowania wartości. Rozwój technologii informacyjnych sprawia, iż coraz częściej źródłem wartości jest nowatorska strukturalizacja transakcji pomiędzy zainteresowanymi podmiotami. Połączenie podmiotów dotychczas niedokonujących wzajemnej wymiany (produktów, usług, informacji itp.) może, przykładowo, doprowadzić do obniżenia kosztów transakcyjnych, zidentyfikowania uspiionych potrzeb konsumencjckich, uwzględnienia w „propozycji wartości” produktów/usług komplementarnych.

Rysunek 2 prezentuje zależności pomiędzy wymienionymi obszarami kreowania wartości oraz uwzględnia przykładowe działania w każdym z tych obszarów.

Rysunek 2. Źródła kreowania wartości



Źródło: [Amit, Zott, 2001, s. 504].

2. Wartość i modele biznesowe w gospodarce cyfrowej

2.1. Ekosystem cyfrowy

W ciągu ostatnich dekad traciły na znaczeniu struktury hierarchiczne i pionowo zintegrowane łańcuchów dostaw na rzecz organizacji sieciowych o zróżnicowanym stopniu formalizacji relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Rozwój relacji międzyorganizacyjnych oparty na koncepcji sieci jest ściśle powiązany z rozwojem technologii ICT, które w sposób fundamentalny zmieniają procesy biznesowe, nadając im cechy modularności, rozproszenia i łączenia funkcji. Dzięki tym technologiom procesy biznesowe o charakterze globalnym mogą przekraczać granice czasu, odległości i podziałów funkcjonalnych. W konsekwencji prowadzi to do zmiany „reguł gry” w wielu branżach oraz do zmiany modeli biznesowych.

Kluczowym elementem nowych modeli biznesu staje się zdefiniowanie, a następnie zajęcie w sieci tych punktów, które zapewniają największy poziom kontroli nad tym, jak sieć funkcjonuje i w jaki sposób

korzyści są redystrybuowane; innymi słowy – w jaki sposób wartość jest tworzona, a następnie zawłaszczana.

Technologie ICT zmieniają znaczenie klienta w procesie tworzenia wartości. Nowe technologie ułatwiają komunikację pomiędzy przedsiębiorstwem i ułatwiają współtworzenie wartości przez przedsiębiorstwo i klienta. Koncepcja tworzenia wartości dla klienta jest znana od dawna. Jedno z podejść mówi, że jest to różnica między przewidywaną oceną wszystkich korzyści, jakie może otrzymać klient, a nakładem, jaki musi on ponieść, aby te korzyści skosztować. Według P. Doyle'a tworzenie wartości dla klienta musi koncentrować się na trzech kwestiach [Doyle, 2003, s. 85]:

- klient wybiera dostawcę, który w jego odczuciu oferuje mu największą wartość,
- klienta nie motywuje sam produkt, ale możliwość zaspokojenia potrzeby,
- bardziej korzystne jest budowanie długookresowych relacji niż koncentrowanie się na pojedynczych transakcjach.

Identyfikacja wartości dostarczanych docelowym klientom i określonym segmentom rynku staje się jednym z największych wyzwań strategicznych firmy. Obecnie firmy konkurują wartościami oferowanymi klientom, a ściślej – pakietem korzyści dla klienta. Współczesne kreowanie wartości dla klienta wykracza daleko poza koncepcję tzw. „4P”. Kompleksowe podejście do tworzenia wartości dla klienta obejmuje [Dobiegała-Korona, Doligalski, 2010, s. 26–27]:

- wartość funkcji – dopasowanie produktu do indywidualnych potrzeb i oczekiwań,
- wartość formy – klient uczestniczy w wyborze kształtu, wielkości, stylistyce, wyposażeniu, określa warunki wygody użytkowania produktu,
- wartość czasu – dostępność oferty w czasie wygodnym dla klienta lub kiedy go potrzebuje,
- wartość miejsca – dostarczenie produktów do miejsca odpowiadającego wygodzie zakupu lub gdzie klient go potrzebuje,
- wartość posiadania – zróżnicowanie sposobów przenoszenia prawa do użytkowania produktu ze sprzedawcy lub producenta na nabywcę,
- wartość komunikacji – dostosowanie informacji o ofercie i warunkach użytkowania produktu oraz warunków nabywania do indywidualnych potrzeb klienta, rozstrzygnięcie wątpliwości klienta, kiedy je ma,

- wartość edukacji – edukacja klientów w celu lepszego wykorzystania funkcji produktu,
- wartość doświadczenia – doznania klientów w okresach przed nabyciem i w trakcie eksploatacji produktu.

Można wyróżnić następujące atrybuty wartości dla klienta [Szymura-Tyc, 2006, s. 76–77]:

- jest pojęciem wieloznacznym; klienci oczekują wielu wartości; również na koszty klienta pozyskania tych wartości składa się wiele elementów (np. koszt finansowy, czas i ryzyko);
- jest kategorią postrzeganą subiektywnie; wartości dla klientów mają różną ocenę w zależności od potrzeb, oczekiwań i preferencji oraz możliwości poszczególnych osób lub segmentów rynku;
- ma charakter dynamiczny; postrzeganie wartości zmienia się wraz z upływem czasu, zmianą warunków, dostępem do informacji itp.;
- postrzeganie wartości zależy od oferty firm konkurencyjnych; klienci przed podjęciem decyzji i w trakcie korzystania z oferty dokonują ciągłych porównań z propozycjami innych podmiotów, co wpływa zarówno na ocenę wartości, jak i doświadczenia klientów.

Identyfikacja wartości dostarczanych docelowym klientom i określonym segmentom rynku staje się jednym z największych wyzwań strategicznych firmy. Obecnie firmy konkurują wartościami oferowanymi klientom, a ściślej – pakietem korzyści dla klienta. Istota klienta jako współtwórcy wartości przedsiębiorstwa wiąże się z odejściem od oddzielania funkcji i zarządzania produkcją od funkcji konsumpcji oraz traktowania rynku jako forum wymiany wartości między firmą i klientem. Ta ścisła współpraca pomiędzy klientami i przedsiębiorstwem musi być oparta na zaangażowaniu obu stron w budowę wartości, a wartość przedsiębiorstwa będzie rosła wraz ze wzrostem doświadczeń współtworzenia.

Relatywnie nowa jest koncepcja tworzenia przez klienta wartości dla firmy. Zasadniczą kwestią dotyczącą współtworzenia wartości przez klientów jest określenie tego, co klienci wnoszą do przedsiębiorstwa; jakie strumienie generowane do przedsiębiorstwa przez klientów tworzą jego wartość. Wartość klienta można określić w dwojaki sposób. W wąskim znaczeniu wartość klienta ograniczana jest do rentowności transakcji lub rentowności w cyklu życia klienta w firmie. Jednak współcześnie coraz częściej wymagane jest szersze spojrzenie na klienta – z perspektywy wszystkich strumieni kreowanych przez niego do firmy oraz dążenia do wyceny tych strumieni.

Można wskazać następujące strumienie tworzone przez klienta [Dobiegała-Korona, 2006]:

- pieniądze – poprzez opłatę za produkty i usługi, w nadziei, że zaspokoją ich potrzeby,
- dobra – jeśli taki wkład jest niezbędny, lub jeśli klient jest dostawcą dóbr,
- czynności – związane z fizycznym aktem przybycia do producenta lub sprzedawcy, uczestniczeniem w demonstracji produktu, czynnościami związanymi z transakcją nabycia lub podpisywaniem umowy,
- informacje – opinie, rady, dane o potrzebach, preferencjach, marzeniach, problemach i doświadczeniach, a także informacje o firmach lub ofertach konkurencyjnych firm,
- czas – poświęcony na przybycie do firmy, zapoznanie się z ofertami, ich analizą i przekazywaniem rad, opinii i innych informacji,
- status – dawanie opinii i oceny o marce lub produkcie, świadczenie własnym statusem i pozycją społeczną, co przekłada się na prestiż marki,
- uczucia i emocje – wykazywanie przywiązania do produktu lub przedsiębiorstwa lub wysokiego poziomu satysfakcji oraz lojalności,
- przyciągnięcie nowych klientów – poprzez dzielenie się własnymi doświadczeniami z potencjalnymi klientami, co spowoduje, iż staną się oni klientami firmy.

Wszystkie strumienie mają swoją wymierną wartość, która znajduje swoje odzwierciedlenie w wartości klienta oraz wartości przedsiębiorstwa. Strumienie pieniężne zapewniają przedsiębiorstwu bieżącą zdolność finansową, zaś informacje, budowa wizerunku zapewniają rekonfigurację zasobów przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, ograniczając ryzyko dotyczące kierunków inwestycji i źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Analiza modeli biznesowych wielu firm, które w ostatnich latach odniosły spektakularny sukces rynkowy, wskazuje na rekonstrukcję tychże modeli pod kątem wykorzystania technologii cyfrowych do obustronnej komunikacji z klientami i wspólnego tworzenia wartości.

2.2. Sieci wartości

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego wiele jest opracowań poświęconych problematyce wartości i trwałej przewagi konkurencyjnej [m.in. Brandenburger, Stuart, 1996; Mol i inni, 2005]. Bowman i Ambrosini [2000] definiują tworzenie wartości jako kontrybucję do

wzrostu użyteczności dobra finalnego (usługi) i odróżniają ten proces od przechwytywania wartości rozumianego jako różnica między przychodami a kosztami, zatrzymywana przez przedsiębiorstwo.

Sieć wartości może być zdefiniowana jako sieć, w której grupa podmiotów gospodarczych współpracuje na rzecz dostarczenia wartości dla odbiorcy finalnego i w której każdy z uczestników ponosi część odpowiedzialności [Pagani, 2013, s. 619]. M. Pagani wyróżnia trzy typy sieci wartości: zintegrowane poziomo, luźno połączone oraz platformy wielostronne. W każdym z wymienionych typów sieci kluczowym elementem są przedsiębiorstwa pełniące rolę swoistych „punktów kontrolnych”, tj. miejsc, które mają decydujący wpływ na to na to, jak, w jakim stopniu i w jakiej formie tworzona i przechwytywana jest wartość.

Tworzenie sieciowych modeli biznesowych jest, podobnie jak w przypadku tworzenia nowych form współpracy z klientami, stymulowane przez rozwój technologii ICT.

3. Przestrzeń wyboru jako determinanta tworzenia wartości

3.1. Przestrzeń wyboru – determinanty

Biznes cyfrowy jest determinowany tymi samymi czynnikami co biznes „tradycyjny”, jednakże jeden z nich jest w istotny sposób odmienny. Wartość nie jest wyłącznie funkcją produktu lub usługi, nie jest stała ani trwała i w coraz mniejszym stopniu jest kontrolowana przez podmiot oferujący produkt/usługę. Jest natomiast funkcją dostępnej „przestrzeni wyboru” dla klienta.

W zamkniętej przestrzeni – przykładowo, w branży silnie regulowanej bądź takiej, której specyfika ogranicza możliwość rozszerzania asortymentu – obszary kreowania wartości będą ograniczone i w dużym stopniu będą powiązane z cechami użytkowymi produktu i z jego ceną. Siłą napędową biznesu cyfrowego jest natomiast możliwość rozszerzania przestrzeni wyboru: wchodzenie w obszary wcześniej zarezerwowane dla innych branż, pozyskiwanie nowych klientów, tworzenie nowej oferty produktów/usług dla dotychczasowych klientów.

Historia gospodarki globalnej jest pełna przykładów firm, które, z jednej strony, odniosły sukces i dzisiaj dominują na rynku, a drugiej strony – firm, które kiedyś były synonimami sukcesu, a obecnie w mniejszym lub większym stopniu utraciły swoją wcześniejszą pozycję. Do pierwszej grupy można zaliczyć m.in. Apple, Google, Amazon, Facebook, Huawei, a z firm o dłuższej tradycji: Tesco, Southwest Airlines, Li & Fung,

Starbucks, WalMart, Fedex. W grupie drugiej znajdują się m.in. Nokia, Sears, Sony, Kmart, Barnes & Noble, Nortel, AOL. Przedsiębiorstwa z drugiej grupy postrzegane są przez analityków jako te, w których zarządzający zbyt późno zorientowali się, jak duże zmiany niesie ze sobą rewolucja cyfrowa.

W tym kontekście pytanie, które należy postawić, dotyczy nie tego, czym biznes cyfrowy różni się od „tradycyjnego”, ale dlaczego i gdzie możliwości wyboru, a tym samym miejsca kreowania wartości, uległy i ulegają przemieszczeniu.

Otwieranie się przestrzeni wyboru jest konsekwencją niżej wymienionych i powiązanych ze sobą czynników [Keen, Williams, 2013, s. 643]:

- deregulacja i liberalizacja handlu, prowadzące do rozszerzenia możliwych wyborów po stronie dostawców i odbiorców,
- rozwój technologii ICT rozwijający możliwości komunikacji i koordynacji działań z dostawcami i odbiorcami,
- standaryzacja interfejsów modularnych procesów, części i podzespołów umożliwiająca ich wykorzystanie w różnych produktach, a tym samym redukująca koszty stałe i ryzyko związane z inwestycjami w „utrwalone” w majątku trwałym kompetencje, na rzecz stanowiących koszt zmienny modułów możliwych do nabycia na rynku.

Siły te zmieniły dynamikę procesów kreowania wartości. Ich przebieg jest w coraz mniejszym stopniu determinowany granicami branży, ekonomią skali czy potencjałem badawczo-rozwojowym. Rolę kluczowego czynnika przejmują konsumenci.

3.2. Przestrzeń wyboru a migracja wiedzy

3.2.1. Podział zasobów wiedzy

W przypadku braku nowoczesnych technologii komunikacji wiedza ma charakter statyczny; może być wykorzystana głównie w tym „miejscu”, w którym jest zakumulowana. W takim przypadku, jeśli do wykonania określonego zadania konieczne jest wykorzystanie różnych zasobów wiedzy, trzeba je połączyć w tym samym miejscu. Przykładowo, komputer osobisty niewłączony do sieci musiałby posiadać cały zasób „wiedzy” (technologia, oprogramowanie, aplikacje itp.) niezbędnej do przetwarzania, przechowywania i przekazywania informacji koniecznych do realizacji wielorakich zadań. Należy jednak zauważyć, iż w przypadku komputera „technologia kontaktu” (*front-end intelligence*) potrzebna do kontaktu z użytkownikiem jest zasadniczo odmienna od „technologii kompetencji” (*back-end intelligence*) niezbędnej do przetwarzania i prze-

chowywania informacji. Użytkownik oczekuje komputera łatwego w użytkowaniu, przenośnego, spersonalizowanego. Zarazem jednak komputer powinien mieć dużą moc obliczeniową, być niezawodny, stwarzać możliwość podłączenia wielu urządzeń peryferyjnych. Włączenie komputera w sieć sprawia, iż oba rodzaje technologii wiedzy nie muszą być połączone w jednym urządzeniu. Zamiast powielania w każdym komputerze osobistym (laptopie, tablecie, itp.) „technologia kompetencji” jest konsolidowana na serwerach. Umożliwia to personalizację „technologii kontaktu” zgodnie z oczekiwaniami użytkownika.

Nowe sieci umożliwiające szybką wymianę informacji prowadzą do przemieszczania się „technologii kontaktu” i „technologii kompetencji” w przeciwnych kierunkach. „Technologia kompetencji” akumulowana jest w użytkowanym przez wszystkich użytkowników sieci centrum (*core, hub*), podczas gdy „technologia kontaktu” – podzielona na zróżnicowane fragmenty – umiejscowiona jest na peryferiach, wśród uczestników sieci. A ponieważ wartość „podąża” za wiedzą (technologia wiedzy), dwa krańce sieci (tj. centrum i peryferie) stają się źródłem potencjalnych zysków. „Środek” sieci staje się „pusty”, ogranicza się do biernego ułatwiania przepływu informacji, bez potencjału kreowania wiedzy.

3.2.2. Wzrost mobilności wiedzy

W świecie połączonym w sieć informacja i wiedza stają się płynne i nabierają charakteru modularnego. Zwiększenie mobilności wiedzy ma poważne implikacje dla struktur organizacyjnych. Połączone w sieć przedsiębiorstwa mogą łatwo łączyć zasoby i kompetencje dla realizacji określonych zadań. Wartość coraz częściej migruje od podmiotów, które posiadają określone zasoby i kompetencje, do podmiotów, które posiadają wiedzę, w jaki sposób owe zasoby i kompetencje łączyć. Innymi słowy, w wielu przypadkach większą wartość można zatrzymać, zarządzając interakcjami podmiotów, aniżeli bezpośrednio produkując, czy świadcząc usługi. Przykładem mogą być firmy, takie jak Cisco czy Hewlett-Packard, które coraz bardziej stają się inteligentnymi centrami (*intelligent hub*) koordynującymi współpracę z partnerami biznesowymi, dostawcami i odbiorcami.

Procesy migracji wiedzy powodują istotne zmiany w strukturze wielu branż. Najbardziej odczuwalne zmiany zachodzą w przemyśle wysokiej techniki, np. telekomunikacji. Kiedy tradycyjne firmy telekomunikacyjne budowały swoje sieci analogowe, musiały połączyć w ramach jednej struktury organizacyjnej wiele różnych technologii: przetwarzania

informacji, jej przesyłu, zabezpieczenia funkcjonalności informacji dla odbiorcy. Większość tych funkcji była akumulowana w „środku” tworzonych struktur organizacyjnych i tam też kreowana była wartość. Sieci przesyłu informacji musiały być „inteligentne”, gdyż terminal w postaci tradycyjnego telefonu stacjonarnego był „nieinteligentny”. Obecnie wartość w przemyśle telekomunikacyjnym podlega migracji na krańce sieci. W centrum wartość tworzą firmy dostarczające infrastrukturę (np. Sun, Cisco, Lucent, Nortel). Na peryferiach takie firmy, jak Yahoo!, Google, America Online tworzą wartość poprzez kontrolę interakcji z końcowym użytkownikiem informacji oraz pomiędzy końcowymi użytkownikami.

Podział zasobów wiedzy oraz wzrost mobilności wiedzy mają istotne konsekwencje organizacyjne. Kluczowe kompetencje coraz częściej są skumulowane nie w pojedynczej jednostce organizacyjnej, ale podlegają decentralizacji i modularyzacji. Nowe technologie komunikacyjne pozwalają pracownikom i grupom szybko identyfikować i łączyć kompetencje niezbędne do rozwiązywania problemów klientów i szybkiej reakcji na zmiany rynku. Pojawiają się sugestie, aby zamiast mówić o kluczowych kompetencjach (*core capabilities*), używać terminu „rozproszone kompetencje” (*distributed capabilities*).

Zakończenie

Wartość w coraz większym stopniu jest funkcją dostępnej przestrzeni wyboru. Punktem wyjścia do badań i wdrożeń mających na celu rozwój nowych praktyk biznesowych jest nowe spojrzenie na kwestię generowania i przechwyty wartości. Erozja firm, takich jak Nokia, Sony, Gap i wielu innych, jest konsekwencją niedoinwestowania w platformy poszerzające przestrzeń wyboru, w których dzięki technologiom ICT możliwe jest tworzenie płaszczyzn współtworzenia wartości i dzięki którym łatwiej tworzy się ekosystemy, których istnienie i wielkość sprzyjają wzrostowi wartości produktów, marek i przedsiębiorstw. Przestrzeń ta jest w istotnym stopniu determinowana procesami migracji wiedzy.

Literatura

1. Amit R., Zott C. (2001), *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22.
2. Bowman C., Ambrosini V. (2000), *Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy*, „British Journal of Management”, Vol. 11, No. 1.

3. Brandenburger A., Stuart H. (1996), „Journal of Economics and Business Strategy”, Vol. 5.
4. Chesbrough H. (2010), *Business model innovation: opportunities and barriers*, „Long Range Planning”, Vol. 43.
5. Demil B., Lecocq X. (2010), *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, „Long Range Planning”, t. 43.
6. Dobiegała-Korona B. (2006), *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1.
7. Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (2010), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa.
8. Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
9. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. (2008), *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review”, Vol. 86.
10. Keen P., Williams R. (2013), *Value architectures for digital business: Beyond the business model*, „MIS Quarterly”, Vol. 37, No. 2.
11. Mol J., Wijnberg N., Carroll C. (2005), *Value chain envy: Explaining new entry and vertical integration in popular music*, „Journal of Management Studies”, Vol. 42.
12. Paganì M. (2013), *Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points*, „MIS Quarterly”, Vol. 37, No. 2.
13. Prahalad C., Bettis R. (1986), *The dominant logic: The new linkage between diversity and performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 6.

Streszczenie

Rozwój technologii ICT przekłada się na konieczność zmiany modeli biznesowych przedsiębiorstw. Kluczowym elementem w procesie tworzenia wartości staje się klient, który dzięki wielokanałowym platformom wymiany uzyskuje możliwość ciągłej komunikacji z przedsiębiorstwem i innymi elementami ekosystemu, do którego należy. Wartość nie jest wyłącznie funkcją produktu lub usługi, nie jest stała ani trwała i w coraz mniejszym stopniu jest kontrolowana przez podmiot oferujący produkt/usługę. Jest natomiast funkcją dostępnej przestrzeni wyboru dla klienta, podziałem jej zasobów i wzrostem mobilności.

Słowa kluczowe

modele biznesowe, wartość, wiedza

Business models in the process of value creating in digital economy (Summary)

Development of ICT Technologies driver the need for the change of older, traditional business models. The customer is now the key element in the process of value creation. Due to the existence of multichannel platforms of interaction he or she enjoys the opportunity of continuous communication with the enterprise and the other members of ecosystem he/she belongs to. Value is no longer the function of product or service only. It is neither stable nor permanent and is less and less controlled by the offering company. Increasingly, the value is the function of choice space available to the client as well as the function of value, the split of its resources and increasing mobility.

Keywords

business models, value, knowledge