

Dr hab. inż. Tadeusz Falencikowski  
Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
tadeusz.falencikowski@pg.edu.pl  
tadeusz.falencikowski@gmail.com  
☎ 602-631-484

## **OD MODELU BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTWA DO MODELU BIZNESU ORGANIZACJI PUBLICZNEJ**

### **Streszczenie**

Zadowolenie obywateli z jakości życia jest związane z poziomem zaspokajania ich potrzeb, wśród których występuje możliwość korzystania z dóbr publicznych. Wiąże się to z dostępem do usług publicznych. Gospodarzami w zakresie świadczenia tych usług są organizacje publiczne. Zatem z rozumowania logicznego wynika, że wzrost zadowolenia mieszkańców może nastąpić wówczas, gdy podniesie się dostępność i poziom jakości usług publicznych. Do tej transmisji wykorzystano teorię modelu biznesu. Na tym tle sformułowano cele pracy: określenie Matrycy Modelu Biznesu (MBM<sub>F</sub>) i przyjęcie go za podstawę prac, określenie postaci modeli biznesu dla wyłonionych rodzajów organizacji publicznych, ujęcie kluczowych możliwości konfigurowania działalności organizacji publicznej w przyszłości. Do osiągnięcia celów pracy wykorzystano metody pracy naukowej: badanie literatury, analizę, syntezę, logiczne wnioskowanie i argumentowanie. Do głównych efektów prac należy zaliczyć wykorzystanie Matrycy Modelu Biznesu (MBM<sub>F</sub>) do opracowania podstaw modeli biznesu dla przedstawicieli wyłonionych trzech rodzajów organizacji publicznych. Wskazano także na możliwości rekonfiguracji działalności organizacji publicznej poprzez redefinicje generowanych wartości dla mieszkańców.

Słowa kluczowe: model biznesu, organizacja publiczna, smart city

Klasyfikacja artykułu – Numery JEL: L 3, L 23, H 4, R 5

### **Wprowadzenie**

Rozwój społeczno-gospodarczy spowodował wzrost świadomości ludzi, co spowodowało zmianę oczekiwań osób żyjących w różnych miejscowościach. Są one skierowane na podniesienie poziomu życia mieszkańców. Można je rozumieć, jako projekcje właściwości przyszłych realizacji funkcji infrastruktury zasiedlonych obszarów, szczególnie miejskich. Może to nastąpić wówczas, gdy świadczenie usług publicznych będzie stale doskonałe. Usługi te świadczą przede wszystkim organizacje publiczne, które w dążeniu do tego celu coraz

częściej korzystają z koncepcji zarządzania wypracowanych na gruncie przedsiębiorstw *for profit*. Jedną z nich jest koncepcja modelu biznesu. W zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami model biznesu przyczynia się do doskonalenia prowadzonych działalności gospodarczych. Wobec tego powstaje pytanie, czy możliwe jest wykorzystanie koncepcji modelu biznesu w zarządzaniu działalnością organizacji publicznych?

Opierając się na wymienionych przesłankach uwagę skierowano na wykorzystanie teorii modelu biznesu w taki sposób, aby na jej fundamentach zbudować model biznesu właściwy dla organizacji publicznej. Tak postrzegana koncepcja może przyczynić się do doskonalenia funkcjonowania organizacji publicznych w zakresie usług świadczonych na rzecz obywateli, będących *de facto* ich klientami. W tym świetle prowadzone tutaj rozważania wpisują się w nurt strategicznego zarządzania publicznego. Praca ma charakter teoretyczny, a jej efektami powinno być określenie podstaw budowanej koncepcji.

Biorąc pod uwagę, opisaną dalej, dyferencjację rodzajową organizacji publicznych sformułowano cele pracy:

- a) określenie Matrycy Modelu Biznesu (MBM<sub>F</sub>) i przyjęcie go za podstawę prac,
- b) określenie postaci modeli biznesu dla wyłonionych rodzajów organizacji publicznych,
- c) ujęcie kluczowych możliwości konfigurowania działalności organizacji publicznej w przyszłości.

Osiągnięcie tych celów zostało oparte na badaniach literatury, logicznych metodach pracy naukowej, dotychczasowych doświadczeniach badawczych. Osiągnięcie owych celów może stworzyć platformę transmisji koncepcji modelu biznesu na grunt zarządzania publicznego.

W literaturze krajowej i zagranicznej niełatwo można spotkać publikacje na podnoszony tutaj temat, choć pewne próby były podejmowane [zob. Nelly, Delbidge 2007. Falencikowski 2015, s.155. Falencikowski. B. Nogalski 2016, s. 49]. W takim stanie można zająć stanowisko, że zarysowany tutaj obszar badawczy warto poddać pogłębionej eksploracji naukowej. W jej toku zostanie przywołana klasyfikacja rodzajowa organizacji publicznych w zakresie potrzebnym do dalszych prac. Kolejno, przyjęty zostanie Wzorzec Modelu Biznesu, który będzie stanowił oparcie do wyłonienia modeli działalności dla wyłonionych rodzajów organizacji publicznych. Następnie, na tym tle zostanie podjęte zadanie wskazania kluczowych możliwości konfigurowania aktywności organizacji publicznych w przyszłości.

Określając na wstępie swoje stanowisko należy zaznaczyć, że, podobnie jak model biznesu nie jest modelem przedsiębiorstwa, model biznesu organizacji publicznej nie jest modelem organizacji publicznej. Z tego stanowiska wynika, że przyjęte do modelowania ograniczenia

eliminują zagadnienia struktur organizacyjnych oraz w niemałym stopniu rozgraniczają działalność polityczną od usługowej w organizacji publicznej.

## 1. Istota i rodzaje organizacji publicznych

Trwające w nauce dyskusje na temat organizacji celnie scharakteryzował K. Krukowski [2016, ss. 17–32]. Mając w świadomości, że wszystkie organizacje wykonują świadczenia na rzecz otoczenia [Bozeman 1987, s. 140], utrwalił się podział na organizacje publiczne, społeczne oraz prywatne. Podstawą rozróżnienia jest stosunek do efektów osiągniętych z prowadzonej działalności. Celem działania organizacji publicznych jest dostarczanie korzyści ogółowi społeczeństwa; mniejsze znaczenie ma odpłatność za uzyskanie z tych korzyści. Organizacje społeczne dążą do maksymalizacji zysków społecznych poprzez działalność ekonomiczną [Kurlito 2016, s. 52], lub charytatywną. Natomiast organizacje prywatne to przede wszystkim przedsiębiorstwa dążące do maksymalizacji korzyści dla właścicieli poprzez odpłatne dostarczanie wartości klientom.

Skupiając spojrzenie na organizacjach publicznych, ich cechą wyróżniającą jest publiczność – to szczególnie rodzaj stosunków organizacji z jej otoczeniem, specyficzne cele, struktura oraz wartości [Kozuch 2004, s. 89]. Organizacje publiczne w porównaniu z prywatnymi różnią się podejściem do skuteczności i efektywności (skuteczność ma większe znaczenie w organizacjach publicznych, zaś efektywność jest pierwszoplanowa w organizacjach biznesowych) [Krukowski 2016, s. 42]. Zatem jeżeli do cech publiczności dołoży się skuteczność to, w ujęciu systemowym, za organizację publiczną można uznać system złożony ze zgodnie współpracujących podsystemów wyróżniający się:

- Skutecznością w generowaniu i utrzymywaniu szczególnych, bo publicznych, stosunków z otoczeniem,
- Skutecznym osiągnięciem celów zaspokajających potrzeby publiczne,
- Strukturą umożliwiającą skuteczne osiągnięcie celów publicznych,
- Skutecznym dostarczaniem obywatelom potrzebnych im wartości.

Nie powinno budzić opory stanowisko, że wymienione powyżej cele publiczne to wartości oczekiwane przez obywateli od organizacji publicznej, np. bezpieczeństwo.

Dla rozpatrywanego zagadnienia znaczenie posiada skuteczne osiągnięcie celów poprzez niezawodne dostarczanie obywatelom potrzebnych im wartości. To określenie opisuje istotę przedmiotowo rozumianej działalności organizacji publicznej i jest składnikiem jej biznesu. Wprowadzenie pojęcia ‘biznes’ do zarządzania publicznego może wywoływać pewien opór. Dlatego potrzebne jest wyjaśnienie znaczenia tego pojęcia w zarządzaniu publicznym. Można

w tym zakresie odwołać się do wyników prac opisanych w literaturze [Falencikowski 2015, ss. 156–158]. Wskazano tam, że konieczne jest rozpatrzenie semantyki pojęcia ‘biznes’, którego immanentną składową jest zysk. Na gruncie działalności organizacji publicznej ów zysk należy pojmować szeroko, jako przysparzanie korzyści obywatelom. Wobec tego przez biznes zarządzania publicznego można rozumieć prowadzenie działalności zarządzania organizacją publiczną przynoszącą korzyści obywatelom. Rozważania te doprowadziły do zdefiniowania pojęcia model biznesu zarządzania publicznego – to względnie wyodrębniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący zarządzanie działalnością organizacji publicznej przynoszącą korzyści obywatelom, przez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tych wartości przez organizację publiczną [Falencikowski 2015, ss. 157–158].

Zajmując stanowisko w zakresie przedmiotu działalności organizacji publicznej można przyjąć, że oferuje ona dobra publiczne (sensu stricto i largo, tj. klasyczne i społeczne) [tutaj w ujęciu Owsiak 1997, s. 212]. W ich zakres wchodzi produkty i usługi<sup>1</sup>. Nie sposób przyjąć, że żadna organizacja publiczna nie wytwarza produktów, to jednak ich podstawowym zakresem działalności jest świadczenie usług publicznych. Wykorzystując osiągnięcia innych badaczy można wskazać na takie grupy usług publicznych jak [Wańkiewicz 2004, ss. 61 – 66]:

- a) administracyjne – świadczone przez administrację samorządową i rządową,
- b) publiczne o charakterze społecznym – służba zdrowia, oświata, edukacja, nauka, kultura, kultura fizyczna i rekreacja, pomoc i opieka społeczna, bezpieczeństwo publiczne,
- c) publiczne o charakterze technicznym – transport zbiorowy, gospodarka wod-kan, zagospodarowanie odpadów, zieleń publiczna, cmentarnictwo, dostawa energii.

Wskazane tutaj ujęcie rodzajowe usług publicznych pozwala założyć, że dalej badania zostaną zogniskowane na organizacjach publicznych, będących reprezentantami rodzajów świadczonych usług. Przyjmuje się przedstawicieli usług: a) administracyjnych - urząd miasta, b) publicznych o charakterze społecznym - szkoła wyższa, c) publicznych o charakterze technicznym – przedsiębiorstwo wodno-kanalizacyjne. Dążąc do osiągnięcia celów należy określić wyjściową matrycę modelu biznesu (MBM<sub>F</sub>).

## 2. Matryca modelu biznesu

W literaturze można znaleźć kilka propozycji tzw. generycznych modeli biznesu. Wśród zagranicznych autorów uwagę zwraca model biznesu opracowany przez A. Osterwalder’a i Y. Pigneur’a [2010]. Według tych badaczy racjonalnie on opisuje jak organizacja tworzy,

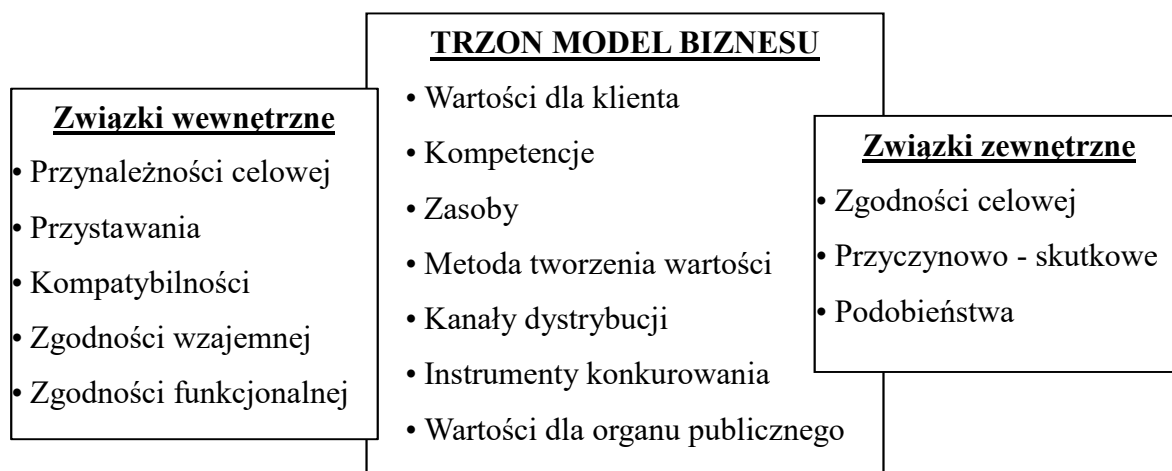
---

<sup>1</sup> Założono, że produkty są wytwarzane w procesach produkcyjnych, np. według łańcucha wartości, zaś usługi powstają w procesach wytwórczych, np. według chmury wartości.

dostarcza i przechwytuje wartość. Składa się on z: segmentu obsługiwanych klientów, propozycji wartości, kanałów dostarczania wartości, relacje z klientami, strumieni dochodów, kluczowych zasobów, kluczowych aktywności, kluczowych partnerów oraz struktury kosztów. Krytycy tego modelu wskazują na liczne wady, wśród których wyróżnić trzeba brak związków wewnętrznych pomiędzy jego składnikami oraz nieuwzględnienie zagadnień konkurencyjności. Brak w nim głębi intelektualnej.

Prowadzone w tym zakresie prace naukowe zaowocowały koncepcją opisującą inną matrycę modelu biznesu [Falencikowski 2013, s. 91]. Model ów składa się z: wartości dla klientów, kompetencji, zasobów, metody budowy wartości, kanałów dystrybucji, instrumentów konkurowania oraz wartości dla przedsiębiorstwa. Te, tzw. twarde składniki modelu biznesu – tworzące jego trzon – są powiązane ze sobą związkami wewnętrznymi (przynależności celowej, przystawania, kompatybilności, zgodności wzajemnej oraz zgodności funkcjonalnej), oraz z otoczeniem związkami zewnętrznymi (zgodności celowej, podobieństwa, przyczynowo – skutkowymi). Stanowią one miękkie składniki modelu biznesu. Usunięcie wad występujących w propozycji A. Osterwalder’a i Y. Pigneur’a powoduje, że jest to kompletna matryca modelu biznesu. Tę koncepcję przyjmuje się do dalszych prac opatrując ją akronimem MBM<sub>F</sub> (rys. 1).

Rys. 1 – Matryca Modelu Biznesu (MBM<sub>F</sub>)



Źródło: opracowanie własne

Określenie koncepcyjnej podstawy dalszych badań stwarza możliwości opracowania postaci modeli biznesu dla wskazanych wyżej rodzajów organizacji publicznych. Ze względu na istotę zagadnienia i konieczną ograniczoność wywodu sformułowane zostanie stanowisko względem trzonu modelu biznesu.

### 3. Określenie postaci modelu biznesu dla wyłonionych rodzajów organizacji publicznych

#### 3.1. Model biznesu urzędu miasta

Współcześnie na znaczeniu zyskuje idea Smart City – pięknego i przyjaznego miasta. W rozmowie M. Krężel z J. Olbrychtem [Strefa Biznesu 2017] pada wyjaśnienie pojęcia smart: „to coś, co jest bardzo sprawne, szybko się dostosowuje, szybko reaguje i podejmuje decyzje. Jest to lepsze pojęcie niż inteligentne”. Smart City to inteligentne miasto, które słucha swoich mieszkańców i dopasowuje się do ich potrzeb, podnosząc poziom i komfort ich życia [ibidem, s. 19]. W takim stanie zadaniem badacza jest określenie modelu biznesu Smart City, ponieważ jest to koncepcja ważna dla przyszłości miast.

- Wartości dla klienta i organu publicznego

Klientem dla urzędu miasta jest każdy obywatel mieszkający na terenie tego miasta. To dla takich ludzi ma ono być smart. Z koncepcji Smart City wynika, że naczelną wartością dla klientów powinno być uczynienie ich życia łatwiejszym. Wobec tego urząd miasta powinien tworzyć mieszkańcom takie warunki życia, aby byli oni szczęśliwi. W aspekcie technicznym mogą to być nowoczesne technologie podnoszące jakość funkcjonowania miasta, np: cyfrowe - związane z transportem miejski, dotyczące jakości powietrza (inteligentne filtry), wody. Innym przesłaniem jest „niewchodzenie w drogę obywatelom, aby uczynić ich życie w mieście łatwiejszym” [ibidem, s. 22]. Dalszą ich specyfikację ujęto w zakresie metody tworzenia wartości.

- Kompetencje

Kompetencje pracowników urzędu miast muszą być adekwatne do współczesnych wymogów technologicznych i społecznych. Na czoło wysuwa się tutaj empatia, bez której trudno jest świadczyć usługi administracyjne dla mieszkańców. Kolejno można wskazać na biegłość administracyjną – skuteczność w załatwianiu spraw mieszkańców.

- Zasoby

Zasoby materialne Smart City posiada na wysokim poziomie technologicznym, np. hotspoty w śmietnikach, które w Porto (Portugalia) mierzą poziom wypełnienia koszy, co pozwala zoptymalizować ich czyszczenie [ibidem, s. 22].

Można zadać pytanie: czy mieszkańcy też mają być smart? Rozumując logicznie, zrealizowanie w pełni koncepcji Smart City nie może się odbyć bez podniesienia poziomu kompetencji mieszkańców. Wobec tego na urzędach miast spoczywa obowiązek kształcenia mieszkańców, zwłaszcza w obsłudze technologii.

- Metoda tworzenia wartości

W literaturze wskazuje się na cztery metody tworzenia wartości, są to: łańcuch, sklep, sieć i chmura wartości [Falencikowski 2017, ss. 92–96]. Analiza tych metod pozwala przyjąć, że w

świadczeniu usług publicznych warto wykorzystać chmurę wartości, składającą się z obłoków. Świadcząc usługi urząd miasta generuje chmurę wartości (tab. 1):

Tabela 1 – Chmura wartości dla mieszkańców i urzędu miasta

Obłoki wartości	Dla mieszkańców	Dla urzędu miasta
Emocjonalne	Wynikają z dobrze funkcjonującego miasta (np. połączenia komunikacyjne, korzystna lokalizacja sklepów)	Uznanie, jakim darzą mieszkańcy urzędników smart city oraz zadowolenie z mieszkania w takim mieście
Techniczne	Związane są z poziomem technologicznym świadczonych usług, np. wykorzystanie Internetu do załatwiania potrzeb mieszkańców, jakość techniczna taboru komunalnego	Nowa wiedza i doświadczenia
Ekonomiczne	Świadczenie usług pomocy społecznej, np. dopłaty do czynszów, opału, budżet obywatelski	Wynagrodzenie rzeczowe i finansowe urzędników
Spółeczno – etyczne	Wsparcie bezdomnych	Wdzięczność mieszkańców za ochronę środowiska, zadbane parki, rzeki
Organizacyjne	Dobre skomunikowanie miasta, uzasadnione rozłożenie biur obsługi mieszkańców, możliwości załatwiania spraw bez wizyty w urzędzie miasta	Wynikają z poczucia bezpieczeństwa, oświetlonych ulic, sprawnej komunikacji

Źródło: opracowanie własne

Przyjęcie takiej metody tworzenia wartości sprzyja włączaniu mieszkańców w realizację koncepcji Smart City.

- Kanały dystrybucji

W zakresie kanałów dystrybucji usług trzeba zauważyć, że usługa administracyjna może być świadczona w: a) urzędzie miasta, wówczas identyfikuje się brak kanałów dystrybucji

usług, b) domu mieszkańca, np. wizyta kontrolerów zasobów mieszkaniowych. W takim przypadku występują krótkie kanały dystrybucji usług.

Oddzielnym zagadnieniem jest dystrybucja informacji i wiedzy. Urząd miasta powinien komunikować się z mieszkańcami, aby przysyłać im informacje o wartościach świadczonych usług. Zwrotnie warto pozyskiwać wiedzę o potrzebach mieszkańców. Trzeba tutaj wykorzystać elektroniczne kanały komunikacji.

- Instrumenty konkurencji

Jedną z cech organizacji publicznych jest to, że nie działają w warunkach konkurencji, wobec czego nie potrzebują instrumentów do konkurencji. Ale świadczenie wielu usług publicznych jest zlecanych przedsiębiorstwom komercyjnym. W tym zakresie urzędy otwierają przetargi na ich wykonanie, a czynią to w warunkach konkurencji dla potencjalnych kontrahentów.

### 3.2. Model biznesu dla organizacji publicznych o charakterze społecznym – działalność naukowa uczelni wyższej

Prowadzone przez pracowników uczelni prace naukowe podlegają upublicznieniu. Jedną z form w tym zakresie są konferencje naukowe. Model biznesu konferencji naukowej może przedstawiać się następująco:

- Wartości dla klienta i organizacji publicznej

Tabela 2 – zbiór wartości dla uczelni i jej klientów naukowych

Wartości	Dla klienta	Dla uczelni
Emocjonalne	Radość, satysfakcja z uczestnictwa w uznanym przedsięwzięciu naukowym, zadowolenie ze spotkań z innymi naukowcami, olśnienia	Radość z sukcesu, zadowolenie z uczestnictwa uznanych naukowców, przeżycia naukowe
Techniczne	Dobra akustyka i klimatyzacja sali obrad, doskonały serwis kawowy	Wysoki poziom technicznego wyposażenia konferencji
Ekonomiczne	Oszczędności na kosztach uczestnictwa	Wpływy finansowe
Społeczno – etyczne	Uznanie z przynależności do grona naukowców, możliwość etycznej pracy (bez plagiatów i autoplgiatów), poszanowanie i uznanie wysiłków naukowych	Uznanie w gronie naukowców



Organizacyjne	Sprawna realizacja harmonogramu obrad, dogodność lokalizacji konferencji, dobra komunikacja PKP / PKS, sprawny transfer informacji	Sprawna realizacja harmonogramu obrad, sprawny transfer informacji
Naukowe	Pozyskanie nowej wiedzy, weryfikację własnych wyników badań naukowych, obserwacje efektów badań innych naukowców	Dorobek naukowy, nowe myśli, koncepcje, idee naukowe

Źródło: opracowanie własne

Warto zauważyć, że w tabeli 2 ujęto nowy rodzaj wartości – naukowe.

- Kompetencje

Konferencja jest realizowana poprzez interferencję kompetencji trzech grup osób: organizatorzy, prelegenci (paneliści, referenci) oraz pozostali uczestnicy nazwani dyskutantami; to oni są głównymi odbiorcami idei [Falencikowski, Nogalski 2016, s. 54].

Kompetencje organizatorów to ich zdolności do gromadzenia i koordynacji czasowo – przestrzennej składników konferencji. Powinny one charakteryzować się kompatybilnością z innym składnikami modelu biznesu, a zwłaszcza z wartościami. Ponadto muszą być konfigurowane w świetle przynależności celowej (z celami konferencji) oraz zgodności funkcjonalnej (ocenianej w aspekcie skuteczności przeprowadzenia konferencji<sup>2</sup>).

Kompetencje prelegentów wynikają z ich zdolności do przeprowadzenia eleganckiego, zwięzłego i jasnego wywodu, budowy eleganckich prezentacji multimedialnych.

Kompetencje dyskutantów związane są z ich zdolnościami intelektualnymi do: a) absorpcji wiedzy nowej, b) wprowadzania korekt w użytkowanych matrycach myślenia, c) szybkiego myślenia i formułowania pytań problemowych.

- Zasoby

Kluczowy zbiór zasobów przy realizacji konferencji obejmuje: pokoje gościnne, sale wykładowe, sprzęt audiowizualny, poczęstunek itp.

- Metoda tworzenia wartości

Spośród wymienionych wyżej metod tworzenia wartości, przy realizacji konferencji zastosowanie znajduje chmura wartości. Składa się ona z obłoków wartości wnoszonych przez każdego uczestnika spośród organizatorów, prelegentów i dyskutantów. Każdy organizator posiada swoje wartości organizacyjne, które tworzą związki zgodności i przynależności

<sup>2</sup> Tutaj na wyróżnienie zasługują kompetencje organizatorów Szkoły Letniej Zarządzania 2018.

celowej, do gromadzenia i koordynacji składników konferencji naukowej. Wśród prelegentów każdy, do ogólnego zbioru wartości konferencji naukowej, wkłada swoje wartości, które można metaforycznie postrzegać jako obłoki wartości intelektualnych, organizacyjnych, naukowych. Obłoki wartości dyskutantów wynikają z ich aktywnego udziału w obradach, wnoszenia nowych pomysłów, weryfikacji przedstawianej wiedzy.

- Kanały dystrybucji

W przypadku konferencji kanały dystrybucji należy postrzegać na linii organizatorzy – zaproszeni uczestnicy. W tej relacji nie obserwuje się przepływu produktów materialnych. Można zaobserwować przepływy strumieni informacji; występują tutaj elektroniczne bezpośrednie krótkie kanały dystrybucji i komunikacji wiedzy.

- Instrumenty konkurowania

W obiegu naukowym konferencja konkuruje z innymi przedsięwzięciami, np. inne konferencje, sympozja, zjazdy itp. Do instrumentów konkurowania można zaliczyć: problematykę naukową, cenę, dostępność, tj. dogodność dojazdu i lokalizacja.

### 3.3. Model biznesu dla organizacji publicznej o charakterze technicznym

Analiza praktyki działania organizacji publicznych w zakresie świadczenia usług o charakterze technicznym ujawnia, że do ich realizacji powoływane są przedsiębiorstwa nazywane komunalnymi. Nierzadko są to spółki prawa handlowego. Udział organizacji publicznej w kapitale założycielskim tych przedsiębiorstw jest różny, np. udział Miasta Gdańska w kapitale SAUR Neptun Gdańsk S.A. wynosi 49%. Ponieważ są to przedsiębiorstwa w tradycyjnym znaczeniu, dlatego ich modele biznesu są dość bliskie z modelami biznesu przedsiębiorstw komercyjnych.

Wskazano wyżej, że w działalności organizacji publicznej na czoło wysuwa się wartość wynikająca ze skuteczności w świadczeniu usług. Przenosi się to na przedsiębiorstwa komunalne, bowiem ich celem jest właśnie skuteczne świadczenie usług o charakterze technicznym, a nie maksymalizowanie korzyści dla właścicieli.

Wobec tego spojrzenie można skupić na wartościach generowanych dla klientów i przedsiębiorstw komunalnych (tab. 3).

Tabela 3 – Wartości dla przedsiębiorstw komunalnych i ich klientów

Wartości	Dla mieszkańców	Dla przedsiębiorstw
Emocjonalne	Radość z czystości miasta, wody, powietrza. Zadowolenia ze sprawności, punktualności transportu publicznego itp.	Zadowolenie ze skutecznego zapewnienia funkcjonowania

		mieszkańców, np. terminowy wywóz pojemników i inne,
Techniczne	Skuteczność infrastruktury technicznej, np. wysoka prędkość transmisji danych w przesyłach elektronicznych, odśnieżanie dróg.	Utrzymanie technicznej sprawności infrastruktury; bezawaryjność jej działania
Ekonomiczne	Skalkulowane korzyści dla mieszkańców ceny biletów komunikacji publicznej.	Opłaty od mieszkańców. Ich wysokość jest kalkulowana z uwzględnieniem dopłat z budżetów organizacji publicznych, np. ceny biletów komunikacji miejskiej dla seniorów.
Społeczno – etyczne	Przynależność do uznanej wspólnoty mieszkańców.	Utrzymanie czystości zasobów naturalnych – wody, powietrza; wspomaganie osób słabszych.
Organizacyjne	Skomunikowanie fizyczne i wirtualne mieszkańców	Skuteczna i sprawna organizacja świadczenia usług technicznych.

Zródło: opracowanie własne

Scharakteryzowanie modeli biznesu organizacji publicznych skłania do wyłonienia kluczowych możliwości konfigurowania działalności organizacji publicznej.

#### 4. Kluczowe możliwości konfigurowania działalności organizacji publicznej w przyszłości.

Doświadczenia przedsiębiorstw komercyjnych wykazały, że strategiczna rekonfiguracja działalności jest możliwa tylko poprzez odnowę modelu biznesu. W tej zmianie na czołowe miejsce wysuwają się zagadnienia rekonfiguracji wartości. Wolno założyć, że podobnie jest w przypadku konfigurowania działalności organizacji publicznej na przyszłość.

##### 4.1. Zmiany w modelu biznesu organizacji publicznej świadczącej usługi administracyjne.

Podnoszenie skuteczności świadczenia usług publicznych może być wtedy, gdy nastąpi wzrost zadowolenia mieszkańców z życia w danej miejscowości. Aby to osiągnąć organizacja publiczna powinna rekonfigurować swoją działalność. W takim ujęciu na pierwszy plan wśród możliwości owej rekonfiguracji wysuwa się potrzeba oddziaływania na wartości. Nie zmieni się podejście do podstawowej wartości – skutecznego świadczenia usług publicznych. Ale do tego warto dołożyć efektywność. Państwo, miasto, województwo, powiat, gmina nie mogą być

coraz droższe w utrzymaniu. Obniżenie ekonomicznych kosztów świadczonych usług to pojawiający się coraz częściej wymóg np. Smart City. Wobec tego organizacja publiczna powinna podjąć prace nad redefinicją wartości aktualnie generowanych dla mieszkańców. Przedstawione wyżej rodzajowe ujęcie wartości dla klientów pozwala wnikać w nie, co doprowadzić powinno do pogłębionego ich rozumienia. Brak konkurentów powoduje, że w sprawie określenia wartości, jakie chcieliby otrzymywać mieszkańcy organizacja publiczna nie prowadzi z nimi dialogu. Wójt, burmistrz, prezydent wraz ze wspierającymi ich pracownikami nie są w stanie sami określić tych wartości. Nadszedł czas, aby poprzez wybory stworzyć ciała konsultacyjne (o okresie trwania do 2 lat), które odróżniałyby się od obecnych rad gmin, miast i sejmików województw mających być legislaturą. W omawianym zakresie uwagę należy skierować na wartości:

- emocjonalne – podniesienie poziomu zadowolenia z organizacji miasta, np. w Gdańsku nie buduje się skrzyżowań wielopoziomowych. Uparcie próbuje się w jednej płaszczyźnie skrzyżowania zmieścić ruch pieszy, samochodowy, tramwajowy itp. Powoduje to powstawanie zatorów komunikacyjnych (gigantyczne korki). Czy takie rozwiązania komunikacyjne mogą wywoływać zadowolenie mieszkańców? Z pewnością nie!
- techniczne – współcześnie kanały komunikacji międzyludzkiej rozwinęły się, głównie za pośrednictwem Internetu. Mieszkańcy oczekują podniesienia prędkości przesyłu danych.
- ekonomiczne – obniżenie kosztów połączeń telekomunikacyjnych.
- społeczno – etyczne – zwiększenie troski o dobrobyt mieszkańców.
- organizacyjne – podniesienie komunikacji w miejscowościach poprzez szybkie wdrażanie dronów, jako środków komunikacji.

#### 4.2. Zmiany w modelu biznesu organizacji publicznej świadczącej usługi o charakterze społecznym

W przypadku tego rodzaju organizacji publicznych trudno jest uogólnić kierunki zmian w ich modelach biznesu. Aby tego dokonać należałoby odnieść się do każdego typu organizacji oddzielnie, co przekracza możliwości niniejszej publikacji.

Ogólnie można wskazać, że reinterpretacji należałoby poddać wartości generowane przez szpital, szkołę, muzeum itd.

#### 4.3. Zmiany w modelu biznesu organizacji publicznej świadczącej usługi o charakterze technicznym



Podobieństwo funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwa komunalne i komercyjne pozwala na wykorzystanie wiedzy opracowanej w tym zakresie dla tych ostatnich. Także tutaj główny ciężar rekonfiguracji należy skierować na redefinicję wartości dla mieszkańców.

### Podsumowanie

Przystępując do prac nakreślono trzy cele. Osiągnięcie pierwszego nastąpiło poprzez określenie matrycy modelu biznesu (MBM<sub>F</sub>) przyjętej za podstawę prowadzonych prac (rys.1). Zrealizowanie drugiego celu wiązało się z określeniem istoty i rodzajów organizacji publicznych. Wyłoniono ich trzy główne rodzaje. Ujęcie rodzajowe wskazało na znaczne zróżnicowanie owych organizacji, co w konsekwencji wywołało potrzebę sformułowania dla nich właściwych modeli biznesu. W tym zakresie scharakteryzowano model biznesu dla urzędu miasta, uczelni wyższej w zakresie konferencji oraz przedsiębiorstwa komunalnego. Dokonania te pozwoliły na osiągnięcie trzeciego celu, wskazano na redefinicję wartości jako kluczowych możliwości konfigurowania działalności organizacji publicznej w przyszłości.

Dalsze wysiłki badawcze w eksplorowanym obszarze powinny zmierzać do: a) opracowania szczegółowych modeli biznesu dla każdej formy organizacji publicznej, b) zoperacjonalizowanie cech tych modeli biznesu, c) przeprowadzenie badań empirycznych w zakresie wrażliwości na zmiany obecne i przyszłe.

### Bibliografia

- 1) Bozeman B. (1987), *All Organizations are Public: Bridging Public and Private Organization Theories*, Jossey-Bass, San Francisco
- 2) Falencikowski T. (2017), *Modele budowy wartości dla klienta – charakterystyka i rozwinięcie*, Handel Wewnętrzny Nr 3
- 3) Falencikowski T., Nogalski B. (2016), *Założenia modelu biznesu sympozjum naukowego*, w: Kompetencje - Modele Biznesu – Strategie. Praca zbiorowa pod red. J. Rokity, GWSH, Katowice
- 4) Falencikowski T. (2015), *Wykorzystanie modelu biznesu w zarządzaniu publicznym*, w: Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka w polskich organizacjach. Praca zbiorowa pod red. K. Krukowski i M. Siemiński, Wydawnictwo UWM, Olsztyn
- 5) Falencikowski T. (2013), *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa
- 6) Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa
- 7) Krukowski K. (2016), *Kulturowe uwarunkowania dojrzałości procesowej urzędów miast*, WN UMK, Toruń

- 8) Kurlito M. H. (2016), *Model przedsiębiorstwa społecznego*, Difin, Warszawa
- 9) Nelly A., Delbridge R., *Effective Business Models: What Do They Mean for Whitehall?* Sunningdale Institute 2007. [www. Nationalschool.gov.uk](http://www.Nationalschool.gov.uk), dostęp 13. 01. 2011
- 10) Osterwalder A., Pigneur Y. (2010) *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, New Jersey
- 11) Owsiak S. (1997), *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*. PWN Warszawa
- 12) Strefa Biznesu Śląsk Nr 07 (23), Media Centrum, Sosnowiec, 2017
- 13) Wańkowicz W. *Wskaźniki realizacji usług publicznych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2004

## **FROM THE BUSINESS MODEL OF THE ENTERPRISE TO THE BUSINESS MODEL OF THE PUBLIC ORGANIZATION**

### **Summary**

Quality life satisfaction of citizens is related to the level of meeting their needs, among which there is the possibility of using public goods. It involves access to public services. Providers of these services are public organizations. Therefore, logical reasoning shows that an increase in the satisfaction of residents can take place when the availability and level of quality of public services is increased. The theory of the business model was used for this transmission. Against this background, the objectives of the work were formulated as follows: determining the Business Model Matrix (MBM<sub>F</sub>) and adopting it as the basis for the work, specifying the form of business models for selected types of public organizations, including the key possibilities of setting up public organization activities in the future. To achieve the goals of the work such methods of scientific work as literature research, logical methods of scientific work - analysis, synthesis, logical inference and argumentation, and previous research experience were used. The main effects of the work include the use of the Business Model Matrix (MBM<sub>F</sub>) to develop the basis of business models for representatives of three types of public organizations. It also indicated the possibilities of reconfiguring the activities of a public organization by redefining the provided values for residents.

Key words: business model, public organization, smart city