

# Znaczenie modelu biznesu w procesie zarządzania produktem na etapie jego rozwoju

## Significance of business model in process of product management at the stage of its development

KATARZYNA TUBIELEWICZ  
MAGDALENA GRĘBOSZ \*

Materiały z XX SKWPIE, Jurata 2016 r.  
DOI: 10.17814/mechanik.2016.7.203

W artykule przedstawiono perspektywy zarządzania produktem na etapie jego rozwoju w kontekście kształtowania komponentów modelu biznesu. Celem artykułu jest dokonanie krytycznej analizy możliwości zarządzania produktem na etapie jego rozwoju przy wykorzystaniu technologii informatycznych poprzez rozwój relacji biznesowych.

**SŁOWA KLUCZOWE:** model biznesu, technologie informatyczne, zarządzanie produktem, nowy produkt

*In the paper, the perspectives of product management at the stage of its development, in context of development of the components of business model, are presented. The aim of this article is to make a critical analysis of the possibilities of product management at the development stage by development of business relationships and with the implementation of information technologies.*

**KEYWORDS:** business model, information technology, product management, new product

Współpraca przedsiębiorstw z otoczeniem, w tym także współpraca w obszarze zarządzania produktami, od wielu lat jest przedmiotem licznych rozważań, które wpisują się zarówno w teorię wywodzące się z nauk ekonomicznych, socjologicznych, jak i psychologicznych. Jednocześnie znacząca dynamika otoczenia, postępujące procesy globalizacji i konsolidacji wymuszają na przedsiębiorstwach doskonalenie metod budowania przewagi konkurencyjnej, czego wyrazem są nowe formy modeli zarządzania definiowane mianem modeli biznesowych. Funkcjonowanie przedsiębiorstw na otwartym rynku stwarza nieograniczone możliwości wykorzystania innowacji w działaniach w aspekcie budowania przewagi, bazującej równocześnie na rozwijaniu relacji z otoczeniem i na zarządzaniu operacyjnym skoncentrowanym na zarządzaniu produktem na etapie jego rozwoju.

### Model biznesu – doskonalenie relacji z otoczeniem

#### ■ Istota modelu biznesu

Nowy, wyłaniający się paradygmat badawczy nakłania do poszukiwania modeli biznesowych ukrytych w codziennych działaniach biznesowych przedsiębiorstw [12]. Model biznesowy powszechnie uznawany jest za jeden z głównych determinantów efektywności przedsiębiorstwa. Odpowiednio opracowany i zaimplementowany stanowi podstawę długookresowego, efektywnego wykorzystania zasobów, przy jednoczesnym zapewnieniu utrzymania zadowolenia klientów z oferowanych produktów i usług. Znaczenie modeli biznesowych nabrało tempa w wyniku rozwoju technologii informatycznych i systemów informacyjnych oraz Internetu, internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw [18]. Wspomniane czynniki otworzyły nowe możliwości prowadzenia biznesu. Innowacyjność w spojrzeniu na modelowanie procesów biznesowych

dotyczy zwłaszcza rekonfiguracji łańcuchów wartości, pojawienia się innowacyjnych i wzbogaconych produktów i usług oraz nowych rozwiązań odnoszących się do kanałów dystrybucji. Innymi słowy obecne przedsiębiorstwa mają szerokie możliwości prowadzenia działalności poprzez rozwijanie swojej wartości [5, 12], budowanie modeli biznesu silnie osadzonych na wymianie informacji w ramach stałych relacji z klientem z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych.

#### ■ Kształtowanie modelu biznesowego

Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu zarówno krajowej [2, 3, 4, 10], jak i zagranicznej [1, 14] można konstatować o dużej elastyczności co do założeń modelu biznesu, w tym podstaw definicyjnych i konstrukcyjnych. Identyfikacja sieci powiązań oraz odpowiednia konfiguracja komponentów modelu biznesu w tworzeniu wartości i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej stanowi podstawę do indywidualnej, głębokiej eksploracji przez organizację wewnętrznych i zewnętrznych obszarów jej funkcjonowania, zwłaszcza w kontekście generowania pomysłów dotyczących nowych produktów i usług. Szczególną uwagę należy zwrócić na ogromne możliwości wynikające z wykorzystania technologii informatycznych w rozwoju nowych produktów. Doskonalenie modeli biznesowych opartych na relacjach z klientem oraz szybkiej i sprawnej reakcji na jego oczekiwania są silnie związane z umiejętnościami tworzenia odpowiedniej płaszczyzny (platformy) wymiany informacji przez przedsiębiorstwa. Model biznesu oparty na relacjach w ramach sieci powiązań organizacja – klient bazuje na wymianie informacji dostarczających przedsiębiorstwu wartościowej wiedzy o możliwościach i potrzebach wzbogacenia produktu (usługi). Kształtowanie modelu biznesu wymaga odpowiedniego modelowania relacji biznesowych z klientem. W celu zbudowania optymalnego układu relacji i sieci powiązań należy odpowiednio skonfigurować komponenty modelu biznesu. Do głównych komponentów modelu biznesu wyróżnionych w koncepcji Osterwaldera i Pigneur'a można zaliczyć [11]: zarządzanie innowacjami produktowymi, zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie infrastrukturą oraz zarządzanie finansami. Wewnętrzne komponenty modelu biznesu sprzyjają proponowaniu wartości dla klienta i tworzeniu wartości dla organizacji. Z kolei zewnętrzna konfiguracja obejmująca współpracę i kooperację partnerów, klientów, i interesariuszy w ramach architektury sieci i globalnych uwarunkowań współtworzy wartość z danym przedsiębiorstwem. Analiza łańcucha wartości i jego sieci powiązań powinna pozwolić na dokonanie wyboru takiego modelu biznesu, który przyczyni się do [17]:

- lepszego dostosowania działań do potrzeb rynku i uwarunkowań otoczenia,
- tworzenia wartości dodanej i wartości użytkowej z punktu widzenia klienta,
- zwiększenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa,
- poprawy jakości kluczowych kompetencji firmy,
- wzmocnienia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

\* Dr Katarzyna Tubielewicz (katarzyna.tubielewicz@zie.pg.gda.pl) – Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii; dr hab. inż. Magdalena Grębosz, prof. PŁ (magdalena.grebosz@p.lodz.pl) – Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania

Formuła zarządzania przedsiębiorstwem uwzględniająca dynamiczny (zmieniający się z czasem) model biznesu nastawiony na kreowanie wartości przedsiębiorstwa z perspektywy interesu właścicieli i klientów wynika z koncepcji łańcucha wartości. Konfiguracja łańcucha wartości powinna być skoncentrowana na procesach zarządzania produktem, w tym na procesach projektowania produktów, ich wytwarzaniu, marketingu, sprzedaży i usługach serwisowych z wykorzystaniem platform i technologii informatycznych. Na szczególną uwagę zasługuje funkcja projektowania produktu (etap jego rozwoju), gdzie sugeruje się skoncentrowanie na analizie potrzeb klientów, aby zwiększyć wskaźnik satysfakcji klienta – kluczowe znaczenie ma tu wykorzystanie mediów społecznościowych. Współcześnie zmienia się rola klientów w procesie współtworzenia wartości przedsiębiorstwa. Zmiana uwarunkowań w procesie kształtowania modelu biznesowego dotyczy przede wszystkim: intensyfikacji procesów globalizacji, budowania sieci i związków konsumentów, większej skłonności do eksperymentowania, szerszego i szybszego dostępu do informacji oraz aktywizowania klientów. Przedsiębiorstwo podąża w kierunku spełnienia potrzeb i oczekiwań klientów w kontekście doświadczenia współtworzenia wartości [13].

## Zarządzanie produktem na etapie jego rozwoju

### ■ Koncepcja nowego produktu

Nowy produkt to pojęcie bardzo szerokie, obejmujące zarówno unikatowe innowacje, będące efektem zaawansowanych badań technologicznych, jak i modyfikacje istniejącej już oferty produktowej [8]. Jednak niezależnie od charakteru nowego produktu, coraz częściej przedsiębiorstwa rozwijają ofertę w oparciu o współpracę z otoczeniem.

Strategie współdziałania są globalną odpowiedzią współpracujących ze sobą organizacji i jednostek, wykreowaną w celu absorbowania niestabilności generowanej przez otoczenie [9].

Współpraca charakteryzuje się wielością i dużą częstotliwością wzajemnych powiązań gospodarczych, społecznych i informacyjnych wymagającą nakładów i informacji, co wielokrotnie podkreślane jest w literaturze przedmiotu [14].

Zgodnie z koncepcją *open innovation*, w warunkach „otwartości” naczelną zasadą, jaką kierują się przedsiębiorstwa, jest maksymalizacja wartości płynącej z różnych pomysłów pojawiających się zarówno w firmie, jak i poza nią. Oznacza to, że formalne ramy organizacji są tylko umowną granicą w przepływie wiedzy między organizacją a jej otoczeniem [7].

### ■ Wykorzystanie technologii informatycznych w rozwoju nowych produktów

W ramach współpracy i wymiany informacji z otoczeniem przedsiębiorstwa wykorzystują nowoczesne technologie informatyczne. Przykładem tego są [6]:

- *platforming model* – polegający na zapewnieniu wirtualnego dostępu do produktu podstawowego i umożliwieniu członkom platformy (dostawcom, partnerom, dystrybutorom, prosumentom) wskazywania możliwości doskonalenia produktu (model stosowany m.in. przez Apple),
- *idea competition model* – polegający, podobnie jak platforming, na umożliwieniu zgłaszania pomysłów zwiększających wartość dodaną produktu oraz nagradzanie najlepszych rozwiązań (model stosowany m.in. przez Starbucks, Nike, czy Peugeot),
- *customer immersion model* – polegający na współpracy z klientami i potencjalnymi konsumentami nad rozwojem produktu, przy aktywnym udziale pracowników, którzy kontaktują się z prosumentami m.in. poprzez media społecznościowe (model stosowany m.in. przez Google),
- *collaborative product design&development* – polegający na zwiększeniu zaangażowania i odpowiedzialności klientów

i dostawców w projektowanie produktu oraz planowanie łańcucha dostaw, w celu zwiększenia wydajności przedsiębiorstwa i w efekcie wzrostu wartości dodanej dla klienta (model stosowany m.in. przez Tracs4Africa),

- *innovation network* – polegający na tworzeniu wirtualnych sieci międzyorganizacyjnych współpracujących nad koncepcją i rozwojem nowych produktów (model stosowany m.in. przez Innocentive czy Ninesigma).

## Podsumowanie

Konkurencyjne otoczenie oraz wymagania współczesnych konsumentów sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą dostosowywać się do zmiennych warunków działania lub wychodzić naprzeciw zmianom. Rozwój nowych technologii informatycznych, upowszechnienie się Internetu oraz dostęp do informacji z całego świata tworzą szanse rozwoju nowych produktów. Model zarządzania w turbulentnym otoczeniu wymaga szybkości działania, monitorowania otoczenia, elastyczności oraz innowacyjności w podejściu do budowania modeli biznesu. Koncepcje rozwoju modelu biznesu osadzone są w kontekście i powiązaniu do biznesu prowadzonego elektronicznie i przy wykorzystaniu Internetu (e-biznes). Przyjęty przez przedsiębiorstwo model biznesu jest odzwierciedleniem realizowanej strategii konkurencji kształtującej zdolności i umiejętności organizacji do zarządzania produktem, prowadząc do zmian modelu biznesu w przyszłości. W artykule podkreślono rolę modelu biznesowego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej w kontekście zarządzania produktem na etapie jego rozwoju. Rozwój nowych technologii generuje zasadnicze zmiany w istniejących koncepcjach modeli biznesowych, stąd konieczność nieustannego rozwijania badań w tym zakresie.

## LITERATURA

1. Afuah A. *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. Routledge: Nowy Jork, 2014.
2. Falencikowski T. *„Spójność modelu biznesu. Koncepcje i pomiar”*. Ce-DeWu Sp. z o.o.: Warszawa, 2013.
3. Gołombowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hejduk M. *„Modele biznesu polskich przedsiębiorstw”*. Szkoła Główna Handlowa: Warszawa, 2008.
4. Jabłoński M. *„Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw”*. Difin: Warszawa, 2013.
5. Magretta J. *„Why Business Models Matter?”*. *Harvard Business Review*. Vol. 5, May (2002), pp. 86-92.
6. Marais S. *„The definition and development of Open Innovation models to assist the innovation process”*. Stellenbosch University: RPA 2010, pp. 82-112.
7. Mierzejewska B. *„Open Innovation – nowe podejście w procesach innowacji”*. *E-mentor*. Nr 2(24) (2008) [<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/539>].
8. Mruk H., Rutkowski I.P. *„Strategia produktu”*. PWE: Warszawa 1999.
9. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.). *„Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania”*. Wydawnictwo C.H. Beck: Warszawa 2012.
10. Obłój K. *„Tworzywo skutecznych strategii”*. PWE: Warszawa 2002.
11. Osterwalder A., Pigneur Y. *„Business Models and their Elements”*. *International Workshop on Business Models*, Lausanne, Switzerland, 4-5 October 2002.
12. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. *„Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”*. *Communications of AIS*, Vol. 15 (2005).
13. Prahalad C.K., Ramaswamy V. *„Przyszłość konkurencji”*. PWE: Warszawa 2005.
14. Quintana-Garcia C., Benavides-Velasco C.A. *„Co-operation, Competition, and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms”*, *Technovation*, Vol. 24-12 (2004), pp. 927-938.
15. Sange P. *„Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się”*. Dom Wydawniczy ABC: Warszawa 1998.
16. Spector, Y. *„Theory of constraint methodology where the constraint is the business model”*. *International Journal of Production Research*. Vol. 49, No. 11 (2011), pp. 3387-3394.
17. Tubielewicz K. *„Strategiczne uwarunkowania w procesie kształtowania modelu biznesu”*. *Marketing i Rynek*. Nr 9 (2015), s. 672-683. ■