

Ewa PŁACZEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Logistyki Społecznej
eplaczek@ue.katowice.pl

UWARUNKOWANIA KSZTAŁTOWANIA MODELU BIZNESU USŁUGODAWCÓW LOGISTYCZNYCH

Streszczenie. Dynamika zmian na rynku TSL sprawia, że usługodawcy logistyczni świadomi są niedoskonałości realizowanych modeli biznesowych. Raz przyjęty model biznesu nie gwarantuje sukcesu w długim okresie czasu. W rezultacie dla usługodawców logistycznych oznacza to ciągłe pogłębianie wiedzy na temat realizowanych modeli biznesowych, czynników mających wpływ na obecną i przyszłą działalność. W artykule podjęto dyskusję na temat istoty modelu biznesu i czynników mających wpływ na jego realizację w kontekście badań ankietowych przeprowadzonych wśród usługodawców logistycznych.

Słowa kluczowe: model biznesu, mierniki oceny modelu biznesu, ważność elementów modelu biznesu

OF CONDITIONING SHAPING THE MODEL OF THE BUSINESS OF LOGISTIC CONTRACTORS

Abstract. Dynamics of changes on the market are causing TSL, that logistic contractors are conscious imperfections of business models carried out. Once the accepted model of the business doesn't guarantee the success in the long term. As a result for logistic contractors this constant deepening the knowledge means about business models carried out, of factors affecting current and future activity. In the article they joined in the discussion about nature of the model of the business and factors affecting his implementations in the context of questionnaire surveys conducted amongst logistic contractors.

Keywords: model of the business, measures of the evaluation of the model of the business, importance of elements of the model of the business

1. Model biznesu – rozważania ogólne

W ostatnich trzech dekadach wzrosło zainteresowanie problematyką modeli biznesu. Pojawiło się wiele publikacji, w których podejmowane były próby zdefiniowania pojęcia modelu biznesu. Odwołując się do zagranicznej i krajowej literatury poruszającej zagadnienie modeli biznesu, można wskazać na zróżnicowane podejścia różnych autorów do definicji tego pojęcia. Dokonując przeglądu definicji modeli biznesu, można wskazać na kilka grup (tabela 1).

Tabela 1

Wybrane definicje modeli biznesu

Autor	Definicja
	I. Sposób działania
<i>P. Rappa</i>	model biznesowy jest metodą prowadzenia działalności gospodarczej, która zapewnia firmie dalsze działanie [Rappa, 2009].
<i>A. Afuah, Ch. Tucci</i>	model biznesu to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość [Afuah, 2003, s. 20].
<i>A.M. Muszyński</i>	model biznesu to sposób, w jaki przedsiębiorstwo wypracowuje zysk, każde w innym miejscu swojej organizacji [Muszyński, 2006, s. 11].
	II. Architektura przedsiębiorstwa
<i>P. Timmers</i>	model biznesu to architektura firmy, która obejmuje produkty, usługi, przepływ informacji, opis korzyści dla różnych zainteresowanych „aktorów biznesu” oraz opis źródeł ich dochodów [Malone, 2009].
<i>A. Osterwalder</i>	model biznesu to koncepcyjne narzędzie zawierające elementy i relacje między nimi, umożliwiające wyrażenie logiki biznesowej przedsiębiorstwa [Osterwalder, 2009].
	III. Wartość dla klienta
<i>L. Morris</i>	model biznesu stanowi złożony (wyczerpujący) opis biznesu, rozumiany jako zintegrowany system funkcjonujący w bliskich relacjach z rynkiem. Opisuje jak sposoby tworzenia i dostarczania wartości mogą ewoluować wraz ze zmianami potrzeb i preferencji klienta [Morris, 2003, s. 17].
<i>D.J. Teece</i>	model biznesu opisuje, jak przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość do klientów, i jak przemienia otrzymywane wynagrodzenie na zysk [Teece, 2010].
<i>T. Falencikowski</i>	model biznesu to względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny, opisujący prowadzenie biznesu poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo [Falencikowski, 2013, s. 37].
	IV. Strategia przedsiębiorstwa
<i>H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom</i>	model biznesu to konstrukcja informująca o perspektywach przedsiębiorstwa. Komunikuje ona o tym, jak opanowane zasilenia i potencjał działalności zmieniać przez klientów i rynki w ekonomiczne wyniki [Chesbrough, 2002, s. 529-555].
<i>K. Oblój</i>	model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności [Oblój, 2002, s. 98-100].

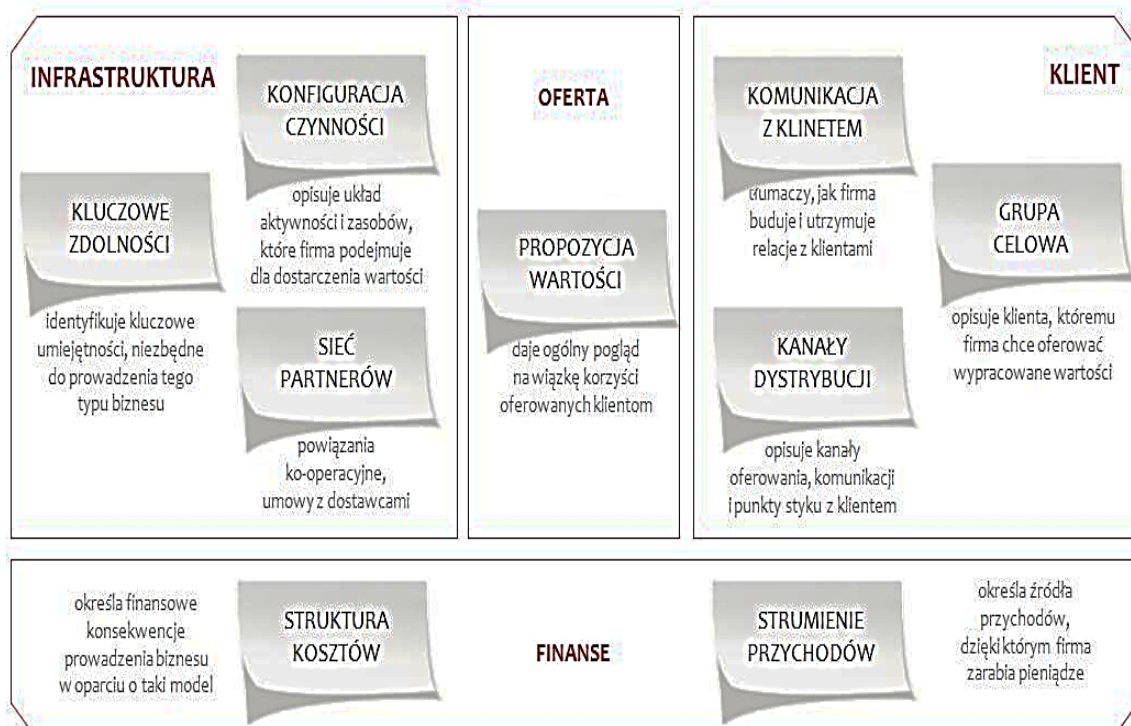
Źródło: Płaczek E.: Trendy rozwojowe usługodawców logistycznych w Polsce. Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice (w druku).

Na podstawie tabeli 1 można wnioskować, że jednoznaczne zdefiniowanie modeli biznesu jest trudne i raczej niemożliwe. Poza tym widoczne są dwa różniące się poglądy na temat istoty modeli biznesu – jedne odnoszą się do rzeczywistego sposobu prowadzenia działalności, a drugie do modelowego.

Niemniej można przyjąć, że model biznesu opisuje, co firma oferuje swoim klientom, w jaki sposób dociera do nich z ofertą i jak utrzymuje z nimi relacje, jakie zasoby angażuje, jakie działania podejmuje w tym celu, z kim wchodzi w partnerstwo i w konsekwencji – w jaki sposób na nich zarabia.

Wieloaspektowość definiowania modelu biznesu jest przyczynkiem do uznania różnych elementów modelu biznesu za główne. Najczęściej, przytaczając za Osterwalderem¹, na model biznesowy składają się 4 główne elementy (rys. 1):

- klient – kto jest klientem (segmentacja klientów), w jaki sposób dostarczane są produkty i usługi (kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży), w jaki sposób budowane są silne relacje z klientami (relacje z klientami),
- oferta – zbiór produktów i/ lub usług, który umożliwia spełnienie oczekiwań klienta, (propozycja wartości),
- infrastruktura – najważniejsze zasoby niezbędne do prawidłowego funkcjonowania (kluczowe zasoby),
- pozycja finansowa – struktura kosztów i przychodów.



Rys. 1. Główne elementy modelu biznesu
Źródło: bblog.pl/kategoria, model; biznesu, 30.11.2016.

¹ Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. Helion, Gliwice 2012.

2. Podejście usługodawców logistycznych do istoty modelu biznesu

Tendencja wzrostowa ilości publikacji wskazuje, że temat związany z modelami biznesu jest niezwykle ważny zarówno dla nauki, jak i dla praktyki gospodarczej. Mnogość definicji oraz niejednoznaczność samego pojęcia modelu biznesu powoduje, że każda ze stron ma możliwość indywidualnego rozumienia tego terminu. Oznacza to, że każde przedsiębiorstwo w indywidualny dla siebie sposób, w zależności od otoczenia dalszego i bliższego, formułuje model biznesu.

Dlatego też podjęto próbę zbadania, w jaki sposób usługodawcy logistyczni, reprezentujący grupę najszybciej reagującą na zmiany zachodzące na rynku, definiują model biznesu i co on dla nich oznacza. W tym celu przeprowadzono badania ankietowe skierowane do 107 podmiotów świadczących usługi logistyczne na terytorium Polski (dobór próby celowy). W badaniach zastosowano 5-stopniową skalę Likerta, wprowadzając dodatkowe kryterium: „Obecnie” i „W przyszłości”.

Punktem wyjścia badań było dokonano analizy pojęć model biznesu według częstości występowania. Zależności te obrazuje rys. 2, gdzie wielkość czcionki utożsamia wagę poszczególnych charakterystyk.



Rys. 2. Definicje modelu biznesu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.wordle.net.

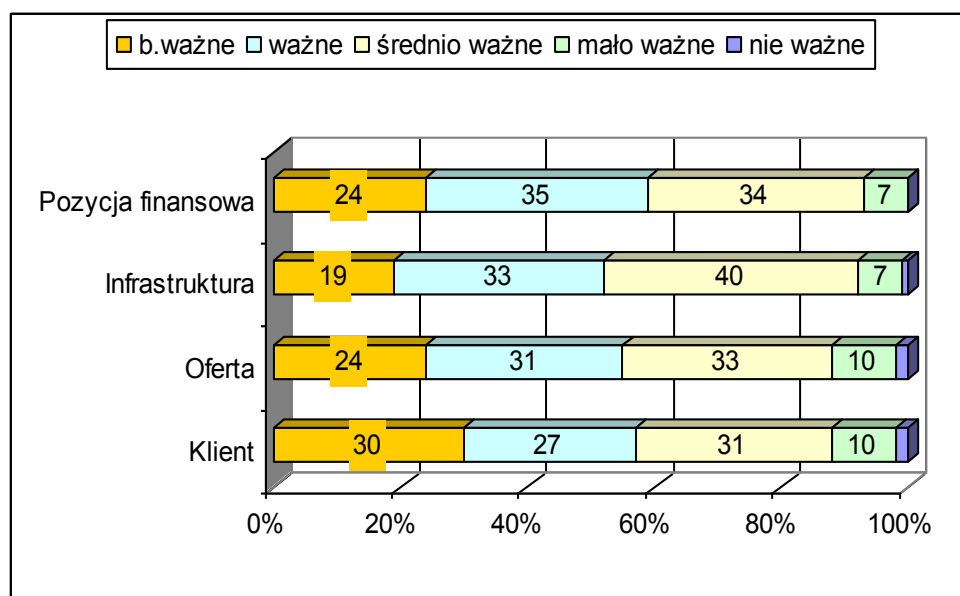
Wynika z tego, że usługodawcy logistyczni najczęściej model biznesu postrzegają jako:

- połączenie koncepcji strategicznej i technologii, która stanowi obecnie niezbędny element realizacji założeń biznesowych (deklaracja 18% ankietowanych),
- nadzór właścicielski nad organizacją (17% ankietowanych),
- sposób zarabiania pieniędzy (16% ankietowanych).

Tylko dla 5% ankietowanych model biznesu jest postrzegany jako formuła generowania zysku, a dla 8% jako unikalna konfiguracja strategii. Nie zaobserwowano przy tym zależności pomiędzy wielkością usługodawcy logistycznego (wg kryterium sektora MŚP) a identyfikacją modelu biznesu.

Model biznesowy dla usługodawców logistycznych to w pewnym sensie szkic strategii, za pomocą którego przedsiębiorstwo dąży do zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej w postaci odróżnienia się od pozostałych podmiotów na rynku. Należałoby zadać pytanie, w których głównych elementach modelu biznesu usługodawcy logistyczni widzą obecnie potencjał różnicujący i czy w najbliższej przyszłości zmieni się siła ich ważności.

Przedstawione na rysunku 3 wyniki wskazują, że usługodawcy logistyczni świadomi są dużego znaczenia elementów, na których oparty jest ich model biznesowy (ponad 50% ankietowanych uznaje badane elementy jako bardzo ważne i ważne). Niemniej w trakcie realizacji modelu biznesu 59% usługodawców logistycznych kieruje się *pozycją finansową*. Oznacza to, że firma usługodawca kieruje się przede wszystkim poziomem zysków (ilością środków pieniężnych generowanych przez firmę w związku z obsługą danego klienta poprzez różne mechanizmy cenowe, a wydatkami ponoszonymi w związku z działalnością prowadzoną w ramach danego modelu biznesowego). Postrzeganie *klienta* jako bardzo ważnego i ważnego elementu modelu biznesu deklaruje 57% usługodawców logistycznych.

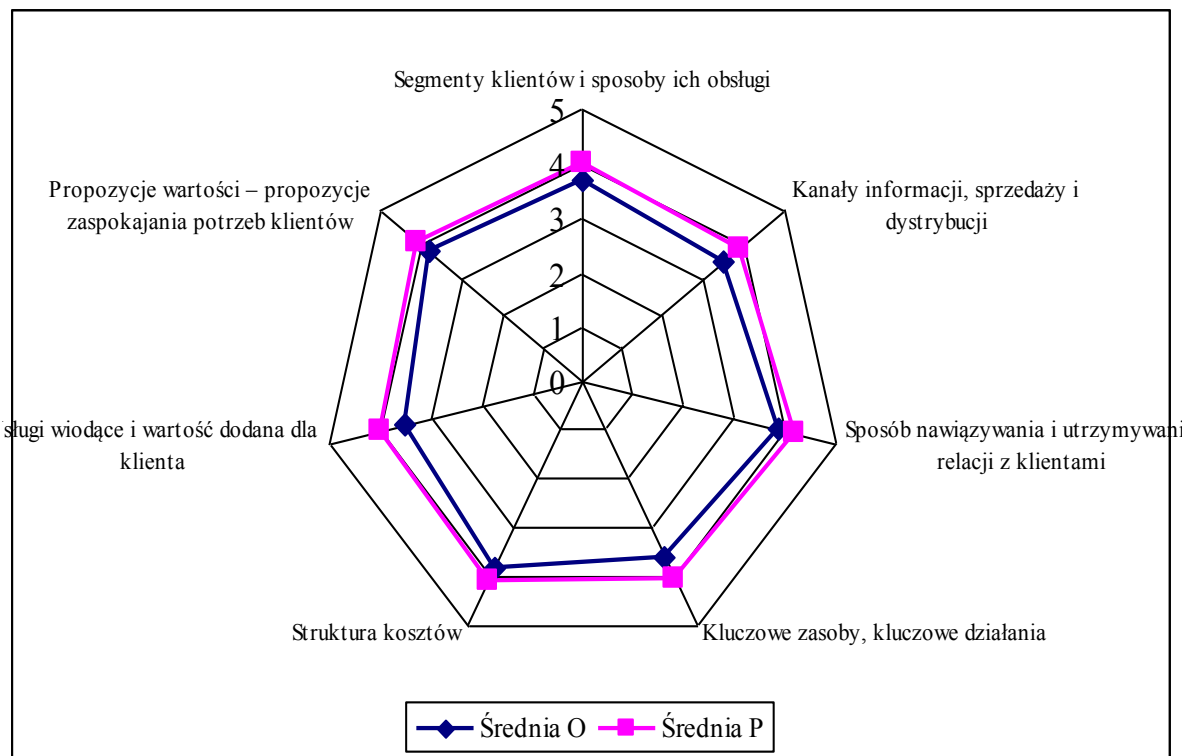


Rys. 3. Ocena ważności głównych elementów modelu biznesu (w %)

Źródło: Opracowanie własne.

W dalszej analizie uszczegółowiono główne elementy modelu biznesu i na tej podstawie dokonano średniej oceny ważności poszczególnych elementów (rysunek 4). Obecnie usługodawcy logistyczni ze względu na specyfikę swojej działalności (świadczenie usług) najwyższą wagę przypisują relacjom z klientem. Kontakt z klientem, sposób nawiązywania

i utrzymania relacji, jest pochodną oferty produktowej oraz wartości dla klienta i może przybierać różny charakter: od bardzo osobistego aż do w pełni zautomatyzowanego.

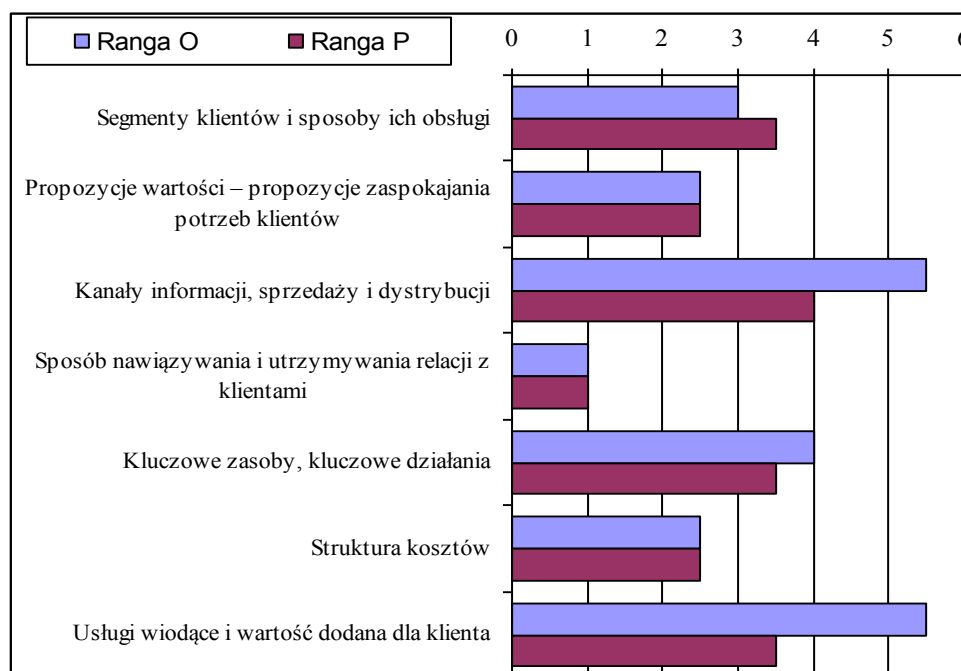


Rys. 4. Średnia ocena ważności elementów modelu biznesu usługodawców logistycznych (O – obecnie, P – w przyszłości)

Źródło: Opracowanie własne.

Uwzględniając pogląd, że rynek TSL (Transport-Spedycja-Logistyka) i podmioty go tworzące (usługodawcy logistyczni) są barometrem zmian gospodarczych, które szybko reagują na najmniejsze wahania zachodzące w gospodarkach krajowych i międzynarodowych, nie należy wątpić, że w najbliższej przyszłości usługodawcy logistyczni zaczną dostrzegać możliwość wzrostu ważności elementów modelu biznesowego. Czy jednak średnia ocena ważności badanych elementów modelu biznesu przełoży się na rangę (zajmowane miejsce według kryterium porządkującego – najważniejszego)?

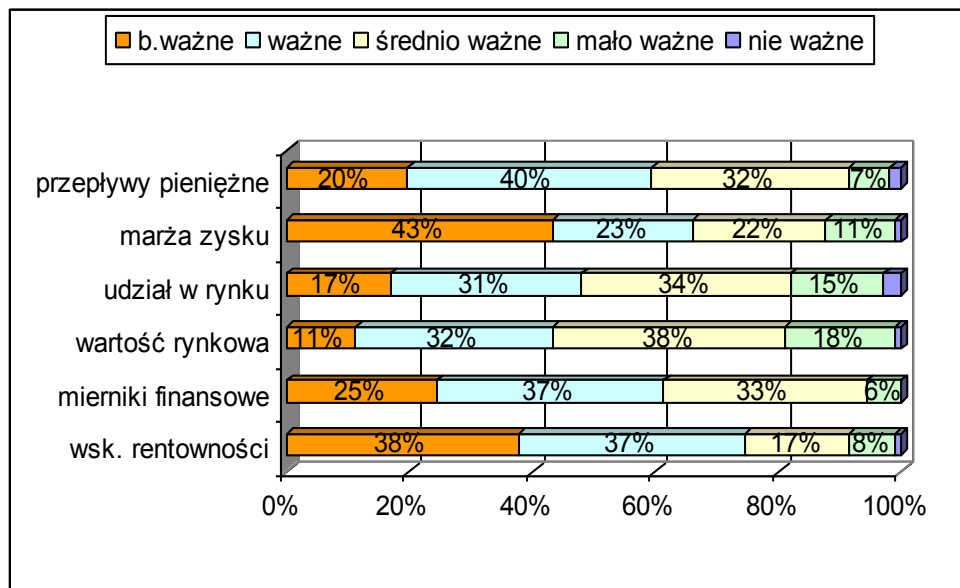
Z rysunku 5 wynika, że w trzech elementach modelu biznesu (relacje z klientem, propozycja wartości i struktura kosztów) nie nastąpi zmiana w zajmowanych miejscach rankingowych (1 pozycja – najważniejsza). Pozytywną zmianę będzie można odnotować w elementach: oferty usługowej (wzrost wartości o 2 pozycje), kanały informacji, dystrybucji i sprzedaży (wzrost o 1,5 pozycji) i kluczowe zasoby i działania (wzrost o 0,5 punktu rankingowego/pozycji). Na ważności straci jedynie element: segmenty klientów i sposoby ich obsługi.



Rys. 5. Elementy modelu biznesu usługodawców logistycznych według rangi (O – obecnie, P – w przyszłości)

Źródło: Opracowanie własne.

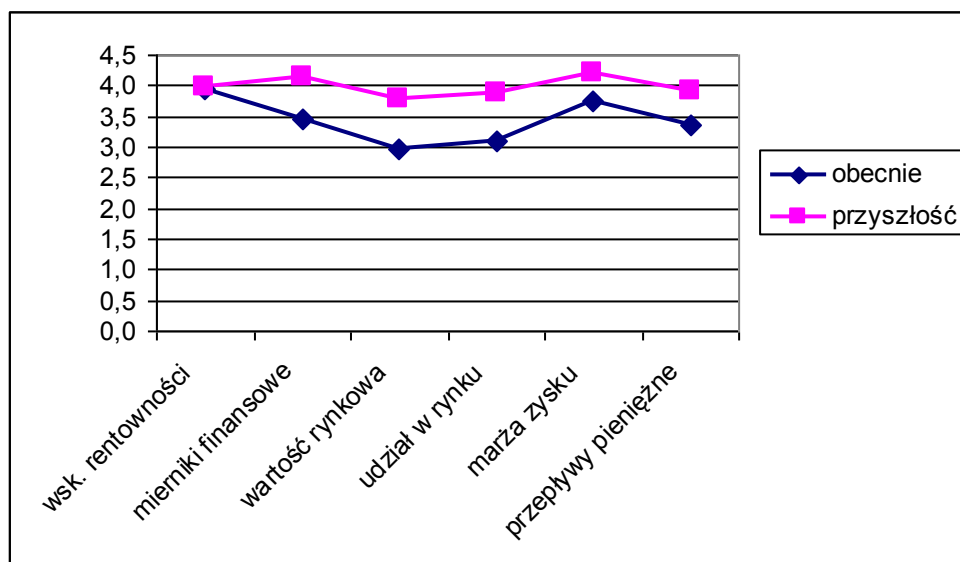
Na rysunku 3 wskazano, że pozycja finansowa jest wymieniana przez usługodawców logistycznych jako główny element modelu biznesowego, chociaż w literaturze często prezentowany jest pogląd, że współczesna firma nie kieruje się w swojej działalności kategorią zysku, lecz coraz częściej koncentruje się na maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa. Konsekwencją tego poglądu jest zbadanie, które z mierników mają decydujące znaczenie w ocenie realizowanego modelu (rys. 6). Dla zdecydowanej większości (75% respondentów) o sukcesie realizowanego modelu biznesu świadczą wskaźniki rentowności i marża zysku (66% ankietowanych). Ważność wskaźników płynności finansowej oraz przepływów pieniężnych deklaruje około 60% respondentów. Wynika to z narastających problemów finansowych spowodowanych długim cyklem obrotu środkami pieniężnymi (cykl C2C), zwłaszcza dla większości mniejszych i średnich usługodawców świadczących usługi na zasadzie outsourcingu lub podwykonawstwa.



Rys. 6. Znaczenie mierników w ocenie realizacji modelu biznesu (w %)

Źródło: Opracowanie własne.

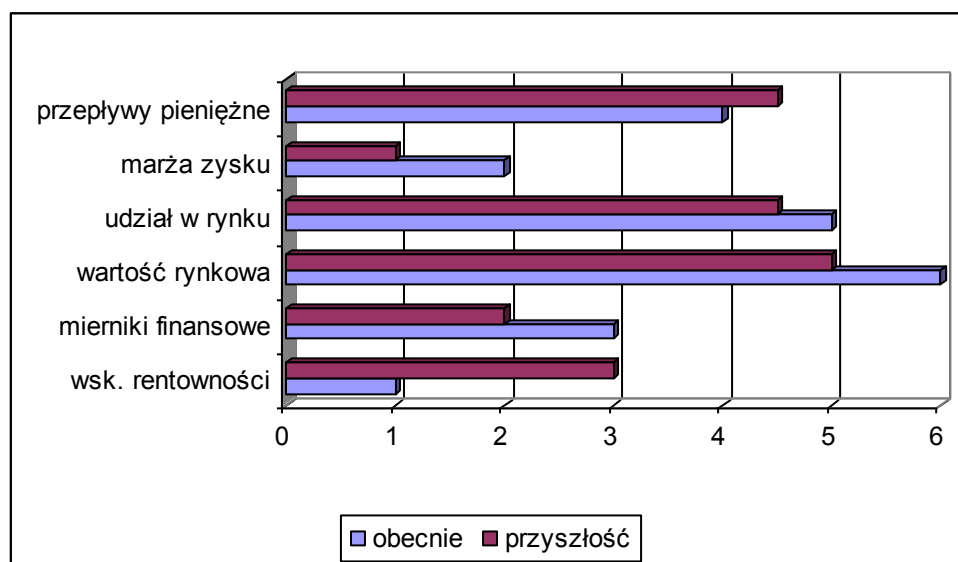
Zmiany zachodzące na rynku wymuszają na usługodawcach logistycznych ciągłe zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem, mające na celu dostosowanie się do nowych uwarunkowań modelu biznesu oraz zmian w sposobie oceny osiągniętych wyników ekonomicznych. Usługodawcy logistyczni prognozują, że w najbliższej przyszłości zwiększy się znaczenie mierników pokazujących efekty wdrażanych modeli biznesowych (rysunek 7).



Rys. 7. Średnia ocena ważności mierników oceny modelu biznesu usługodawców logistycznych

Źródło: Opracowanie własne.

Czy ta optymistyczna prognoza (średnia ocena ważności) będzie zgodna z zajmowaną rangą? Rysunek 8 przedstawia, że wskaźniki rentowności tracą na ważności, zajmując miejsce średnio ważnych na korzyść poprawy pozycji marży zysku (z pozycji ważny – 2, na pozycję decydujący – 1) i mierników finansowych (wskaźniki płynności z pozycji średnio ważny – 3, na pozycję ważny – 2).



Rys. 8. Znaczenie mierników w ocenie modelu biznesu usługodawców logistycznych według rangi
Źródło: Opracowanie własne.

3. Podsumowanie

Poszukiwanie modelu biznesu przez usługodawców logistycznych nie jest zadaniem łatwym. Postępujące zmiany – deregulacja rynków, rozwój technologii świadczenia usług i przepływu informacji – coraz częściej powodują, że na drodze do osiągnięcia sukcesu rynkowego i osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej koniecznym staje się model biznesowy. Model biznesu stworzony i wypracowany w sposób indywidualny i niepowtarzalny dla każdego usługodawcy, a równocześnie dopasowany do znanego sobie otoczenia oraz posiadanych zasobów. Istotne w procesie tworzenia modelu biznesu jest zrozumienie istoty pojęcia oraz poprawne dobranie elementów składowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, że usługodawcy logistyczni są świadomi znaczenia ważności elementów tworzących ich modele biznesowe. Dostrzegają łańcuch powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi elementami, który w konsekwencji sprawia, że są oni zmuszeni w sposób przemyślany dostosowywać model biznesowy przedsiębiorstwa do nowych wyzwań czekających w przyszłości.

Przewidują w niedalekiej przyszłości znaczne zmiany mogące pozytywnie wpłynąć na ich modele biznesowe i zamierzone efekty.

Bibliografia

1. Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. Helion, Gliwice 2012.
2. Płaczek E.: Trendy rozwojowe usługodawców logistycznych. Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice (w druku).
3. www.bblog.pl/kategoria,model;biznesu, 30.11.2016.