

Jakub Drzewiecki

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

MODEL BIZNESOWY DYRYGENTA W WARUNKACH KOMPRESJI CZASU – OPIS PRZYPADKU

1. Wstęp

Rosnąca turbulencja współczesnego otoczenia powoduje coraz szybsze i trudniej przewidywalne zmiany zachodzące w kluczowych dla działalności każdego przedsiębiorstwa obszarach: potrzebach klientów, strukturze rynku, kluczowych czynnikach sukcesu, stosowanych technologiach produkcyjnych i informacyjnych. Przedsiębiorstwa coraz częściej muszą rekonfigurować swoje zasoby i redefiniować posiadane kompetencje w obliczu nowych, niespotykanych dotychczas szans lub zagrożeń. W związku ze zwiększającą się konkurencją, powszechną globalizacją, rozwojem nowych technik komunikacyjnych i rosnącą swobodą przepływu kapitałów współczesne organizacje gospodarcze są zmuszone nie tylko do kreatywności w obszarze innowacji o charakterze produktowym, technologicznym czy organizacyjnym, ale również do coraz szybszego i efektywniejszego organizowania zasobów i kompetencji w praktyce prowadzonej działalności. Odzwierciedleniem tych współczesnych wymagań może być koncepcja modelu biznesowego zakładająca elastyczne i innowacyjne podejście do zagadnień kluczowych dla zarządzania strategicznego, jak źródła i rodzaje przewagi konkurencyjnej, zasoby i kompetencje oraz ich wzajemna konfiguracja.

Celem artykułu jest wskazanie przykładu efektywnego zastosowania modelu biznesowego Dyrygenta w warunkach kompresji czasu. W pracy została wykorzystana klasyfikacja modeli biznesowych zaproponowana przez K. Obłoję, a przedmiotem egzemplifikacji jest przedsiębiorstwo, którego funkcjonowanie oparte jest na modelu biznesowym Dyrygenta.

2. Cechy modelu biznesowego Dyrygenta a zjawisko kompresji czasu

K. Obłój proponuje spojrzeć na model biznesu przez pryzmat trzech kluczowych, jego zdaniem, kwestii [Obłój 2002, s. 97]:

- przedmiotu działalności organizacji (co organizacja będzie robić?),
- podstawowych zasobów i kompetencji organizacji,
- konfiguracji zasobów i kompetencji w praktyce codziennego działania.

Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki jest ciągła zmiana łańcucha wartości [Obłój 2002, s. 134-135], zwłaszcza w warunkach rosnącej turbulencji otoczenia¹. Model biznesu może być postrzegany jako odpowiedź na konieczność dostosowania organizacji gospodarczej do zmian w konfiguracji elementów łańcucha wartości. Z tego właśnie punktu widzenia Obłój rozróżnia trzy rodzaje modeli biznesowych [Obłój 2002, s. 135-155]:

- model Operatora,
- model Integratora,
- model Dyrygenta².

Cechy tych trzech modeli z punktu widzenia istotnych dla zarządzania kryteriów zaprezentowano w tab. 1³.

Tabela 1. Rodzaje modeli biznesowych

Kryterium	Rodzaj modelu biznesowego		
	Integrator	Dyrygent	Operator
Konfiguracja łańcucha wartości	integracja	dekonstrukcja	dezintegracja
Zakres specjalizacji	wszechstronność działania	wszechstronność ograniczona przez wydzielenia	ściśła specjalizacja
Obszar umiejętności, na których koncentruje się firma	metody i techniki zarządzania procesami podstawowymi i pomocniczymi	zarządzanie relacjami	wysoce specjalistyczna wiedza w wybranym obszarze
Charakter kluczowych umiejętności	umiejętności o charakterze systemowym (ściśle ze sobą powiązane) oraz trudno dostępne w otoczeniu	umiejętności o charakterze autonomicznym oraz szeroko dostępnym (powszechnym)	umiejętności specyficzne dla danej firmy, ograniczone pod względem funkcjonalnym
Pożądaný zakres sprawowanej kontroli	ściśła kontrola	koordynacja (kontrakty, niekiedy aliance)	ograniczona kontrola (współpraca)
Pożądaný zakres współpracy	ograniczona współpraca z dostawcami (partnerami)	ściśła współpraca z dostawcami (partnerami biznesowymi)	ściśła współpraca z odbiorcami (klientami)

Źródło: [Drzewiecki 2005].

¹ Więcej o turbulencji otoczenia m.in. w: [Krupski 2005].

² W niniejszej pracy skupiono się na wskazaniu cech typowych dla modelu Dyrygenta. Dokładniejsze omówienie pozostałych rodzajów modeli biznesowych można znaleźć m.in. w: [Drzewiecki 2005].

³ Cechy modeli zostały omówione przede wszystkim w świetle antynomii: integracja – dezintegracja i wszechstronność działania – specjalizacja.

Model biznesowy Dyrygenta zakłada dekonstrukcję łańcucha wartości. Przedsiębiorstwo (najczęściej w drodze outsourcingu) koncentruje się tutaj na realizacji w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa tych funkcji (procesów), w których wykorzystywane będą tzw. kluczowe kompetencje organizacji [Prahalad, Hamel 1990, s. 80-82]. Podstawą tworzenia wartości w tym modelu jest umiejętne łączenie własnych kluczowych kompetencji i zasobów z kompetencjami i zasobami innych firm. Przedsiębiorstwo nie traci tym samym kontroli nad wydzielonymi elementami łańcucha wartości; jej narzędziem natomiast – zamiast hierarchii – staje się kontrakt lub alians. Niezbędne stają się zatem umiejętność zarządzania relacjami z partnerami biznesowymi (które opierają się zwykle na ścisłej współpracy, zakładając często np. wspólny podział korzyści i ponoszenie ryzyka prowadzonej działalności) oraz koordynacja działań partnerów w czasie i przestrzeni.

Jak pokazuje przykład firmy omawianej w następnym punkcie niniejszej pracy, zastosowanie modelu biznesowego Dyrygenta może być skutecznym sposobem na poradzenie sobie z problemem tzw. kompresji czasowej (*time compression diseconomies*). Polega ona na „niemożności przyspieszenia procesu akumulacji zasobów, co sprawia, że gromadzenie i rozwijanie większości zasobów wymaga ma ogół stosunkowo długiego czasu” [Krupski 2003, s. 139]. „Dotyczy to zwłaszcza zasobów niematerialnych, takich jak reputacja, dobre kontakty z dostawcami, projaściowa kultura organizacyjna czy specjalistyczna wiedza pracowników” [Głuszek 2004, s. 41]. Według H. Wagnera natomiast zjawisko kompresji czasu występuje w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa (przedsiębiorcy) – w wyniku presji czasowej związanej z koniecznością np. szybkiej realizacji przedsięwzięcia, projektu – uzyskują niższe stopy zwrotu na danej inwestycji związanej z danym projektem, niż w sytuacji braku tego typu presji [Wagner 2004, s. 450]. Przedsiębiorstwo stosujące w praktyce działalności gospodarczej model biznesowy Dyrygenta może nie tylko szybciej (niż np. za pomocą Integratora czy Operatora), ale również efektywniej (mniejszym kosztem) pozyskać zasoby umiejscowione w szeroko rozumianym otoczeniu.

3. Opis przypadku

W 1993 r. rząd Wielkiej Brytanii podjął decyzję o zorganizowaniu Loterii Narodowej (w drodze rozporządzenia „National Lottery Act”). Idea przyświecająca realizacji tego typu przedsięwzięcia wiązała się z pozyskaniem na szeroką skalę środków finansowych, które miały być przeznaczone na liczne cele społeczne (głównie ochronę zdrowia, środowiska oraz wspieranie edukacji). W celu zapewnienia wysokiej efektywności ekonomicznej przedsięwzięcia⁴ zdecydowano się na powierzenie w drodze przetargu zadania zarządzania loterią prywatnej spółce.

Organizacja Loterii Narodowej i przekazanie wyłącznego prawa do jej obsługi prywatnemu operatorowi było w Wielkiej Brytanii wydarzeniem bez precedensu. Po pierwsze, potencjalny zwycięzca przetargu na obsługę loterii nie mógł skorzy-

⁴ Co znalazło wyraz m.in. w zapisie, iż na pokrycie kosztów i zyski przedsiębiorstwa miało być przekazywane maksymalnie 5% przychodów.

stać z doświadczeń innych, podobnych firm działających na rodzimym rynku, ponieważ firm takich po prostu nie było. Po drugie, sytuacja wymagała dość znacznych zasobów o charakterze materialnym (specjalne kasy, infrastruktura komputerowa, komunikacyjna) oraz niematerialnym (wiedza i umiejętności dotyczące wielu dziedzin – IT, sieci, finansów, marketingu, dystrybucji, sektora gier losowych itp.). Po trzecie, czas na rozpoczęcie przedsięwzięcia był znacznie ograniczony, zwłaszcza gdy uwzględni się potrzebę zgromadzenia zasobów niezbędnych do realizacji oraz zakres analiz służących podjęciu decyzji o szczegółach oferowanego produktu (preferencje klientów, rozmieszczenie punktów sprzedaży itp.). Po czwarte, przedsięwzięcie wymagało stworzenia rozległego systemu dystrybucji, bez którego nie można było zapewnić wysokiego wolumenu sprzedaży produktu (co wynika z jego specyfiki). Po piąte wreszcie, licencja na prowadzenie loterii przyznawana była na stosunkowo krótki okres siedmiu lat, co dodatkowo komplikowało sprawę w kwestii np. zwrotu z potencjalnie wysokich przecież inwestycji finansowych.

Przedsiębiorstwo musiało zatem poradzić sobie z występującym zjawiskiem kompresji czasu, czyli szybko pozyskać zasoby o wysokiej jakości po jak najniższym koszcie, bez konieczności przeznaczania olbrzymich środków na rozwój infrastruktury.

Walkę o licencję na obsługę loterii wygrała firma Camelot Group plc. Firma została utworzona w formie konsorcjum, w skład którego wchodziło pięciu akcjonariuszy [Baden-Fuller, Targett, Hunt 2000, s. 291-292]:

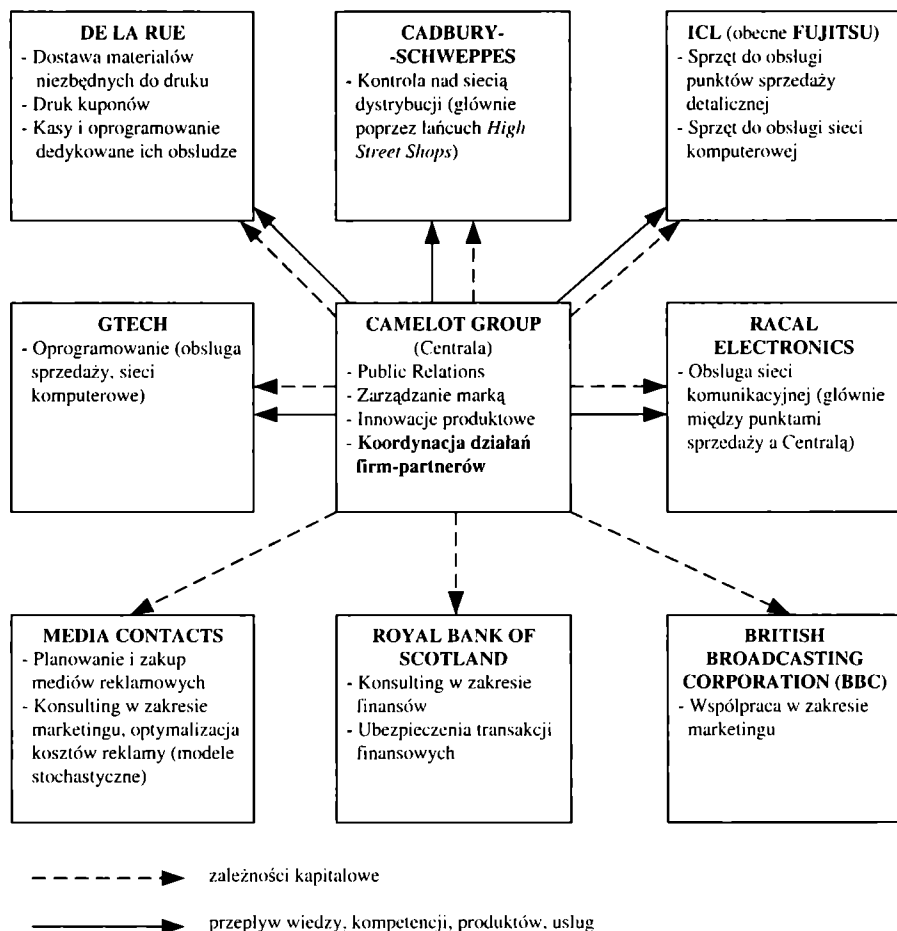
- Cadbury-Schweppes (22,5% udziałów) – firma z sektora spożywczego (przede wszystkim produkcja słodczych i napojów), dysponująca rozległą siecią dystrybucji (w Wielkiej Brytanii głównie poprzez łańcuch High Street Shops),
- GTec (22,5% udziałów) – przedsiębiorstwo zajmujące się tworzeniem oprogramowania (głównie dla sektora Business2Business),
- de la Rue Group (22,5% udziałów) – przedsiębiorstwo z sektora papierniczego i wydawniczego, specjalizujące się w druku banknotów (ponad 150 walut), czeków, weksli itp. oraz produkcji kas fiskalnych i dedykowanego im oprogramowania,
- Racal Electronics (22,5% udziałów) – spółka specjalizująca się w kompleksowych rozwiązaniach telekomunikacyjnych,
- ICL (obecnie ICL-Fujitsu, 10% udziałów) – przedsiębiorstwo produkujące szeroki asortyment sprzętu komputerowego⁵.

Oprócz tego w przedsięwzięciu wzięły udział:

- Royal Bank of Scotland (współpraca w zakresie finansów i ubezpieczeń),
- Media Contacts (planowanie i zakup mediów reklamowych oraz konsulting w zakresie marketingu),
- British Broadcasting Corporation (BBC).

Dokładniejszy podział obowiązków i kompetencji przedstawia rys. 1.

⁵ Skład akcjonariatu spółki uległ zmianie w latach 2000-2004.



Rys. 1. Graficzna prezentacja modelu biznesowego przedsiębiorstwa Camelot Group plc

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Baden-Fuller, Targett, Hunt 2000; Kent-Smith, Thomas 1995; Sleight, Smith, Walker 2002].

Przedsiębiorstwo Camelot było odpowiedzialne jedynie za wąski zakres kompetencji: działania związane z *public relations*, zarządzaniem marką, innowacjami w sferze produktu oraz – co być może najważniejsze – z koordynacją działań poszczególnych partnerów.

Na opisanym powyżej przykładzie stosunkowo łatwo można zaobserwować cechy charakterystyczne modelu biznesowego Dyrygenta. Dekonstrukcja łańcucha wartości (widoczna również, co istotne, w obszarze tzw. kluczowych kompeten-

cji⁶), skupienie na zarządzaniu relacjami i na koordynacji działań między uczestnikami przedsięwzięcia, wszechstronność w obszarze bardzo zróżnicowanych czynności i kompetencji oraz nacisk na budowanie relacji i szeroko rozumianą wymianę wiedzy i doświadczeń dotyczących wielu dziedzin – to wszystko obejmuje omawiany przypadek.

Przedsiębiorstwo Camelot otrzymało licencję operatora Loterii Narodowej 25 maja 1994 r. Pierwsze losowanie loterii odbyło się już 19 listopada 1994 r. Zatem w ciągu niespełna sześciu miesięcy firmie udało się stworzyć od podstaw nowy produkt, infrastrukturę niezbędną do obsługi loterii (kasy, sieci komunikacyjne, sprzęt komputerowy), oprogramowanie. Świadczą o tym liczne sukcesy rynkowe przedsiębiorstwa, jak silna, uznana i rozpoznawana marka oraz doskonale rozwinięta sieć dystrybucji. Imponujące są również obroty przedsiębiorstwa (najważniejsze osiągnięcia Camelot Group plc w wybranych dziedzinach przedstawiono w tab. 2).

Tabela 2. Osiągnięcia Camelot Group plc w latach 1994-2005

Obszar działalności	Osiągnięcia
Finanse	- Tylko 4,5% przychodów przedsiębiorstwa przeznaczane jest na pokrycie jego kosztów, co czyni prowadzoną przez nie loterię najbardziej efektywną na świecie - Rosnąca nieprzerwanie od trzech lat roczna sprzedaż na poziomie 5 mld funtów (w 2005 r.), co daje jej piątą pozycję na światowej liście tego typu przedsięwzięć
Dystrybucja	- Sieć 26 000 fizycznych punktów sprzedaży (głównie małe i średnie sklepy detaliczne) - Bardzo szeroki zakres wykorzystywanych kanałów dystrybucji (sklepy, telefonia stacjonarna i komórkowa, Internet, telewizja kablowa, teletekst, urzędy pocztowe) - Ponad 96% populacji Wielkiej Brytanii mieszka lub pracuje w odległości maksymalnie dwóch mil od jednego z punktów sprzedaży losów loterii
Marketing	- Logo przedsiębiorstwa jest rozpoznawane przez 95% populacji Wielkiej Brytanii (świadectwo olbrzymiej świadomości marki) - W loterii regularnie bierze udział ok. 70% dorosłej populacji Wielkiej Brytanii
Cele społeczne	Przekazanie w analizowanym okresie 18,5 mld funtów na cele charytatywne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Baden-Fuller, Targett, Hunt 2000; Kent-Smith, Thomas 1995; Sleight, Smith, Walker 2002].

⁶ Zgodnie z raportami rocznymi spółki, Camelot stawia przed sobą dwa cele o charakterze strategicznym: po pierwsze – ciągle innowacje w zakresie produktów oferowanych przez firmę (tworzenie nowych rodzajów gier – np. zdrapki, loterie itp.), po drugie – maksymalizację dostępności produktów firmy za pośrednictwem silnie zróżnicowanych źródeł dystrybucji, od małych sklepików z gazetami poczynsz, poprzez markety, telefonię stacjonarną i komórkową, na Internecie i telewizji kablowej skończywszy. Warto zwrócić uwagę, iż Camelot bezpośrednio zajmuje się tylko realizacją pierwszego wspomnianego celu strategicznego, za drugi odpowiedzialni są już w większości partnerzy współpracujący z firmą (Camelot Annual Reports, www.camelotgroup.co.uk).

Tak udana realizacja przedsięwzięcia byłaby trudna – jeśli nie niemożliwa – bez zastosowania, dopasowanego do wymagających warunków, modelu biznesowego Dyrygenta. W obszarze konfiguracji łańcucha wartości zastosowane rozwiązanie zdaje się być tutaj rozwiązaniem optymalnym. Istotny jest również inny aspekt modelu biznesowego, związany z kluczowymi umiejętnościami i kompetencjami. Z przedsiębiorstwem współpracowali (w ramach aliansu lub kontraktu) partnerzy renomowani, dysponujący doskonałymi, jeśli nie najwyższymi kompetencjami w danej branży. Tym samym kluczowe kompetencje partnerów biznesowych uczestniczących w przedsięwzięciu mogły zostać efektywnie połączone po to, by stworzyć nową wartość, produkt innowacyjny, generujący znaczne zyski.

4. Zakończenie

Zastosowanie modelu biznesowego Dyrygenta wydaje się być optymalnym wyborem w sytuacji wiążącej się z koniecznością szybkiego oraz efektywnego pozyskania i zorganizowania zasobów w celu wykorzystania pojawiającej się szansy rynkowej. Omówiony przykład wskazuje na możliwość osiągnięcia szerokiej gamy różnorodnych celów. Oczywiście skuteczny model w obszarze konfiguracji zasobów i kompetencji to nie wszystko – do powodzenia przedsięwzięcia niezbędny jest wysoki poziom kompetencji będących w posiadaniu partnerów biznesowych firmy Dyrygenta (tak, jak to miało miejsce w powyższym przykładzie).

Literatura

- Baden-Fuller C., Targett D., Hunt B. (2000), *Outsourcing to Outmaneuver: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure*, „European Management Journal”, vol. 18, nr 3, June.
- Bossidy L., Charan R., (2004), *Business Supermodels; What Should You Change and What Should You Keep in Your Organization?*, „CIO”, 15 listopada, vol. 18, Iss. 4.
- Drzewiecki J. (2005), *Możliwości wykorzystania modelu biznesowego Dyrygenta na przykładzie firmy z sektora zarządzania nieruchomościami*, [w:] *Zmiana Warunkiem Sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław.
- Gluszek E. (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław.
- Kent-Smith E., Thomas S. (1995), *Luck Had Nothing To Do With It: Launching the U.K. Largest Consumer Brand*, „Journal of The Market Research Society”, nr 2.
- Koźmiński A.K., (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Krupski R. (2003), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, AE, Wrocław.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (2005), red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter?*, „Harvard Business Review”, May.
- Niemczyk J., Drzewiecki J. (2005), *Modele biznesowe w zarządzaniu (w druku)*.
- Oblój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 68 (3).
- Sleight P., Smith G., Walker J. (2002), *Optimising Retail Networks: a Case Study of Locating Camelot's Lottery Terminals*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing”, vol. 10 Iss. 4, London.
- Slywotzky A., Morrison D. J., Andelman B., (2000), *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.
- Wagner H. (2004), *Internalization Speed and Cost Efficiency: Evidence from Germany*, „International Business Review”, nr 13.
- Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa.

THE CONDUCTOR BUSINESS MODEL UNDER TIME COMPRESSION DISECONOMIES CIRCUMSTANCES – CASE DESCRIPTION

Summary

The goal of the paper is to describe an example of effective conductor business model application under time compression diseconomies circumstances. In the paper, an example of a company which applied this type of business model and succeeded in many areas, was described. Therefore, the conductor business model may be a good way to cope with time compression diseconomies connected with the need of quick and effective obtaining various resources.