

Sugerowane cytowanie:

Rymarczyk, J. (2017). Modele biznesu międzynarodowego. W: M. Maciejewski, K. Wach (red.), *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 143-158.

Modele biznesu międzynarodowego

Jan Rymarczyk

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
ul. Powstańców Wielkopolskich 2, 61-874 Poznań
e-mail: jan.rymarczyk@ue.wroc.pl

Streszczenie:

Postęp w procesach wytwarzania dóbr i usług spowodował zmiany w ich organizacji i zarządzaniu. Odzwierciedleniem tego jest pojawienie się różnych modeli biznesu tj. abstrakcyjnych koncepcji jego funkcjonowania. Modele biznesu mogą mieć często teoretyczny charakter tzn. stanowić propozycję rozwiązania problemu tworzenia wartości przez firmę. Jeśli one dotyczą ekonomicznej aktywności w wymiarze szerszym niż krajowy to nazywane są międzynarodowymi lub globalnymi. W tym artykule prezentowane są podstawowe modele biznesu międzynarodowego tj. międzynarodowy łańcuch wartości, międzynarodowy klaster, globalny łańcuch dostaw, globalna sieć biznesu, globalna organizacja wirtualna i ekosystem globalnego biznesu. Ostatnio wymieniony model wydaje się być najlepszą koncepcją organizacji ekonomicznej działalności firm we współczesnej globalnej rzeczywistości.

Słowa kluczowe: modele biznesu; łańcuch wartości; łańcuch dostaw; sieci biznesu; wirtualna organizacja; ekosystem biznesu

Klasyfikacja JEL: F23

1. WSTĘP

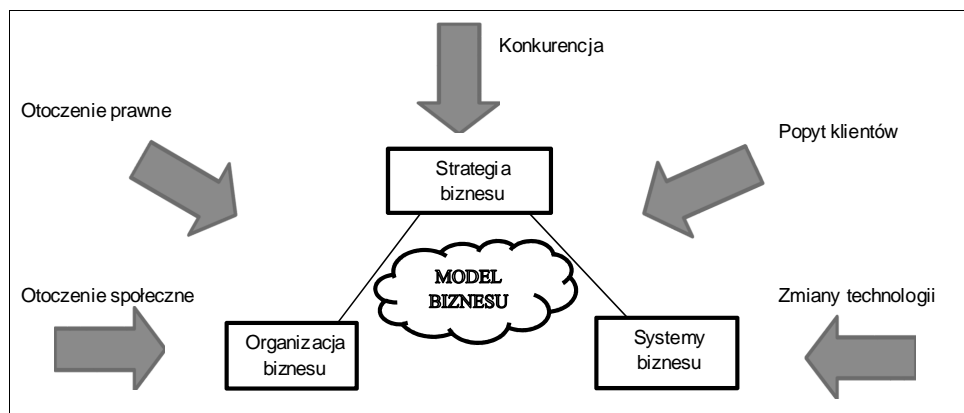
Postęp procesów produkcji dóbr i usług spowodował zmiany w ich organizacji. Ich odzwierciedleniem są różne modele biznesu, czyli abstrakcyjne koncepcje jego funkcjonowania. Modele biznesu mogą mieć również charakter czysto teoretyczny tzn. stanowić propozycję rozwiązania problemu tworzenia wartości przez firmy. Jeśli dotyczą działalności gospodarczej prowadzonej w wymiarze ponadkrajowym, to jej modele określa się jako międzynarodowe lub globalne.

Celem artykułu jest prezentacja podstawowych modeli biznesu międzynarodowego, do których należą: międzynarodowy łańcuch tworzenia wartości firmy, międzynarodowy klaster, globalny łańcuch dostaw, globalna sieć biznesu, globalna organizacja wirtualna i ekosystem biznesu. Autor stawia tezę, że każdy z tych modeli przyczynił się do lepszego zrozumienia procesów funkcjonowania firm oraz zwiększenia ich efektywności. Jednakże skutek skomplikowania warunków prowadzenia biznesu we współczesnej, zglobalizowanej gospodarce wcześniejsze rozwiązania przestały wystarczać dla odniesienia

przewagi konkurencyjnej. Odpowiedzią na nowe wyzwania jest pojawienie się modelu ekosystemu biznesu. Artykuł oparty został na studiach literaturowych, w tym wcześniejszych opracowaniach jego Autora. Zastosowano takie metody i narzędzia badawcze jak modelowanie, klasyfikacja, weryfikacja, opis, analiza i synteza oraz wnioskowanie indukcyjne.

2. POJĘCIE MODELU BIZNESU

Podobnie jak inne kategorie ekonomiczne model biznesu posiada liczne definicje. Najczęściej i najkrócej jest on definiowany jako abstrakcyjna koncepcja przedstawiająca sposób w jaki firma tworzy wartość i osiąga z niej korzyści, czyli jest to logika kreacji i komercjalizacji wartości. Szerzej można model biznesu określić jako sposób w jaki przedsiębiorstwo dostarcza wartość dla klientów, skłania ich do zapłaty za tę wartość i zamienia zapłatę w zysk (Tecce, 210, s. 172-173). Holistyczne ujęcie modelu biznesu stanowi połączenie strategii biznesu, organizacji biznesu i systemów biznesu (Rys. 1).



Rysunek 1. Model biznesu firmy

Źródło: Na podstawie: Osterwalder A. Pigneur Y., Tucci Ch.L. (2005, s.9).

Strategia biznesu wyraża długookresowe cele firmy oraz środki niezbędne do ich realizacji. Organizacja biznesu to jego podział na jednostki, określenie ich kompetencji i zadań oraz koordynacja i kontrola ich działalności i efektów. Natomiast systemy biznesu są to spójne sposoby działania podejmowane przez firmę w celu osiągnięcia konkretnego efektu.

W modelu biznesu można wyróżnić dziewięć podstawowych elementów składowych (bloków) konstytuujących jego zakres (Tab. 1)

Konstruowane modele biznesu mogą być mniej lub bardziej szczegółowe tj. prezentować większą dezagregację poszczególnych elementów składowych. Należy zaznaczyć, że aktualny model biznesu musi uwzględniać zmiany jakie nastąpiły we współczesnej zglobalizowanej ekonomii, takie jak rozwój gospodarki opartej na wiedzy, komunikacji internetowej, e-commerce, outsourcingu i offshoringu

oraz pojawienie się nowych rodzajów, niekiedy bardzo skomplikowanych i ryzykownych instrumentów finansowych i sposobów finansowania transakcji.

Tabela 1. Elementy składowe modelu biznesu

| Filary | Bloki biznesu | Opis |
|----------------------------|------------------------|--|
| Produkt | Proponowana wartość | Ogólna prezentacja produktu i usług firmy |
| Płaszczyzna klientów | Docelowi klienci | Opisy segmentów klientów, którym firma chce oferować wartość. |
| | Kanały dystrybucji | Opisy różnych sposobów kontaktowania się z klientami. |
| | Relacje z klientami | Objaśnienie związków łączących firmę z różnymi segmentami klientów |
| Infrastruktura zarządzania | Konfiguracja wartości | Opis kompozycji działań i zasobów firmy. |
| | Podstawowe kompetencje | Przedstawienie kompetencji niezbędnych do realizacji modelu biznesu firmy. |
| | Sieć partnerów | Opis sieci kooperacyjnych powiązań z innymi firmami niezbędnych do efektywnego oferowania i komercjalizacji wartości |
| Finansowe aspekty | Struktura kosztów | Konsekwencje pieniężne systemów zastosowanych w modelu biznesowym. |
| | Model dochodów | Opis sposobów w jaki firma uzyskuje środki pieniężne z różnych strumieni dochodów. |

Źródło: Na podstawie: Osterwalder A. Pigneur Y., Tucci Ch.L. (2005, s.9).

3. INTERNACJONALIZACJA JAKO KRYTERIUM KLASYFIKACJI MODELI BIZNESU

Jednym z podstawowych kryteriów klasyfikowania modeli biznesu jest stopień umiędzynarodowienia firmy. Wpływa on na jego złożoność tzn. im większy jest stopień internacjonalizacji firmy tym model biznesu jest bardziej złożony. Wypływa z tego prosty wniosek, że najbardziej złożony model biznesu związany jest z globalną sferą działalności gospodarczej. Można zatem wyróżnić następujące podstawowe rodzaje modeli biznesu międzynarodowego:

- międzynarodowy łańcuch tworzenia wartości firmy (*international value chain*),
- międzynarodowy klaster (*international cluster*),
- globalny łańcuch dostaw (*global supply chain*),
- globalna sieć biznesu (*global business network*),
- globalna organizacja wirtualna (*global virtual organisation*),
- ekosystem biznesu (*business ecosystem*).

4. MODEL ŁAŃCUCHA WARTOŚCI

Konstrukcja modelu łańcucha wartości przypisywana jest M. E. Porterowi, który dokonał podziału czynności firmy na segmenty ze względu na rolę, jaką pełnią w tworzeniu wartości firmy. Wyróżnił on dziewięć segmentów, w tym cztery pomocnicze, czyli infrastrukturę przedsiębiorstwa, zarządzanie zasobami ludzkimi,

rozwój technologiczny oraz zaopatrzenie i pięć podstawowych tj. logistykę wewnętrzną, operacje, logistykę zewnętrzną, marketing i sprzedaż oraz obsługę posprzedażową (Rys. 2). Poszczególne fragmenty połączone są wzajemnie licznymi związkami a zmiany w jednym segmencie wywołują często zmiany w kosztach lub efektywności innych segmentów (Rymarczyk, 2012, ss. 326 i n.)

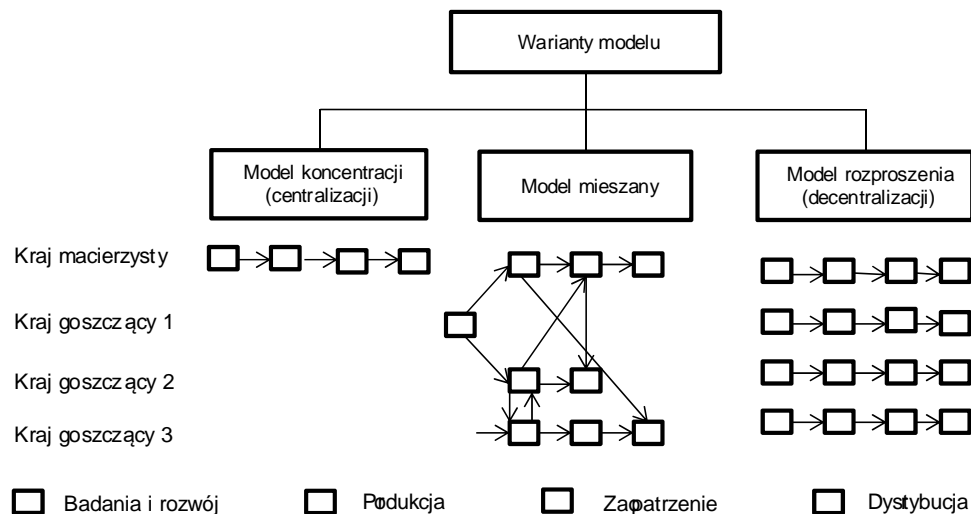
| | | | | | |
|---|--|--|--|---|-------------|
| Infrastruktura przedsiębiorstwa (struktura organizacyjna, zarządzanie finansami, planowanie, system informacyjny, controlling itp.) | | | | | Zysk |
| Zarządzanie zasobami ludzkimi (rekrutacja, szkolenia, system wynagrodzeń i motywacji itp.) | | | | | |
| Rozwój technologiczny (B+R), projektowanie produktów i procesów, testowanie, badanie materiałów i rynków itp.) | | | | | |
| Logistyka wewnętrzna (przyjęcie materiałów, magazynowanie, kontrola zapasów i ich przekazywanie do sfery operacyjnej itp.) | Operacje (produkcja, montaż, testowanie, pakowanie itp.) | Logistyka zewnętrzna (magazynowanie, obsługa zamówień, wysyłka do klientów itp.) | Marketing i sprzedaż (obsługa sprzedaży, promocja, reklama itp.) | Obsługa posprzedażowa (instalacje u klientów, konserwacja i naprawy, reklamacje itp.) | |
| Czynności przedproduktowe | | | Czynności poproduktowe | | |
| Czynności podstawowe | | | | | |

Rysunek 2. Model łańcuchów wartości przedsiębiorstwa

Źródło: Na podstawie: A. V. Phatak i in. (2005, s. 199).

Efektom czynności składających się na łańcuch wartości jest produkt finalny lub usługa, które po nabyciu przez klienta powinny przynieść wartość dodaną, czyli zysk równy dochodowi ze sprzedaży pomniejszonemu o koszty wytworzenia.

Model łańcucha wartości firmy międzynarodowej polega na uwzględnieniu rozmieszczenia poszczególnych segmentów działalności firmy w różnych krajach (Rys. 3). O ich rozmieszczeniu będą decydowały przede wszystkim przewagi lokalizacyjne poszczególnych krajów. Na przykład badania i rozwój lokalizowane są w krajach przodujących w zakresie nowoczesnych technologii, w których występuje odpowiednie zaplecze kadrowe i materialne dla tych celów, natomiast produkcja masowa, taśmowa, niewymagająca wykwalifikowanej siły roboczej w krajach rozwijających się, w których cena jej jest bardzo niska. Lokalizacja zakładów firmy na różnych rynkach zapewnia im bliski kontakt z klientami i umożliwia szybkie reagowanie na zmieniające się ich gusty. Bliskość rynków jest brana także pod uwagę przy produkcji zaspokajającej specyficzne potrzeby klientów np. uwarunkowane kulturą lub tradycją lub związanych ze środowiskiem określonych usług. Ważną rolę odgrywają także koszty transportu, zwłaszcza w przypadku wyrobów o wielkiej wadze i niskiej wartości jednostkowej (np. cukier, cement, produkty naftowe itd.). Odpowiednia międzynarodowa konfiguracja segmentów działania firmy pozwala uzyskać efekt skali i uczenia się a równocześnie uniknąć ceł i barier celnych oraz podatków przy wykorzystaniu mechanizmu cen transferowych.



Rysunek 3. Podstawowe warianty modelu konfiguracji łańcucha wartości przedsiębiorstwa międzynarodowego

Źródło: Kutscher M. Schmid S. (2005, s. 973).

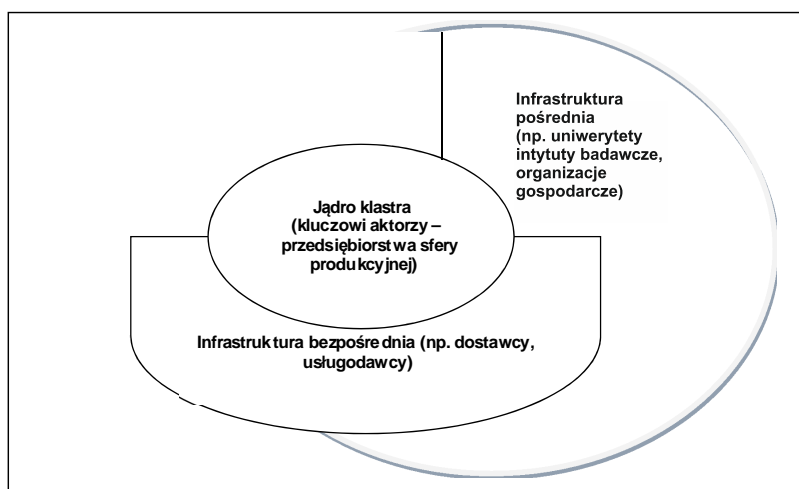
5. MODEL KLASTRA MIĘDZYNARODOWEGO

Koncepcja modelu funkcjonowania przedsiębiorstw w formie klastra również przypisywana jest M. E. Porterowi aczkolwiek wiele do jej powstania wniosły badania A. Marshalla i P. Krugmana. Według Portera klaster jest to geograficzna koncentracja wzajemnie powiązanych firm danej branży lub pokrewnych, instytucji uniwersytetów, instytutów badawczych, organizacji pozarządowych, samorządów itp., które równocześnie współpracują i konkurują ze sobą¹.

Struktura klastra składa się z jądra, które tworzą firmy odgrywające kluczową rolę tj. wytwarzające produkty lub usługi typowe dla niego i decydujące o jego nazwie (Rys. 4). Ich działalność oparta jest na kooperacji tzn. jednocześnie współpracują z sobą w formie kooperacji produkcyjnej, wspólnego korzystania z określonych urządzeń, wyników badań, informacji, środków wsparcia itd. oraz konkurują, ponieważ wytwarzają takie same lub podobne produkty lub usługi (Rymarczyk, 2012, ss. 581 in.). Drugim elementem składowym klastra są przedsiębiorstwa dostarczające surowce, materiały i różne komponenty do produkcji oraz świadczące usługi w zakresie marketingu, dystrybucji, spedycji, ochrony, księgowości, informatyki i finansów. Tworzą one tzw. infrastrukturę bezpośrednią klastra.

¹ Problematyka klastrów podejmowana była przez M.E. Portera w różnych opracowaniach m.in.: *The Competitive Advantage of Nation*, Macmillan, London 1990.; *On Competition*, Harvard Business Review Book, Boston 1998.

Trzeci element struktury klastra to tzw. infrastruktura pośrednia, czyli instytucje wspierające działalność klastra, takie jak uniwersytety, instytuty badawcze, samorządy i różne organizacje gospodarcze. Funkcjonowanie w klastrze zwiększa efektywność, konkurencyjność i innowacyjność jego uczestników. Powstają efekty synergii, przepływ informacji jest szybszy i pełniejszy, efekty *spill* – *over* większe a bezpośrednie kontakty pomiędzy dostawcami, producentami, konkurentami i odbiorcami pozwalają na szybką reakcję na zmieniające się technologie wytwarzania i gusty konsumentów. Należy zaznaczyć, że klastry mogą tworzyć międzynarodowe sieci produkcyjne (*modular production network*) lub być ogniwami sieci biznesowych korporacji transnarodowych (KTN). W ich skład mogą wchodzić firmy lub ich filie z różnych krajów świata, co również decyduje o ich międzynarodowym charakterze. Najlepszym przykładem klastra międzynarodowego jest najstynniejszy na świecie klaster *high-tech* w Silicon Valley w Kalifornii.



Rysunek 4. Struktura międzynarodowego klastra

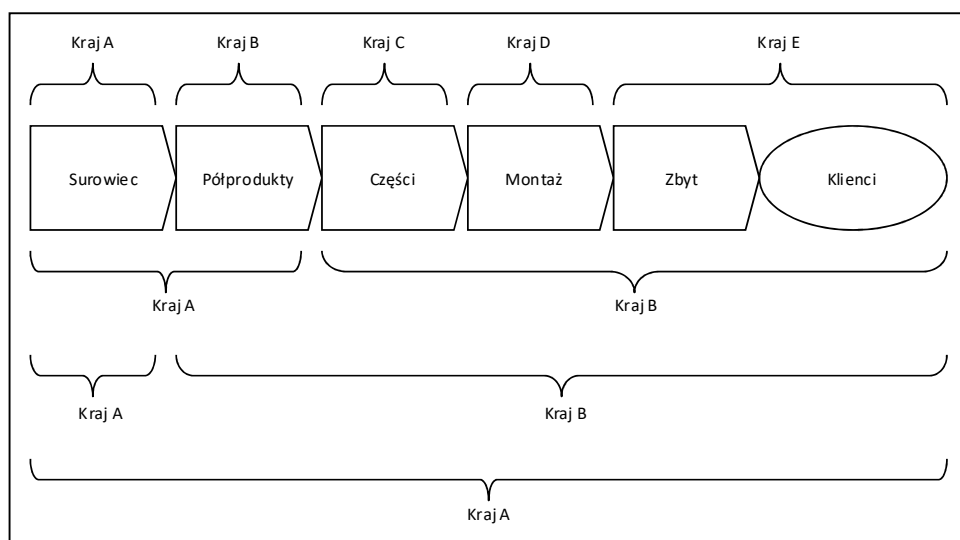
Źródło: D. Cernavin „i in” Hrsg.. (2005, s. 39).

6. GLOBALNY ŁAŃCUCH DOSTAW

Łańcuch dostaw jest to system organizacji dostaw producentów, hurtowników i dostawców, którzy realizują funkcje zaopatrzenia, produkcji magazynowania i dystrybucji towarów. Ich działania mają na celu przekształcenie surowców, materiałów i komponentów w produkt finalny i dostarczenie go końcowemu odbiorcy. W przypadku usytuowania ich w różnych krajach tworzą oni międzynarodowy lub globalny łańcuch dostaw (Rys. 4).

Zarządzanie łańcuchem dostaw (*supply chain management*: SCM) można określić jako aktywną formę współpracy niezależnych firm, która obejmuje wspólne planowanie na poziomie sieci, koordynację przepływów oraz wspólne

wykorzystanie posiadanych zasobów w celu uzyskania efektów synergii w realizacji celu integrującego ich działalność tj. dostarczanie produktów klientowi (Rymarczyk, 2012, ss. 334 i n.). Ważną częścią łańcucha dostaw jest logistyka, czyli czynności planowania, wdrażania i kontrolowania sprawności przepływu dóbr i usług oraz związanych z nimi informacji z miejsca ich pochodzenia do miejsca ich użytkowania. Efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw zwiększa elastyczność zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, lepiej je synchronizuje, przyspiesza ich obrót, eliminuje zbędne zapasy, obniża koszty, lepiej zaspokaja potrzeby klientów a w konsekwencji zmniejsza ryzyko podejmowanych działań i zwiększa zyski uczestników łańcucha dostaw. Niezwykle ważnym dla prawidłowego działania łańcucha dostaw jest odpowiedni przepływ informacji. Współcześnie w tym celu powszechnie wykorzystuje się elektroniczny system wymiany danych (EDI), pakietowe technologie informacyjne znane jako planowanie zasobów firmy (ERP) i e-commerce z zastosowaniem Internetu.



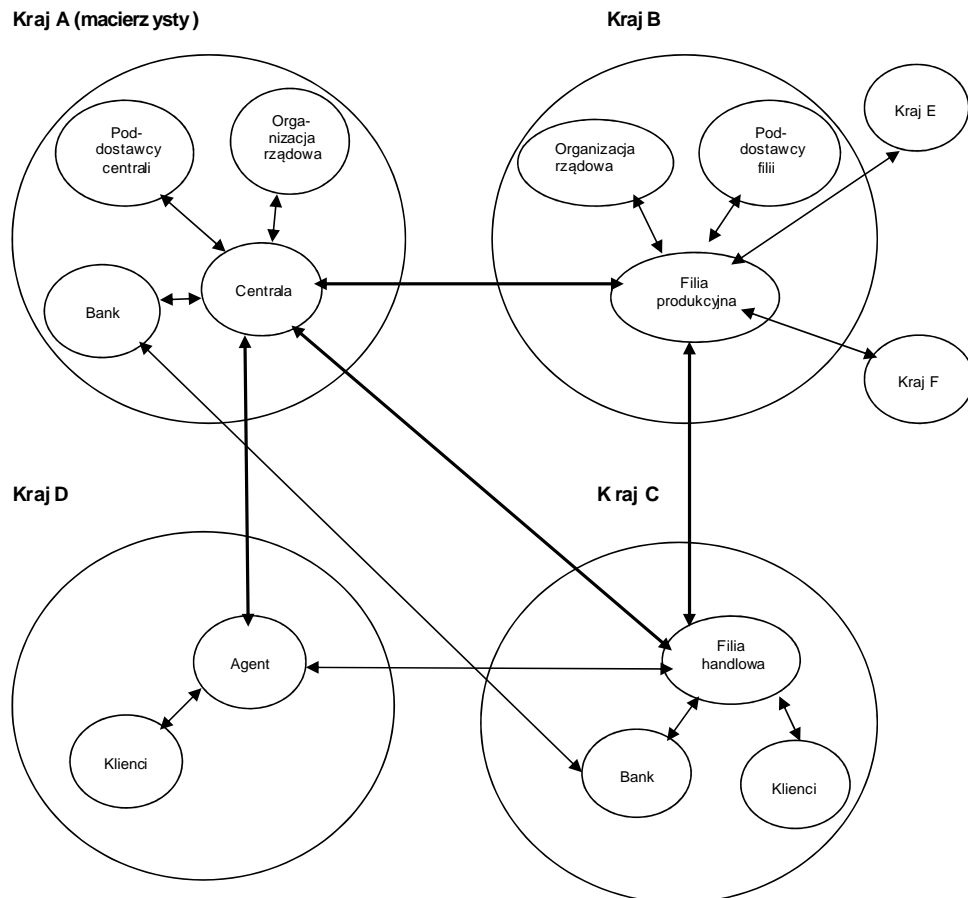
Rysunek 5. Różne warianty modelu konfiguracji międzynarodowego łańcucha warstw
Źródło: Macharzina K. Oesterle M.J. (2002, s. 952).

Kompleksowość modelu międzynarodowego łańcucha dostaw związana jest z geograficznym rozproszeniem jego elementów składowych oraz rosnącymi wymaganiami w zakresie koordynacji jego czynności (np. wymóg dostaw *just in time*). Muszą być uwzględnione w nim takie czynniki jak możliwość powstania zakłóceń z przyczyn gospodarczych, politycznych, społecznych, naturalnych i innych. Inne uwarunkowania to zróżnicowane odległości i klimat, różny poziom infrastruktury transportowej w poszczególnych krajach, otoczenie polityczno-prawne, taryfowe i nie taryfowe bariery przepływów, ryzyko kursowe, zagrożenia wynikające z międzynarodowego terroryzmu i piractwa.

7. MODEL GLOBALNYCH SIECI BIZNESOWYCH

Żadna firma nie może funkcjonować samoistnie – jej egzystencja i rozwój zależy od zasobów kontrolowanych przez inne firmy. Dostęp do nich uzyskuje poprzez nawiązywanie więzi ekonomicznych, technicznych, badawczo – rozwojowych, prawnych, administracyjnych, społecznych itp. z innymi przedsiębiorstwami, zlokalizowanymi w różnych krajach (Rymarczyk, 2012, ss. 173 i n.). Abstrakcyjnym obrazem tych powiązań jest model globalnych sieci biznesowych. Podczas gdy model łańcucha wartości i łańcucha dostaw zakłada pewną sekwencję przepływów gospodarczych w ramach sieci, to model globalnych sieci biznesowych zakłada istnienie ciągłej interakcji przepływów opartych na wzajemnych zależnościach firm bez określenia wyraźnych ich granic i struktury. Sieci powiązań biznesowych między firmami mogą mieć charakter formalny i nieformalny oraz bezpośredni i pośredni tj. występujący za pośrednictwem innej firmy natomiast cała sieć nie przedstawia formalnej organizacji. Jej struktura w każdym przypadku będzie miała indywidualny charakter, determinowany zasobami firmy i charakterem otoczenia. Sieci biznesu tworzone są w poprzek branż i sektorów i na ogół mają charakter długotrwały. Wejście nowej firmy do sieci będzie uzależnione od tego czy pozostali uczestnicy mają motywacje skłaniające ich do nawiązania interakcyjnych powiązań z *newcomers*. Pomiędzy uczestnikami sieci istnieją związki kooperacyjne ale także w pewnym zakresie konkurencja, która powoduje ciągłe zmiany w sieci, jej dynamiczny rozwój lub stagnację i zanik oraz pojawienie się nowych partnerów i znikanie dotychczasowych. Firma podejmuje decyzję o wejściu do jednej lub kilku sieci biznesu jeśli istniejące w nich systemy powiązań będą sprzyjały jej efektywności. Będzie wtedy skłonna zmienić rozmiary i ewentualnie asortyment swojej produkcji, stosowaną technologię, systemy sprzedaży i marketingu itd. dostosowując je do oczekiwań innych uczestników sieci. Model globalnych sieci biznesowych implikuje założenie, że znaczenie firmy zależne jest nie tylko od posiadanych zasobów ale także od zakresu i jakości sieci powiązań. Posiadanie licznych sieci powiązań z własnymi podmiotami (spółkami córkami) oraz innymi niezależnymi na całym świecie lub przynajmniej w Triadzie (USA, UE, Daleki Wschód) oznacza, że firma ma charakter globalny i zaliczana jest do elity podmiotów gospodarczych na świecie (Rys. 6).

Nie tylko zakres ale i jakość sieci biznesu posiada podstawowe znaczenie dla firmy. Szczególnie cenne jest posiadanie przez nią wysoko wyspecjalizowanych ośrodków B+R, powiązań z klastrami hi-tech, lokalnymi ośrodkami naukowo – badawczymi i uniwersytetami oraz wspierającymi ją organizacjami rządowymi. Występujące w sieci związki pomiędzy firmami mogą mieć charakter aliansów strategicznych, joint venture, franchisingu, leasingu, kontraktu menedżerskiego, kontraktów itd.



Rysunek 6. Model globalnej sieci biznesu
 Źródło: Na podstawie: Hollensen S. (2001, s. 62).

8. MODEL GLOBALNEJ ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

Rozwój technologii informacyjno – komunikacyjnej (*information and communication technologies*: ITC) a przede wszystkim pojawienie się Internetu oraz postęp procesów globalizacji umożliwiły przekazywanie wielu funkcji przedsiębiorstwa do realizacji przez zewnętrznych partnerów zlokalizowanych na całym świecie. W ten sposób powstały organizacje stanowiące wirtualne sieci powiązań, których celem jest realizacja specyficznych celów o ograniczonym horyzoncie czasowym (Rymarczyk, 2004, ss. 273 i n.). Organizacje te cechuje w szczególności (Albers, & Wolf (Hrsg.), 2003, s. 8; Krystek & Zur (Hrsg.), 2002, ss. 863-867):

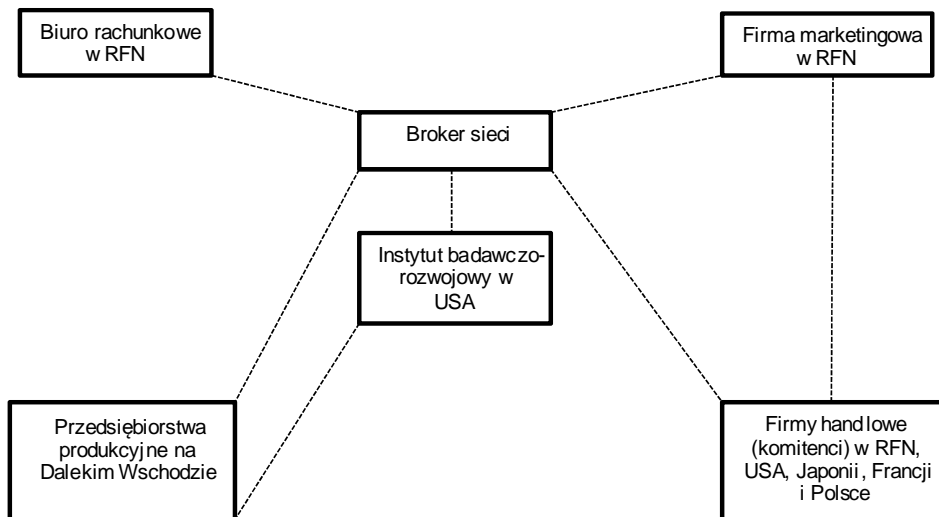
- sieć prawnie i gospodarczo samodzielnych przedsiębiorstw,
- czasowa forma współpracy zorientowana na projekt,
- połączenie kluczowych kompetencji uczestników,

- istnienie intensywnych dwu- i wielostronnych powiązań,
- organizacja, w której centralne funkcje zarządzania nie występują w formie zinstytucjonalizowanej, a lokalizacja uczestników nie odgrywa żadnej roli,
- sieć oparta na intensywnym zastosowaniu nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych,
- współpraca, w której kontrakty zostały zastąpione przez luźne umowy oparte na wzajemnym zaufaniu,
- organizacja ukierunkowana na indywidualizację produktów i o wysokiej orientacji na klienta.

Poszczególne firmy dobierane są do uczestnictwa w wirtualnej organizacji wg kluczowych kompetencji (*core competence*). Ich integracja umożliwia wytwarzanie wysokiej jakości produktów i usług, dostosowanych do zmieniających się gustów konsumentów po względnie niskich w porównaniu do tradycyjnej organizacji, kosztach. Ogromne znaczenie ma elastyczność i szybkość działania sieci, ponieważ w warunkach „nowej ekonomii” cykl życia produktów ulega stałemu zmniejszaniu się i istnieje ryzyko wyprzedzenia przez konkurentów. Do organizacji szybko mogą być włączane nowe firmy, dysponujące najnowocześniejszymi technologiami produkcji, know how w zakresie marketingu, rozbudowanymi efektywnymi kanałami dystrybucyjnymi oraz zasobami i technikami finansowania projektów. Wielkość jej oraz formy powiązań ulegają zmianom. Współpraca partnerów oparta jest na zaufaniu i rzetelności i jest realizowana głównie bez wiążących umów, aczkolwiek może także występować w formie kontraktu, umowy kooperacyjnej, franchisingu itd. Regulowana ona jest jednak dokładnymi zasadami postępowania, które muszą być bezwzględnie akceptowane. Tylko jeśli istnieje zaufanie, że partner będzie przestrzegał niepisanych reguł gry i powstrzymał się od działań oportunistycznych, tzn. realizacji własnych korzyści kosztem innych, to możliwe jest współpraca na podstawie porozumień niemających formy prawnej. Jest to jedna z najważniejszych przewag organizacji wirtualnej, minimalizująca koszty transakcyjne i zapewniająca szybkość i elastyczność działania (Rymarczyk, 2012, ss. 539 i n.).

W organizacji wirtualnej nie ma na ogół instytucjonalnego kierownictwa, ale dla podjęcia i koordynacji danego przedsięwzięcia wymagane jest jednak istnienie inicjatora spełniającego również funkcje kierownicze dla danego projektu czyli tzw. brokera sieci (*network broker*). Model organizacji wirtualnej będzie zatem składał się z brokera sieci i połączonych z nim oraz wzajemnie wirtualnymi więzami firm wyselekcjonowanych dla realizacji projektu z baz internetowych (Rys. 7).

Stopień wirtualizacji organizacji może być różny. Istnieją organizacje całkowicie zwirtualizowane tzn. funkcjonujące tylko w cyberprzestrzeni (Fuks, 2012, s. 42). Są to tzw. wyodrążone organizacje (*hallow organization*); np. Amazon.com i Allegro.pl. Drugi rodzaj to organizacje częściowo wykorzystujące cyberprzestrzeń, np. integracja zakupów usług transportowych z wykorzystaniem platformy internetowej Timocon. Trzeci rodzaj to organizacje, które tylko w stopniu podstawowym korzystają z cyberprzestrzeni; np. Facebook.pl oraz firmy tworzące i prowadzące działalność w internetowych portalach branżowych.



Rysunek 7. Model organizacji wirtualnej

Źródło: opracowanie własne.

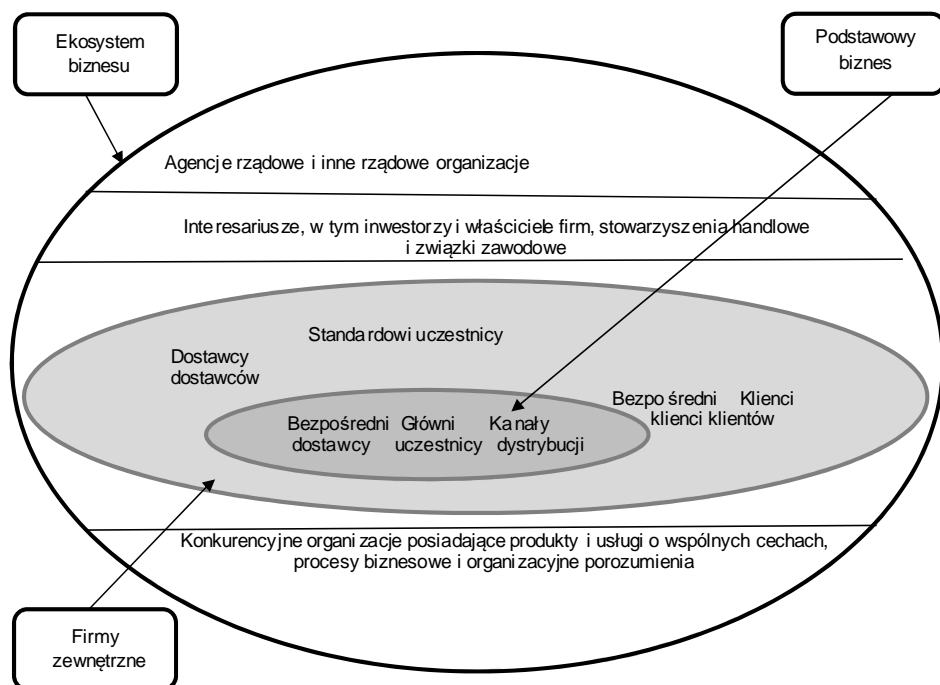
Model organizacji wirtualnej można byłoby nazwać modelem quasi-klastra. W odróżnieniu jednak od klastra organizacje wirtualne nie posiadają lokalizacji – występują w cyberprzestrzeni. Jednakże takie cechy jak kooperacja, przekazywanie wiedzy i łączenie kluczowych kompetencji w celu realizacji określonego przedsięwzięcia, wysokie standardy przestrzegania przyjętych reguł gry, odformalizowanie relacji oparte na zaufaniu, płaska struktura i brak hierarchii w wysokim stopniu upodabniają je do klastra.

9. MODEL EKOSYSTEMU BIZNESU

Wzrost kompleksowości, turbulencji i nieprzewidywalności otoczenia biznesu we współczesnym świecie, stwarza wiele nowych wyzwań dla firm. Nasilająca się konkurencja i nowe jej formy powodują, że pojedyncze, nieskoordynowane ich działania przestają być skuteczne. Korporacje konfrontowane są z rosnącymi wymaganiami klientów, zgłaszającymi popyt raczej na kompleksowe, zintegrowane rozwiązania aniżeli standardowe produkty i usługi. Homogenizacja gustów konsumentów po osiągnięciu pewnego poziomu nasycenia standardowymi produktami zanika a rośnie zapotrzebowanie na zdyswersyfikowane produkty niekiedy o wysokim stopniu skomplikowania. Firmy są konfrontowane z wyzwaniem gospodarki opartej na wiedzy, potrzebami innowacyjności i kastemizacji produktów, elastyczności i szybkości reakcji na zmiany w popycie a jednocześnie pozostają pod presją konieczności stałego obniżenia kosztów. Wszystko to rodzi potrzebę podejmowania skoordynowanych działań, łączenia potencjałów i zróżnicowanych kompetencji w celu wspólnego rozwoju i zdolności radzenia sobie z wyzwaniami globalnej gospodarki XXI w.

Potencjalnym rozwiązaniem w/w problemów jest koncepcja ekosystemu biznesu (*business ecosystem*) zaproponowana przez J. F. Moore pod koniec XX w. Według niego i innych autorów rozwijających tę koncepcję, ekosystem biznesu jest to zbiorowość dużej liczby firm i innych organizacji pozostających we wzajemnych, wielostronnych związkach o charakterze kooperacyjnym i konkurencyjnym wykorzystywanych dla wytwarzania dóbr, usług i technologii pożądaných przez klientów. Ekosystem biznesu tworzą główni uczestnicy, do których należą kluczowi gracze (*keystone*), dominatorzy (*dominatons*) i gracze niszowi (*niche players*) (Rys.8). Kluczowi gracze a wśród nich lider grupy odgrywają najważniejszą rolę w ekosystemie, a która polega na:

- zapewnieniu efektywności ekosystemu,
- monitorowaniu i podejmowaniu działań sprzyjających sprawności jego funkcjonowania,
- zapewnieniu odporności i stabilności ekosystemu oraz pobudzanie jego uczestników do aktywnej działalności,
- przyjmowaniu nowych członków,
- zapewnieniu innowacyjności i stałego wzrostu tworzonych wartości.



Rysunek 8. Model ekosystemu biznesu

Źródło: Moore, J.F. (1966, s. 27).

Drugą grupę stanowią dominatorzy, czyli duże firmy integrujące się w celu uzyskania kontroli nad najważniejszymi aktywami i przejęcia możliwie największej wartości. Do trzeciej najliczniejszej grupy należą gracze niszowi posiadający specjalne zasoby i umiejętności. Koncentrują się oni na wąskiej domenie rozwijając swoje kompetencje we współpracy z kluczowymi graczami.

Piąta grupa to klienci i klienci klientów.

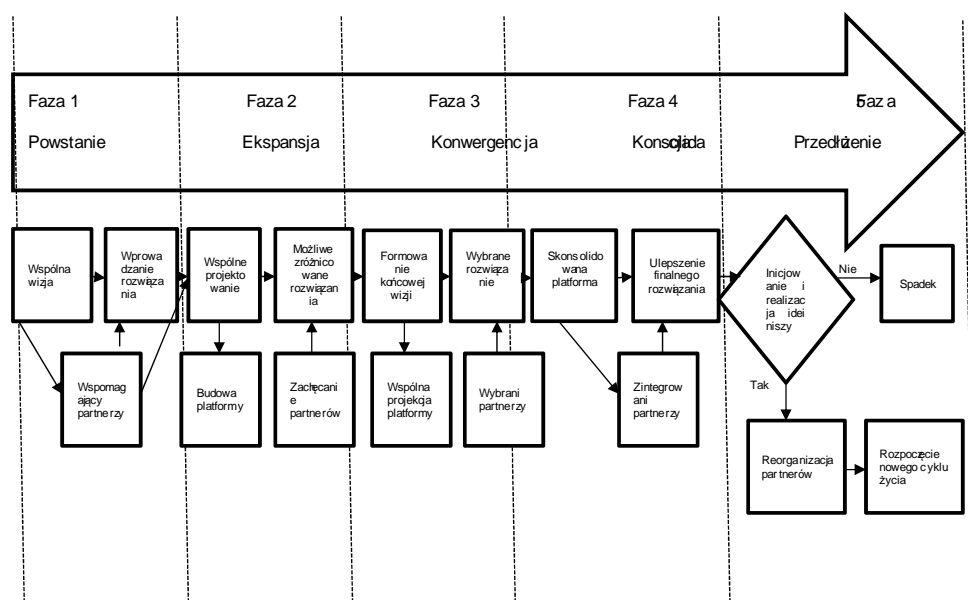
Szosta grupa to różnego rodzaju dostawcy, czyli przede wszystkim bezpośredni dostawcy, dostawcy dostawców i dostawcy komplementarnych produktów i usług.

Siódma grupa obejmuje agencje rządowe i quasi – rządowe organizacje.

Ósmą grupę stanowią interesariusze (*stockholders*) w tym inwestorzy, właściciele firm, stowarzyszenia handlowe i związki zawodowe.

Ostania, czyli dziewiąta grupa to konkurencyjne organizacje, procesy biznesowe i organizacyjne porozumienia.

Podobnie jak w przypadku organizmów i systemów biologicznych oraz produktów, firm i organizacji można w ekosystemie biznesu wyróżnić fazy cyklu jego życia (Rong K., Y. Shi 2015, ss. 225-226), a mianowicie fazy: powstanie (*emerging*), ekspansja (*expansion*), konwergencja (*converging*), konsolidacja (*consolidation*) i przedłużenie (*renewing*) (Rys. 9).



Rysunek 9. Cykl życia ekosystemu biznesu

Źródło: Rong, K., & Shi, Y. (2015, s. 25).

W fazie powstania centralna firma (*leader ecosystem*) we współpracy z klientami i dostawcami definiuje propozycję stworzenia innowacyjnej wartości i inicjuje utworzenia łańcucha dostaw w celu dostarczenia jej na rynek. W fazie ekspansji, tworzona jest platforma w celu łatwiejszej interakcji pomiędzy partnerami, nowa wartość jest

rozwijana, różnicowana i wprowadzana na szeroki rynek. Partnerzy i dostawcy są zachęceni do zwiększania zaangażowania w celu osiągnięcia maksymalnego pokrycia rynku określonym produktem lub usługą. W fazie konwergencji następuje ustalenie końcowej wizji wartości i stabilnej sieci partnerów skupionych wokół wyspecjalizowanych rynków. W fazie konsolidacji ma miejsce integracja sieci partnerów, konsolidacja platformy i ulepszanie finalnego rozwiązania. W ostatniej fazie tj. przedłużenia podejmowana jest współpraca z innowatorami w celu wniesienia nowych idei do dojrzałego ekosystemu i przygotowanie do rozpoczęcia nowego cyklu.

Implementacja modelu ekosystemu do praktyki działania biznesu wydaje się być strategią, która jest w stanie zapewnić większe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu aniżeli w przypadku innych omówionych tu wcześniej rozwiązań (Williamson, P.J., & De Meyer, A. 2012, ss. 30-33). Po pierwsze ze względu na ograniczone środki wiele firm zmuszone jest do koncentracji na podstawowej działalności. Jest to sprzeczne z wymaganiami klientów, którzy rosnąco żądają dostarczenia złożonych produktów i usług, ich kombinacji często w pakietach dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb. Wyjściem jest podział aktywności pomiędzy różne podmioty, co zapewnia współpraca w ramach ekosystemu biznesu.

Po drugie w warunkach rosnącego znaczenia wiedzy i jej udziału w wytwarzanych produktach jej indywidualne generowanie jest często niemożliwe lub zbyt kosztowne. Integracja wiedzy i umiejętności bardzo dużej liczby partnerów w ekosystemie biznesu pozwala na uzyskanie efektu synergii, stwarza warunki do rozwoju innowacyjności produktów poprzez łączenie potencjałów i wzajemne uczenie się.

Po trzecie funkcjonowanie w ramach ekosystemu ogranicza rosnącą w warunkach globalizacji niepewność. Elastyczna współpraca w ramach luźno koordynowanych sieci może zmniejszyć ryzyko niepowodzenia w większym stopniu aniżeli ma to miejsce w zhierarchizowanych lub subkontraktowych relacjach, gdzie warunki dostaw są precyzyjnie i z góry określone a struktury znacznie trudniejsze do rekonfiguracji.

Po czwarte dzięki zaawansowanym technologiom informacyjnym i komunikacyjnym ekosystem biznesu może integrować zróżnicowane zasoby i wiedzę rozproszone w różnych częściach świata. Oznacza to możliwość bardziej kompleksowego ich wykorzystania i bardziej efektywnego skomercjalizowania przy pomocy globalnych kanałów dystrybucji. Jednocześnie globalny arbitraż i wspólna infrastruktura obniżają koszty działalności.

Po piąte różnorodność firm uczestniczących w ekosystemie wielkich i małych zapewnia osiągnięcie zarówno efektu skali jak i efektu niszy rynkowej.

Po szóste luźna forma rozwiązań i otwartość ekosystemu biznesu umożliwia łatwą jego restrukturyzację – wyłączenia niektórych dotychczasowych uczestników i przyjęcie nowych, którzy mogą wnieść nowe idee i zapoczątkować nowy cykl jego życia.

10. PODSUMOWANIE

Przedstawione w artykule model biznesu międzynarodowego w żadnym wypadku nie wyczerpują istniejących i możliwych do skonstruowania rozwiązań organizacyjnych działalności w skali globalnej. W szczególności funkcjonują i mogą być

tworzone najrozmaitsze teoretyczne i praktyczne rozwiązania hybrydowe. Gwałtowne zmiany w otoczeniu o charakterze ekonomicznym, politycznym i społecznym stwarzają zapotrzebowanie na rozwiązania w sferze organizacji i strategii bardziej adekwatne do realizacji celów firmy tj. zwiększenia jej wartości aniżeli dotychczasowe. Zaostrzająca się konkurencja i nowe jej formy wymagają nowoczesnego i kompleksowego podejścia do sposobu prowadzenia biznesu. Przede wszystkim zaś zdolności do wykorzystania niekodyfikowanej wiedzy i otwartych innowacji oraz przyspieszenia ich wdrażania. Firmy stają przed dylematem w jaki sposób dostarczyć bardziej kompleksowe rozwiązania wymagane przez klientów przy ograniczonych zasobach i rosnących kosztach B+R. Zwiększająca się niepewność działania w turbulentnym otoczeniu pogłębia ten dylemat.

Pewną odpowiedzią na te problemy jest poszukiwanie modelu biznesu, który odpowiadałby wyzwaniom opartej na wiedzy gospodarki globalnej XXI w. Prezentowane kolejno modele tj. międzynarodowego łańcucha tworzenia wartości, międzynarodowego klastra, globalnego łańcucha dostaw, globalnych sieci biznesu, organizacji wirtualnej i ekosystemu biznesu świadczą o dużej inwencji i zdolności firm do przewyżczania ograniczeń i dostosowania się do wymogów otoczenia przy zachowaniu imperatywu osiągania odpowiednich zysków. Wydaje się, że ostatni z omawianych modeli tj. ekosystemu biznesu posiada znaczne przewagi w stosunku do pozostałych. Łączy on w sobie niekiedy dość przeciwstawne cechy takie jak fragmentaryzację, wzajemną integrację, kooperację, konkurencję, zdolność do elastycznej rekonfiguracji swoich aktywów kompetencji oraz umiejętne wykorzystanie wiedzy i innowacji dla kreacji wartości odpowiadającym indywidualnym i zmieniającym się gustom konsumentów. Wydaje się, że ten model biznesu jako najbardziej odpowiadający fundamentalnym zmianom w jego otoczeniu będzie odgrywał coraz większą rolę w globalnej gospodarce.

LITERATURA

- Albers, S., & Wolf, J. (Hrsg.) (2003). *Management Virtueller Unternehmen*, Deutscher Universitäts – Verlag, Wiesbaden.
- Cernavin, D. (Hrsg.) (2005). *Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen*, Duncker & Humblot, Berlin.
- Fuks, K. (2012). *Wirtualne klastry przedsiębiorstw dla pozyskania zasobów na rynkach elektronicznych*. Praca doktorska. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Katedra Logistyki i Transportu, Poznań.
- Hollensen, S. (2001), *Global Marketing*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Krystek, U., & Zur, E. (Hrsg.) (2002). *Handbuch Internationalisierung*, Springer Verlag, Berlin – Heidelberg.
- Kutscher, M., & Schmid, S. (2005). *Internationales Management*, R. Oldenburg Verlag, München.
- Macharzina, K., & Oesterle, M.J.(2002). *Handbuch Internationales Management*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Moore, J.F.(1996). *The death of competition. Leadership & Strategy in the Age of Ecosystems*, John Wiley & Sons, Chichester i in.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, L. (2005). Claryfaing Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16.
- Phatak, A.V. (2005). *International Management*, McGraw – Hill, Irvin, Boston.
- Porter, M.E.(1998). *On Competition*, Harvard Business Review Book, Boston.
- Porter, M.E.(1990). *The Competitive Advantage of Nation*, Macmillan, London.
- Rong, K., & Shi, Y. (2015). *Business Ecosystem*, Palgrave Macmillan, London.
- Rymarczyk, J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk, J. (2012). *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- Teece, D.J. (2010). *Models, Business Strategy and Innovation* „Long Range Planning” Nr 43.
- Williamson, P.J., & De Meyer, A. (2012). *Ecosystem Advantage: How to Succesfully Harness the Power of Partners*. Singapore Management University.

Models of international business

Abstract: Advance in processes of goods and services caused changes in their organisation. Their reflection are the various models of business, i.e. the abstract conception its function. Models of business can be also a pure theoretical character, that means to be a proposition a solution of the problem a value creation by a company. If they concern economic activity conducts in the dimensuion larger than national, then are called international or global models. In this paper were presented tha basic models of international business that are international value chain, international cluster, global supply chain, global business network, global virtual organisation and business ecosystem. The last mentioned model i.e model of business ecosystem seems to be the best solution for organisation of economic activity of firms in the contemporary global reality.

Keywords: international business models; value chain; supply chain; business network; virtual organization; business ecosystem

JEL codes: F23