

Anna Ujwary-Gil

Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu

MODELE BIZNESOWE A KAPITAŁ INTELEKTUALNY PRZEDSIĘBIORSTWA¹

Streszczenie: Rozwój koncepcji modelu biznesowego oraz kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa datuje się na lata 90. ubiegłego stulecia. Zaskakujący pozostaje fakt, że w ostatnich dwóch dekadach pojawiło się niewiele publikacji omawiających wpływ kapitału intelektualnego na tworzenie, funkcjonowanie czy innowacyjność modeli biznesowych, a koncepcja modelu biznesowego nie znajduje szerszego odzwierciedlenia w literaturze z zakresu zarządzania i pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Tymczasem w ramach tych dwóch koncepcji istnieje wiele obszarów analiz, które się pokrywają, a do których bez wątpienia należą: tworzenie wartości, wartość dodana, przewaga konkurencyjna, umiejętności, kompetencje, czy zasoby niematerialne.

Celem artykułu jest wskazanie wspólnych elementów tych koncepcji, zarysowanie kierunków dalszych badań, szczególnie jeśli chodzi o pomiar i operacjonalizację modelu biznesowego. W podjęciu tych teoretycznych rozważań wykorzystano bieżącą i wyselekcjonowaną literaturę przedmiotu.

Słowa kluczowe: model biznesowy, kapitał intelektualny, wartość, pomiar wyników.

BUSINESS MODELS AND INTELLECTUAL CAPITAL OF A COMPANY

Abstract: The development of the concept of a business model and the intellectual capital of a company dates back to the nineties of the last century. Surprising is the fact that over the last two decades, there have been very few publications discussing the impact of intellectual capital on value creation, functioning and business models innovation, nor the concept of a business model reflected in the broader literature on management and intellectual capital measurement. However, within these two concepts, there are many elements that overlap, and which no doubt include: the creation of value, value added, competitive advantage, skills, and intangible resources. The purpose of this article is to identify the common elements of these concepts, outline directions for further research, especially when it comes to measurement and operationalization of the business model. Taking these theoretical considerations into account current and selected literature were used.

Keywords: business model, intellectual capital, value, performance measurement.

Wprowadzenie

Do tej pory tematyka modeli biznesowych w kontekście kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa zainteresowała niewielu badaczy [np. 13; 3; 15]. W zależności od tego, jaką perspektywę przyjmiemy, model biznesowy może stanowić tło analizy dla kapitału intelektualnego, gdzie zdefiniowanie modelu biznesowego staje się w ogóle punktem wyjścia do pomiaru kapitału intelektualnego, lub też perspektywa badawcza może być ukierunkowana na badanie wpływu modelu biznesowego na kapitał intelektualny, gdzie zróżnicowanie działań tworzących wartość (np. rozwój kanałów komunikacyjnych dla klientów,

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01338 oraz w części, przez Marie Curie Industry-Academia Partnerships and Pathways Programme (IAPP). Projekt numer 324448.

rozwój lokalnego centrum innowacji czy kultywacja zasobów ludzkich) skutkuje zmianą w akumulacji kapitału intelektualnego. Inne badanie może dotyczyć problemu tworzenia kapitału intelektualnego oraz poznania, w jaki sposób dynamika zmian, relacje i powiązania składników tego kapitału wpływają na bieżący model biznesowy przedsiębiorstwa. Z drugiej strony sam model biznesowy może być elementem kapitału strukturalnego, jako chroniona prawnie własność intelektualna. Warto bliżej przyjrzeć się tej tematyce, która może zainspirować badaczy do podjęcia kolejnych badań w tym obszarze, jak również rozpoznać jej utylitarny charakter.

1. Koncepcja modelu biznesowego oraz kapitału intelektualnego

Modele² biznesowe, na podstawie których dokonuje się analizy poziomu konkurencyjności, tworzenia wartości czy formułowania strategii, są zasadniczo postrzegane jako narzędzie do opisu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Badania różnych autorów i interpretacje modeli biznesowych pokazują ich zróżnicowanie, szczególnie jeśli chodzi o komponenty składowe modelu [17, s. 727], niemniej jedną z ich wspólnych cech jest tzw. funkcjonalistyczny aspekt ukierunkowany na tworzenie wartości, w tym dla producenta, klienta czy organizacji jako całości [1, s. 511; 7, s. 355; 21, s. 15; 22, s. 179].

Według Zotta, Amita oraz Massy [27, s. 1021 i 1038–39] model biznesowy to nowa jednostka analizy, która różni się od produktu, firmy, przemysłu lub sieci. Wprawdzie model koncentruje się na firmie, ale jego granice są szersze, obejmują również jej partnerów biznesowych. Ważnym elementem tego ujęcia pozostaje wyjaśnienie zarówno tworzenia wartości, jak i jej przechwytywania. Inne, równie popularne ujęcie modelu biznesowego według Johnsona i współautorów [11, s. 52] zakłada, że model biznesowy składa się z powiązanych elementów, tj. propozycji wartości dla klienta, wzorca zysku, kluczowych zasobów i procesów, które razem przyczyniają się do tworzenia i dostarczania wartości.

Mnogość definicji powoduje, iż zasadna staje się analiza modeli z określonych perspektyw, np. ekonomicznej, operacyjnej, czy strategicznej [18, s. 47–48]. Dekompozycja modeli nawiązuje wówczas do subprocesów związanych z tworzeniem wartości, zysku w czasie oraz tym, jak firma definiuje swoją pozycję na rynku, jej możliwości wzrostu, jak wybiera swoich klientów, czy różnicuje swoją ofertę. Inny podział kontrastuje literaturę na temat modeli biznesowych z perspektywy działalności e-biznesowej, strategii, czy zarządzania innowacjami i technologią [27, s. 1036–37].

Z kolei badacze zainteresowani koncepcją kapitału intelektualnego wykazali, że jest on pozytywnie powiązany z wynikami firmy, jak również z tworzeniem wartości [5; 8; 6; 14; 24; 9; 26]. Kapitał intelektualny należy rozpatrywać w kontekście pozyskiwania i wykorzystywania zasobów niematerialnych, które wpływają na efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Postrzegany jest jako rezultat wzajemnych relacji pomiędzy trzema głównymi jego składnikami, mianowicie: kapitałem ludzkim, strukturalnym i relacyjnym³. Obejmuje zasoby wiedzy, aktywa niematerialne, umiejętności umożliwiające realizację procesów biznesowych i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [16, s. 650].

Mając powyższe na uwadze, składniki kapitału intelektualnego można rozpatrywać w kontekście komponentów modelu biznesowego⁴ (rysunek 1):

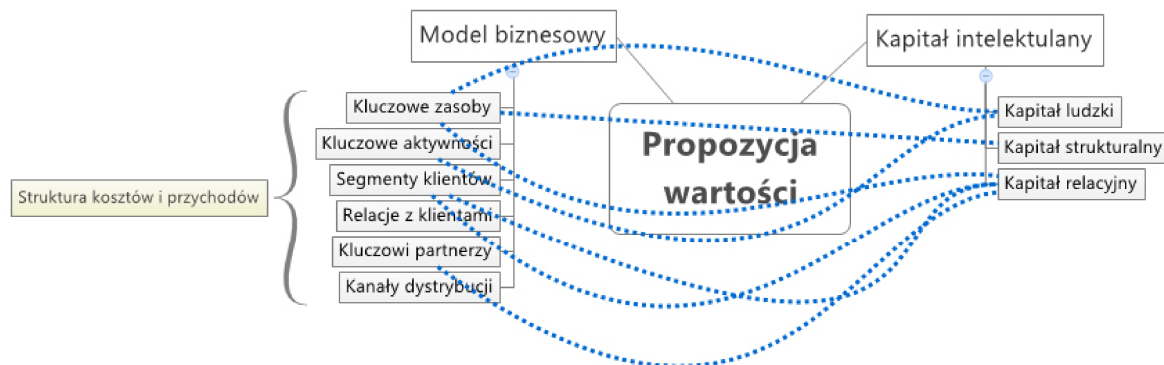
Do kluczowych zasobów zaliczono wypracowaną markę, bazy klientów oraz know-how, które w koncepcji kapitału intelektualnego stanowią kapitał strukturalny. Niektórzy autorzy wymienione elementy zaliczają do własności intelektualnych [np. 5; 20]. Natomiast kluczowe aktywności można rozpatrywać w kontekście kapitału ludzkiego rozumianego m.in. jako wiedza i umiejętności rozwiązywania proble-

² Niektórzy autorzy nawiązują do zasadności użycia „modelu” jako jednostki analizy w powiązaniu z atrybutem „biznesowy”. Szerzej na ten temat w: [12; 10].

³ W artykule przyjęto najbardziej popularną wśród badaczy klasyfikację kapitału intelektualnego. Szczegółową ich charakterystykę czytelnik znajdzie w obszernej literaturze przedmiotu [np. 24].

⁴ Liczba komponentów modelu biznesowego mieści się w przedziale 3–8 w zależności od autorów. Na rysunku nawiązano do [21, s. 18].

mów czy tworzenia rozwiązań. Pozostałe elementy to kapitał relacyjny postrzegany przez pryzmat relacji przedsiębiorstwa z klientami, partnerami, konkurentami. Odrębnym obszarem są struktura kosztów i przychodów, które stanowią ważny element finansowej oceny przychodów generowanych przez poszczególne segmenty klientów, oraz wiedzy o tym, które zasoby i aktywności (działania) kosztują najwięcej.



Rysunek 1. Model biznesowy a kapitał intelektualny – powiązania komponentów

Główne miejsce na rysunku zajmuje propozycja wartości jako zbiór produktów i usług generujących wartość dla określonych grup klientów, zaspokajania ich potrzeb, a także umiejętności rozwiązywania problemów. Tym samym model biznesowy ma na celu określenie mechanizmów, jakie przedsiębiorstwo wykorzystuje do pozyskiwania, transformowania i wykorzystywania różnych form kapitału fizycznego, finansowego i intelektualnego (zasobów niematerialnych i wiedzy) w tworzeniu wartości.

Zarówno w koncepcji modelu biznesowego, jak i kapitału intelektualnego wartość tworzona przez przedsiębiorstwo zmienia się w czasie z powodu pojawiających się innowacji, różnego typu usprawnień i modyfikacji produktów (usług). Wartość ta będzie rosła, jeśli w wyniku innowacji produktowej lub procesowej klient podejmie decyzję o kupnie. Sama cena nie wpływa na tworzenie wartości, decyduje natomiast o tym, jak wartość jest dzielona między producenta a konsumenta. Nadwyżka konsumenta zwiększa się, jeśli cena produktu się obniża, a jego jakość wzrasta bez konieczności podniesienia ceny za produkt.

Wartość, którą przedsiębiorstwo wytworzyło, może stać się bogactwem dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Interesariusze korzystają z podziału wartości, jeśli przedsiębiorstwo jest zdolne zredukować koszty bardziej niż konkurencja lub poprawić jakość, która umożliwi przedsiębiorstwu sprzedaż produktu po wyższej cenie w stosunku do poniesionych kosztów. Ważne jest również postrzeganie korzyści, jakie z użytkowania produktu może osiągnąć klient. Im wyższa będzie postrzegana korzyść klienta z użytkowania produktu, tym wyższą cenę będzie mógł zaproponować producent [szerzej na ten temat w: 24].

2. Model biznesowy oraz kapitał intelektualny a pomiar wyników

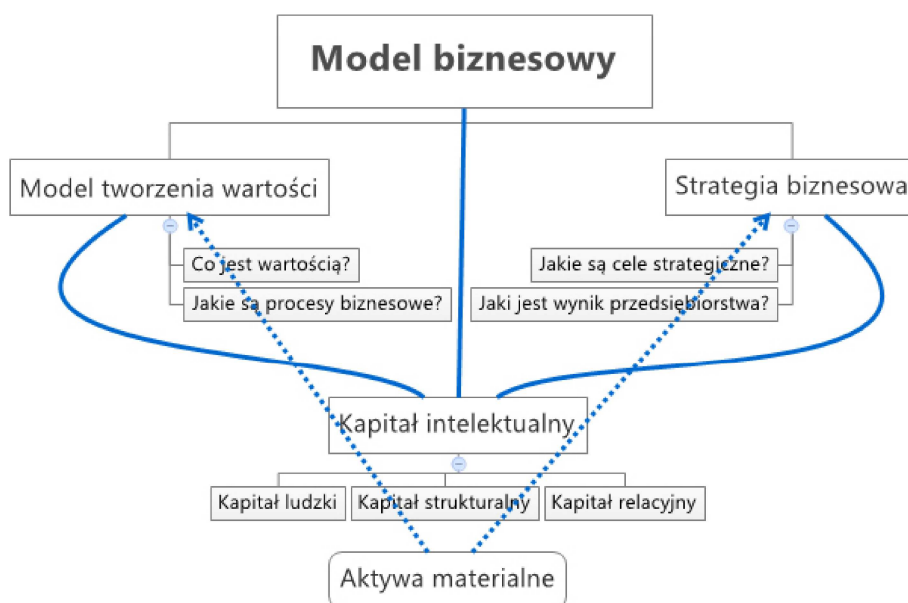
Wskaźniki pomiaru wyników i efektywności funkcjonowania modelu biznesowego nie przyciągnęły jak dotąd należytej uwagi badaczy. W ostatniej specjalnej edycji czasopisma Long Range Planning [2] poświęconej modelom biznesowym znalazło się kilkanaście artykułów na temat fundamentalnych kwestii związanych z modelami biznesowymi (definicje i podejścia), jak powstały modele biznesowe w teorii i praktyce, tworzenia nowych modeli biznesowych dla gospodarek wschodzących i zastosowań społecznych, wreszcie wdrażania modeli biznesowych i kluczowych czynników sukcesu. Brak jednak rozważań *stricte* związanych z oceną i pomiarem modeli biznesowych dla celów zarządczych i kontrolnych.

Literatura z zakresu modeli biznesowych jest znacząca, daje się jednak zauważyć wysoki poziom ogólności prezentowanych modeli oraz brak narzędzi pozwalających na ich operacjonalizację. Operacjonalizacja zależy od wyodrębnionych części składowych, komponentów modelu ($K_1 \dots K_p$, np.: aktywa), ich wymiarów ($W_{1,1} \dots W_{1,j}$, np.: materialne), elementów ($E_{1,1,1} \dots E_{1,1,m}$, np.: infrastruktura) i pozycji ($P_{1,1,1,1} \dots P_{1,1,1,m}$, np.: własność obiektów) rozumianych jako uszczegółowienie elementów branych pod uwagę w ocenie modelu, a parametry i skale pomiaru (S , np.: 0,1) powinny podlegać decyzjom zarządczym i odzwierciedlać powyższe części modelu oraz umożliwić analizę i ocenę działań ukierunkowanych na tworzenie wartości.

W literaturze z zakresu pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego znajdujemy liczne publikacje oraz wypracowane metody i narzędzia, które służą ilościowej i jakościowej jego ocenie. Nieliczne metody nawiązują jednak do modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Jednym z przykładów jest tzw. model rachunkowości kapitału intelektualnego [19, s. 365], w którym wskaźniki są podporządkowane następującym pytaniom problemowym, a które dotyczą również oceny modelu biznesowego przedsiębiorstwa:

- jaki jest skład zasobów (aktywów) tworzących wartość?
- jakie są czynności podejmowane w celu uaktualnienia kompetencji i rozwoju zasobów (jakie inwestycje są podejmowane w firmie)?
- jakie są skutki zastosowania wiedzy, innowacji i strategicznych wyborów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (co jest zyskowne)?

Innym dobrym przykładem jest metoda pomiaru kapitału intelektualnego zwana bilansem wartości niematerialnych [25]. W ramach tego podejścia ważne miejsce zajmuje określenie modelu biznesowego badanego przedsiębiorstwa, który obejmuje model tworzenia wartości oraz strategię biznesową (rysunek 2). Zdefiniowaniu modelu tworzenia wartości towarzyszy ustalenie elementarnych kwestii, tj. co przedsiębiorstwo sprzedaje (jakie produkty, usługi lub ich kombinacje), ponieważ wytworzoną wartość stanowi to, co przedsiębiorstwo oferuje swoim klientom; ponadto – jak dana wartość jest wytwarzana, co w zasadzie jest pytaniem o główne procesy biznesowe przedsiębiorstwa. Inne pytania dotyczą korzyści, jakie odczuwają klienci ze świadczonych usług lub sprzedaży produktów, segmentów rynku, kluczowych grup klientów, kto jest kluczowym dostawcą dla przedsiębiorstwa, w jaki sposób klienci płacą za usługi (produkty), a także jak ceny za usługi (produkty) są postrzegane na rynku przez klientów przedsiębiorstwa.



Rysunek 2. Trajektoria modelu biznesowego

Zdefiniowanie strategii biznesowej stanowi istotny element w rozpoznaniu celów strategicznych i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa: co przedsiębiorstwo musi osiągnąć, by podtrzymać bądź rozwijać swoją działalność w długim okresie. Ponadto ocena kapitału intelektualnego jest *stricte* powiązana ze zdefiniowanymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa, których operacjonalizacja jest możliwa poprzez zdefiniowanie pożądanego sukcesu biznesowego (wyników) przedsiębiorstwa (w tym przypadku mogą to być wzrost, przychody, pozytywny wizerunek, lojalność klientów, pracowników). Same cele strategiczne mogą obejmować m.in.: obszary zmian, kierunki rozwoju, przewagi konkurencyjne, obszary społeczne, klientów, rynki, rozwój usług, produktów lub technologii.

Procedura oceny kapitału intelektualnego w ramach tego podejścia jest dość złożona i czasochłonna i nie sposób jej tu przedstawić w całości. Zaletą pozostaje szczegółowa analiza modelu biznesowego, w którego kontekście odbywa się pomiar kapitału intelektualnego i osiąganie celów strategicznych (m.in. ocena, w jakim stopniu kapitał ludzki, strukturalny i relacyjny przyczynia się do osiągnięcia tych celów).

Głębsza analiza metod pomiaru i oceny kapitału intelektualnego z pewnością pozwoliłaby wyselekcjonować adekwatne wskaźniki o charakterze ilościowym i jakościowym do pomiaru i oceny modeli biznesowych przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono główne kwestie definicyjne związane z modelem biznesowym i kapitałem intelektualnym. Zaakcentowano problem wartości i jej tworzenia w ujęciu tych koncepcji. Odniesiono się również do problemu pomiaru zarówno kapitału intelektualnego, jak i modelu biznesowego. Warto podkreślić, że pomiar i operacjonalizacja modelu biznesowego jest problemem szerszym, szczególnie jeśli chodzi o decyzję, co w ogóle ma być przedmiotem pomiaru (zasoby niematerialne i aktywa materialne są ważnym, ale nie jedynymi obszarami modelu biznesowego).

Osobnym problemem pozostaje fakt, iż metody pomiaru i operacjonalizacji kapitału intelektualnego są ukierunkowane głównie na ujęcie tzw. *status quo* organizacyjnych (niematerialnych) zasobów. Podobnie w przypadku modeli biznesowych sama prezentacja ich komponentów odbywa się bez szerszej dyskusji pozwalającej na głębszą interpretację zarówno dynamiki zmian, powiązań, jak i relacji między nimi.

Zasadniczo dynamiczne ujęcie kapitału intelektualnego odnosi się do pozyskiwania z zewnątrz lub wytwarzania zasobów wewnątrz przedsiębiorstwa, podtrzymywania lub rozwoju wartości już istniejących, pomiaru i monitorowania zasobów w czasie. Zasoby te prezentują bowiem potencjał dla kreowania wartości. Wartość tworzona jest wtedy, gdy zasoby są wykorzystywane; jest ona marnotrawiona, kiedy pozostają niewykorzystane. Ujęcie statyczne wskazuje na potencjał, dynamiczne – na jego rzeczywiste lub możliwe wykorzystanie. Zatem dynamiczne podejście do pomiaru modelu biznesowego i jego składników powinno uwzględniać analizę zmian, procesów, przepływów zasobów, gdzie może być tworzona bądź marnotrawiona potencjalna wartość.

Wyzwaniem pozostaje zmierzenie dynamiki zasobów (niematerialnych) i zarządzanie nią, zbadanie, w jaki sposób zasoby są wzajemnie powiązane oraz jak zmiana w jednym zasobie powoduje zmiany w innym zasobie przedsiębiorstwa, tym samym powodując zmiany w jego modelu biznesowym.

Bibliografia

1. Amit R., Zott C. (2001), *Value Creation in e-business*, Strategic Management Journal, no. 22, s. 493–520.
2. Baden-Fuller Ch., Demil B., Lecoq X., MacMillan I. (eds.) (2010), *Business Models*, Long Range Planning April–June, vol. 43, iss. 2–3, s. 143–462.

3. Beattie V., Smith S.J. (2013), *Value Creation and Business Models: Refocusing the Intellectual Capital Debate*, The British Accounting Review, w druku.
4. Brooking A. (1996), *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomas Business Press, London.
5. Cabrita M.D.R., Bontis N. (2008), *Intellectual Capital and Business Performance in the Portuguese Banking Industry*, International Journal of Technology Management, vol. 43, no. 1–3, s. 212–237.
6. Cater T., Cater B. (2009), *(In) tangible Resources as Antecedents of a Company's Competitive Advantage and Performance*, Journal of East European Management Studies, vol. 14, no. 2, s. 186–209.
7. Chesbrough H.W. (2010), *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, Long Range Planning, vol. 43, s. 354–363.
8. Díez J.M., Ochoa M.L., Begoña Prieto M., Santidrián A. (2010), *Intellectual Capital and Value Creation in Spanish Firms*, Journal of Intellectual Capital, vol. 11, iss. 3, s. 348–367.
9. Hernandez J.G.V., Noruzi M.R. (2010), *How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness?*, International Journal of Business and Management, vol. 5, no. 4, s. 183–193.
10. Jasiński M., Rzeźnik M., Candi M. (2013), *Understanding and Innovating Business Models: Some Basic Methodological Issues*, w: *Innovations in Management and Production Engineering*, ed. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, s. 51–58.
11. Johnson M. W., Christensen C. C., Kagermann, H. (2008), *Reinventing Your Business Model*, Harvard Business Review, vol. 86, no. 12, s. 50–59.
12. Kasiewicz R., Rogowski W., Kicińska M. (2006), *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
13. Liang Ch.J., Chen T.Y., Lin Y.L. (2013), *How Do Different Business Models Affect Intellectual Capital?*, Journal of Intellectual Capital, vol. 14, no. 2, s. 176–191.
14. Liu D.Y., Tseng K.A., Yen S.W. (2009), *The Incremental Impact of Intellectual Capital on Value Creation*, Journal of Intellectual Capital, vol. 10, no. 2, s. 260–276.
15. Lueg R., Nedergaard L., Svendgaard S. (2013), *The Use of Intellectual Capital as a Competitive Tool: A Danish Case Study*, International Journal of Management, vol. 30, no. 1, part 2, s. 217–231.
16. Martín-de-Castro G., Delgado-Verde M., López-Sáez P., Navas-López J.E. (2011), *Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature*, Journal of Business Ethics, vol. 98, iss. 4, s. 649–662.
17. Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005), *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*, Journal of Business Research, vol. 58, no. 6, s. 726–735.
18. Morris M.H., Malone M., Chair, Shirokova G., Shatalov A. (2013), *The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures*, Journal of Small Business Management, vol. 51, iss. 1, s. 46–65.
19. Mouritsen J., Larsen H.T., Bukh P.N., Johansen M.R. (2001), *Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies*, Journal of Intellectual Capital, vol. 2, no. 4, s. 359–383.
20. Nielsen Ch., Montemari, M. (2012), *The Role of Human Resources in Business Model Performance: The Case of Network-Based Companies*, Journal of Human Resource Costing & Accounting, vol. 16, no. 2, s. 142–164.
21. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*, Communications of the Association for Information Science (CAIS), 16, s. 1–25.
22. Sullivan P.H. (2000), *Value-Driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley & Sons Inc.
23. Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning, vol. 43, s. 172–194.
24. Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, CH Beck, Warszawa.
25. Ujwary-Gil A. (2012), *Intellectual Capital Statement (ICS) as a Method of Measurement and Management of Knowledge Assets*, w: ECKM, ed. Juan Gabriel Cegarra, Universidad Politécnica de Cartagena, Spain, s. 1211–1222.
26. Zeghal D., Maaloul A. (2010), *Analysing Value Added as an Indicator of Intellectual Capital and its Consequences on Company Performance*, Journal of Intellectual Capital, vol. 11, no. 1, s. 39–60.
27. Zott Ch., Amit R., Massa L. (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, Journal of Management, vol. 37, no. 4, s. 1019–1042.