

KAROL KUCZERA

Uniwersytet Szczeciński¹

KONCEPCJA ZASTOSOWANIA ORGANIZACJI WIRTUALNEJ W IDENTYFIKACJI MODELU BIZNESU

Streszczenie

W artykule wskazano koncepcję modelu biznesu jako wartościowego podejścia do zarządzania we współczesnych warunkach biznesu. Zwrócono jednak uwagę na dużą dynamikę zmian modeli biznesu skutkującą trudnościami w ich identyfikowaniu i badaniu. W konsekwencji zaproponowano wykorzystanie koncepcji organizacji wirtualnej do identyfikacji metamodelu biznesu zawierającego preferencje decydentów firm. Metamodel biznesu wykorzystany może być do tworzenia poszczególnych modeli biznesu odpowiadających bieżącym warunkom i podejmowanym aktywnościom.

Słowa kluczowe: wirtualizacja biznesu, model biznesu, metamodel biznesu.

Wprowadzenie

Technologie informacyjne i komunikacyjne, upowszechniający się paradygmat sieciowy w zarządzaniu oraz nasilająca się wirtualizacja biznesu i towarzyszące im innowacje organizacyjne stanowią istotne zające się i wzajemnie warunkujące trendy wpływające na kształt i warunki współczesnego środowiska biznesu. Z jednej strony zmiany te wymagają ciągłej aktualizacji w obszarze organizacji i zarządzania firmami. Z drugiej strony powstanie wirtualnej przestrzeni rynkowej sprzyja zmianom organizacyjnym i tworzeniu całkowicie nowych form działania przedsiębiorstw (Czaplewski 2007, s. 7).

Szczególne wyzwania wydają się stać przed zarządzaniem strategicznym. Jako odpowiedź na rysującą się sytuację jawi się koncepcja modelu biznesu. W tym

¹ Katedra Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Marketingu.

kontekście jako cel artykułu przyjęto wskazanie koncepcji modelu biznesu jako ciekawego i wartościowego podejścia do zarządzania we współczesnych warunkach. Zwrócono jednak uwagę na trudności z identyfikacją i badaniem modeli biznesu ze względu na dużą dynamikę ich zmian. W konsekwencji wysunięto propozycję wykorzystania koncepcji organizacji wirtualnej do identyfikacji charakterystyki metamodelu biznesu obrazującego preferencje i wartości, jakimi kierują się decydenci firm. Na jego podstawie tworzonych może być wiele spójnych za sobą modeli biznesu dostosowanych do bieżących aktywności podejmowanych, w tym także jednocześnie, w różnych sieciach zależności biznesowych.

1. Wirtualizacja biznesu a wyzwania dla zarządzania

Warunki środowiska biznesu tworzone są w dużej mierze za sprawą rozwoju, dyfuzji i absorpcji nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informacyjnych (ICT) przez szeroko rozumiany biznes. Środowisko to przechodzi cichą rewolucję – reorganizację według reguł paradygmatu sieciowego, a powstające organizacje sieciowe w coraz większym stopniu ulegają wirtualizacji² – dzięki nowoczesnej technologii coraz większa liczba elementów i aktywności ulega transformacji ze sfery materialnej do wirtualnej (Brzozowski 2006, s. 123). Zasoby zaś, którym można nadać wymiar wirtualny – przechowywać, przesyłać i przetwarzać je cyfrowo – tracą cechę przynależności do określonego miejsca i nośnika, uwalniają się od swoich fizycznych ograniczeń, stają się wszechobecne, niezależne od przestrzeni, rozumianej jako odległość geograficzna, niezależne od hierarchii, rozumianej jako odległość organizacyjna, i czasu, rozumianego jako odległość chronometryczna. Pociąga to za sobą sposobność restrukturyzacji organizacji, zmiany ich misji i procedur. Ludzie, materiały i produkty stają się bardziej mobilni, informacje przesyłane są w sieciach komputerowych szybciej i z większą intensywnością (Pańkowska 2003, s. 487; 1998, s. 55). Wirtualizacja przyczynia się do rozproszenia zarówno współpracy, jak i ryzyka działalności oraz stałego pozyskiwania kluczowych kompetencji i dostępu do wymaganych zasobów. Konsekwencją powyższego jest stały wzrost dynamiki i nieprzewidywalności warunków funkcjonowania firm, od których oczekuje się ciągłego reagowania na turbulencje otoczenia i dostosowywania

² Na potrzeby niniejszych rozważań przyjęto rozumieć organizacje sieciowe jako zbiorowości niezależnych firm współpracujących przy realizacji wspólnego celu, organizacje wirtualne jako specjalną, bardziej rozwiniętą formę współpracy w znacznym stopniu opartą na ICT, o wyższej dynamice rekonfiguracji, rozproszeniu i tymczasowości, natomiast wirtualizację jako proces przyjmowania zasad wirtualnego organizowania i gotowości do udziału w organizacjach wirtualnych, co czyni ją stopniową, a więc poszczególne firmy cechują się różnym stopniem, a uwzględniając jej wymiary – także zakresem wirtualności. Szersze rozważania dotyczące zmian w zarządzaniu, organizacji sieciowych i wirtualnych znaleźć można we wcześniejszych publikacjach autora, np.: (Kuczera 2013, s. 101–120).

się do zmieniających się warunków. Ponadto w gospodarce wyraźnie zarysowuje się tendencja do kreowania nowych wartości poprzez innowacyjność produktów i usług w sferze technologii. Rynek stawia coraz to nowe wyzwania, odpowiedź na nie skłania do wypracowywania i wprowadzania odpowiednich strategii (Kotylak 2013, s. 715). Wymusza to aktualizację podejścia do zarządzania, w szczególności strategicznego.

Tradycyjne myślenie strategiczne opiera się na planowaniu, co więcej, w dłuższej perspektywie. Planowanie *per se* odnosi się do przyszłości, a tym samym do jej przewidywania (prognozowania) – antycypowanych przyszłych stanów rzeczy. Prognozowanie zaś we współczesnych, złożonych i wysoko dynamicznych warunkach obarczone jest wysokim ryzykiem błędu, prognozy natomiast cechują się stosunkowo niewielką trafnością. Potwierdzeniem niniejszego problemu jest chociażby pojawienie się takich pojęć i koncepcji, jak np. zarządzanie (strategie) dynamiczne czy scenariuszowe, będących próbą radzenia sobie z niesatysfakcjonującą wiarygodnością prognoz i budowanych w oparciu o nie planów. Coraz częściej strategie odnoszą się do krótszych horyzontów czasowych, a i ich zawartość traci na szczegółowości – jednoznaczne mierniki zastępowane są fragmentarycznymi deklaracjami (Radomska 2013, s. 42).

W opinii H. Mintzberga planowanie strategiczne jawi się jako współczesny oksymoron zestawiający strategię opierającą się na interakcjach, uczeniu się, dyskusowaniu, kreatywności, oślnieniu itp., będącą miękkim procesem, z planowaniem próbującym ten proces sformalizować, co już przy pierwszych próbach prowadzi do jego utraty (Mintzberg 2003, s. 10). Oczywiście nie oznacza to, iż należy porzucić wszelkie planowanie, jest ono niezbędne i przyczyniać się powinno do osiągnięcia sukcesu podejmowanych działań, nie może ono jednak, w warunkach trudności z prognozowaniem, ograniczać swobody i elastyczności dostosowywania działań do zmieniającego się otoczenia, a także, wydawać się może, rosnącej roli intuicji i kreatywności. Strategie, na których opierają się działania decydentów firm, szczególnie mikro, małych i średnich, nabierają charakteru inkrementalnego – powstają w trakcie działania w oparciu o sygnały płynące z otoczenia organizacji. Strategie takie stają się procesem i efektem ciągłego uczenia się zarówno organizacji, jak i otoczenia, i inkrementalnego zajmowania najlepszych pozycji. Uczenie to, zgodnie z podejściem behawioralnym, nie jest jednak związane z refleksyjnym zwiększaniem przez menedżerów zasobów wiedzy, a dotyczy raczej przyswajania skutecznych reakcji na bodźce płynące z otoczenia (Niemiżyk 2006, s. 203). Tym samym wypracowywane są pewne wzorce – modele zachowań.

Od planowania i zarządzania o charakterze strategicznym oczekiwać należy zarysowywania i ograniczonej formalizacji pomysłów, wyznaczania kierunków i ogólnych ram podejmowanych aktywności oraz zdecydowanej akceptacji, a wręcz nastawienia się na ciągłą ewolucję, nie zaś, jak miało to miejsce w ujęciu tradycyj-

nym, imperatywu realizacji ścisłych i formalnych zaleceń planu powiązanych z szeregiem wskaźników i mierników jego wykonania.

2. Koncepcja modelu biznesu

W odniesieniu do zasygnalizowanych dylematów ciekawym zagadnieniem wydaje się, zdobywający coraz większą popularność, model biznesu, który w opinii B. Nogalskiego stanowi wspólny mianownik warunków kryzysu (turbulentności) towarzyszącym współczesnym przedsiębiorstwom oraz zasad i sposobów funkcjonowania w takich okolicznościach, a jednocześnie konkretyzuje wiele mglistych treści nadawanych dotychczas pojęciu strategii (Nogalski 2009, s. 34–37). W Polsce jednak tendencja do rozwoju poprzez innowacje w zakresie modeli biznesu nie jest zbyt powszechna, zmiany w tym obszarze wprowadza nieco ponad jedna piąta firm. Pozostałe postrzegają działalność innowacyjną przez pryzmat działów R&D – wprowadzanie nowych technologii i projektów (Stokalski 2009, s. 164).

J. Schumpeter, uważany za prekursora pojęcia innowacji, rozumiejący je jako pierwsze zastosowanie nowych idei naukowych w praktyce, w tym udoskonalania metod lub organizacji wytwarzania, zdobywania nowych źródeł zaopatrzenia czy wytworzenia nowych rynków, zwraca uwagę, iż dzisiejsza konkurencja dotyczy „(...) nowych towarów, nowej technologii, nowych źródeł podaży, nowych typów organizacji (...), i uderza nie w marżę zysku i w wielkość produkcji istniejących firm, lecz w same ich podstawy i samą ich egzystencję” (Schumpeter 1995, s. 104). Zbieżne stanowisko prezentują praktycy gospodarowania, B. Gates uważa wręcz, że „(...) dzisiejsza konkurencja nie istnieje między produktami, lecz między modelami biznesu, a najnowsze i najbardziej niebezpieczne modele są tam... gdzie w Sieci” (Grudzewski, Hejduk 2002, s. 38). Znacznie ważniejsze od innowacji produktowych czy procesowych, kluczowe dla przetrwania i rozwoju firm stają się więc innowacje dotyczące całych modeli biznesu i jedynie one zapewnić mogą stały rozwój (Amit, Zott 2012). Szczególnie że w przypadku organizacji sieciowych nowa lub zreorganizowana sieć oznacza dostęp do nowych kluczowych kompetencji oraz innych zasobów, które wnoszą pozyskani członkowie sieci (por. Chorób 2012, s. 370-377). Nowe kompetencje i zasoby skutkują często nowymi sposobami wytwarzania/świadczenia produktów/usług i/lub nowymi produktami/usługami.

Koncepcja modeli biznesu, stosunkowo młoda i ewoluująca, jest niejednoznaczna i skupia w sobie różne punkty widzenia i aspekty. W literaturze funkcjonuje wiele prób zamknięcia w ramy słowne, czym jest model biznesu. Lektura definicji i interpretacji tej koncepcji pozwala zauważyć znaczne różnice w pojmowaniu tego pojęcia (przykładowe zestawienie definicji modelu biznesu znaleźć można np. w: Jabłoński 2014, s. 24–27). M. Duczkowska-Piasecka wyróżnia trzy grupy autorów zajmujących się tym zagadnieniem. Pierwsza grupa podejmuje próby zdefi-

niowania tego pojęcia, przy czym autorzy ci stoją na stanowisku, że każdy rozumie przez nie inne treści, grupa druga stara się określić konstrukcję modelu biznesu, trzecia zaś skupia się na kryteriach wyodrębniania poszczególnych modeli (Duczowska-Piasecka 2012, s. 57–58).

Definicje modeli biznesu często odwołują się do zależności sieciowych oraz konieczności uwzględniania ciągłych zmian, jak ma to miejsce np. w propozycji S. Voelpel et al.: „model biznesu to koncepcja rdzennych wartości oferowanych klientom oraz konfiguracja sieci dostarczania wartości składająca się z własnych strategicznych zdolności oraz innych wartości w tej sieci i nieustanne dążenie firmy do zmiany i zaspokojenia celów interesariuszy” (Voelpel et al. 2005).

3. Metamodel biznesu

Paradygmat sieciowy otwierający drogę do powszechnej współpracy i wirtualizacja łamiąca ograniczenia przestrzenne i czasowe tej współpracy skutkują jednoczesnym wchodzeniem firm do wielu sieci zależności i możliwością pełnienia w nich różnorodnych ról, przy czym angażowanie się może mieć charakter (względnie) stały lub tymczasowy, tak jak same sieci mogą być (względnie) stałe, jak i powstawać na potrzeby konkretnych krótkotrwałych przedsięwzięć. Powoduje to, iż firmy muszą stale modyfikować swoje modele biznesu oraz tworzyć nowe, a także realizować w jednym czasie wiele różnych modeli. Odnotować należy także, iż współczesnym biznesem rządzą, podsycane przez ICT oraz globalną otwartość, dwie potężne siły: innowacja i imitacja. Innowacyjne i atrakcyjne modele biznesu podlegają imitacji, tracąc swoją niepowtarzalność i atrakcyjność, co jeszcze bardziej wzmacnia tempo zmian i poszukiwania kolejnych innowacji w modelach biznesu, które ponownie podlegają imitacji. Tym samym są one nietrwałe, a ich analiza i modelowanie znacznie utrudnione.

Skoro zagadnienie modelu biznesu jest, zdaniem autora, dość silnie skorelowane z postępującą wirtualizacją, wydaje się, iż do ich analizy wykorzystać można koncepcję organizacji wirtualnej. Także w odniesieniu do koncepcji organizacji wirtualnej istnieją różne interpretacje, z których na potrzeby dalszych rozważań zaproponowane jest podejście A. Mowshowitza uważanego za twórcę pojęcia organizacji wirtualnej³. Sporą popularność w zarządzaniu zdobyły paradygmaty A. Mowshowitza dotyczące koncepcji organizacji wirtualnej oraz wynikające z nich

³ Pierwszy zarys współczesnego spojrzenia na organizację wirtualną odnaleźć można w publikacjach O. Williamsona (1975) dotyczących m.in. wykorzystania teorii kosztów transakcyjnych oraz zależności pomiędzy innowacjami organizacyjnymi a technologicznymi, sam termin pojawił się jednak po raz pierwszy dekadę później w publikacji Mowshowitza (1986, s. 335–404).

konsekwencje strukturalne⁴, wśród których wymienia się: 1) modularność i heterogeniczność, 2) tymczasowość i luźne relacje sieciowe, 3) zaufanie oraz 4) ICT wspierające organizację wirtualną.

Identyfikacja preferencji decydentów firm w wymienionych czterech wymiarach określa ramy wyznaczające ogólne reguły funkcjonowania. Pierwszy z wymiarów pozwoli wskazać, w jak szerokim zakresie firma chce realizować proces produkcji/świadczenia usług, w jakim natomiast nastawiona jest na głęboką specjalizację i w konsekwencji współpracę z innymi wyspecjalizowanymi podmiotami. Wymiar drugi określa skłonność do wchodzenia w tymczasowe układy relacyjne z nowymi partnerami mogącymi zaoferować wartościowe zasoby bądź też zachowawczość i opieranie działalności na ograniczonej liczbie znanych i sprawdzonych partnerów. Kolejny wymiar określa nastawienie do partnerów biznesowych, zarówno odnośnie do własnej wiarygodności, jak i skłonności do zaufania. Ostatni z wymiarów definiuje, jaka jest chęć i gotowość absorpcji i wykorzystywania nowoczesnych technologii, a na ile silne przywiązanie do zachowań i rozwiązań tradycyjnych. Różne kombinacje wskazań w poszczególnych wymiarach, które ponadto rozbite (doprecyzowane) mogą być na podwymiary, tworzą indywidualne charakterystyki poszczególnych firm, stanowiące odbicie subiektywnych preferencji ich decydentów. Z jednej strony spodziewać się można podmiotów zachowawczych, stroniących od wchodzenia w sieci zależności, o wysokim stopniu wewnętrznej integracji pionowej, oczekujących wysokiej formalizacji współpracy i o niewielkim wykorzystaniu ICT, z drugiej – firm głęboko wyspecjalizowanych, poszukujących okazji rynkowych i możliwości szybkiego ich zaspokojenia w drodze tymczasowej, a dzięki ICT rozproszonej współpracy opartej raczej na zaufaniu niż szczegółowych kontraktach. Możliwe jest także wiele innych charakterystyk, stanowiących, jak można usłyszeć o modelach biznesu, niepowtarzalne DNA przedsiębiorstw.

Mając na uwadze wskazaną powyżej możliwość realizacji jednocześnie wielu modeli biznesu w różnych sieciach zależności, a także wysoką dynamikę ich zmian, wydaje się, iż trafnym i możliwym do zaakceptowania przez zwolenników różnych „obrazów” koncepcji modelu biznesu ujęciem może być potraktowanie preferencji, skłonności i wartości wyznawanych przez decydentów firm, a identyfikowanych poprzez wymiary wirtualności i tworzących ramy funkcjonowania firmy, jako metamodel biznesu, stanowiący ogólną orientację biznesową firmy. Otwiera to drogę do tworzenia i modyfikowania wielu modeli biznesu jako reakcji na zachodzące zmiany warunków gospodarowania oraz nadarżające się okazje rynkowe. Modele te stanowią swego rodzaju doprecyzowanie metamodelu z uwzględnieniem konkretnych celów i warunków, dla jakich powstają.

⁴ Ze względu na ograniczenia objętości niniejszej publikacji poglądy A. Mowshowitza nie zostaną tu szerzej zaprezentowane, można je odnaleźć m.in. we wcześniejszych pracach autora, np.: (Kuczera 2014, s. 125–137).

Oczywiście w miarę uczenia się wnętrza organizacji, jak i jej otoczenia, preferencje, skłonności i wartości opisane w metamodelu ulegać mogą ewolucji, co odpowiadać będzie zasugerowanemu wcześniej inkrementalnemu procesowi budowy strategii – strategii rozumianej jako proces przyswajania skutecznych reakcji na bodźce płynące z otoczenia.

Przedstawiony tok rozumowania prowadzi do zarysowania dwupoziomowego obrazu metamodelu i modeli biznesu. Ujęcie takie odpowiada nowej formule zarządzania strategicznego zaproponowanej przez T. Davenporta et al.: „strategii gotowej do zarządzania wieloma modelami biznesu w celu podtrzymania lub destrukcji wartości innowacji we współpracującym przez sieć biznesie” (Davenport et al. 2012, s. 25).

Zaproponowane podejście ułatwiać może badanie i identyfikowanie skutecznych zasad (ram) biznesu zwiększających szansę wygranej w grze rynkowej. O ile modele biznesu są stosunkowo nietrwałe, podlegają imitacjom i wymagają ciągłego dopasowywania się do dynamicznych warunków lub pojawiających się i zanikających okazji rynkowych, o tyle charakterystyki zawarte w metamodelu wydają się stabilniejsze, a przez to możliwe do uchwycenia. Co więcej, identyfikacja metamodelu i zestawienie go z wynikami działalności gospodarczej pozwoli na wskazanie metamodeli wyróżniających się, tych, w oparciu o które konstruowane są wygrywające modele biznesu.

Podsumowanie

Obserwowane, za sprawą ICT oraz konsekwentnego przenoszenia kolejnych obszarów biznesu do przestrzeni wirtualnej, zmiany wydają się być szczególnie wartościowe dla mniejszych podmiotów, które dzięki wchodzeniu w sieci zależności i łączeniu kluczowych kompetencji i innych zasobów zyskują nowy potencjał, zachowując jednocześnie charakterystyczną dla małych firm elastyczność. Firmy te jednak najczęściej nie są, z różnych względów, zainteresowane tworzeniem „pełnowymiarowej” strategii rozwoju. Modele biznesu wydają się zaś dla tej klasy firm ciekawą alternatywą.

Zdaniem autora wysunięta w niniejszym opracowaniu propozycja dotycząca spojrzenia na różnorodnie rozumiane, i co istotne, wysoce dynamiczne modele biznesu przez pryzmat koncepcji organizacji wirtualnej i identyfikowanie metamodeli biznesu wyznaczających ogólne reguły zachowań rynkowych firm przyczynić się może do łatwiejszego i czytelniejszego uchwycenia obrazu firm. Co więcej, pozwolić może, poprzez zestawienie metamodeli z pomiarem wyników rynkowych realizujących je firm, na wyróżnienie rozwiązań wygrywających – pożądanых, które traktowane mogą być jako wzorzec do naśladowania. Otwiera to drogę do podążania nurtem wyznaczanym przez siły innowacji i imitacji.

Literatura

1. Amit R., Zott Ch. (2012), *Creating Value Through Business Model Innovation*, MIT Sloan Management Review, Vol. 53, Iss. 3.
2. Brzozowski M. (2006), *Ewolucja pojęcia wirtualności i definiowanie organizacji wirtualnej*, w: P. Płoszajski, G. Bełz (red.), *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
3. Czaplewski M. (2007), *E-biznes jako kierunek doskonalenia usług ubezpieczeń gospodarczych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin.
4. Chorób R. (2012), *The significance of innovative integration relations in regional development compared to globalization processes* w: M. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Determinanty rozwoju regionalnego w kontekście procesów globalizacji*, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Zeszyt nr 28, Rzeszów 2012.
5. Davenport T., DeLong D., Dreyfus B. (2012), *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley, Germany 2006; cyt. za: M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
6. Duczkowska-Piasecka M. (red.) (2012), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
7. Grudzewski W., Hejduk I. (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
8. Jabłoński A. (2014), *Projektowanie modeli biznesowych przedsiębiorstw*, EiOP, nr 5.
9. Kotylak S., (2013), *Przemysł kreatywny jako element gospodarki elektronicznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług, Szczecin nr 763 (105).
10. Kuczera K. (2013), *Strategia doboru podmiotów wchodzących w skład organizacji wirtualnej*, w: A. Rudawska (red.), *Perspektywa strategiczna w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Westend, Szczecin.
11. Kuczera K. (2014), *Konceptualizacja konstruktów organizacji wirtualnej na potrzeby badań*, Organizacja i Kierowanie, nr 2.
12. Mintzberg H. (2003), *Unconventional Wisdom: A conversation with Henry Mintzberg*, Leadership in Action, Vol. 23, Iss. 4.
13. Mowshowitz A. (1986), *Social Dimensions of Office Automation*, Advances in Computers, Vol. 25.
14. Niemczyk J. (2006), *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
15. Nogalski B. (2009), *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

16. Pańkowska M. (1998), *Typologia organizacji wirtualnych*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 3.
17. Pańkowska M. (2003), *Projekty Open Source w organizacjach wirtualnych*, w: T. Porębska-Miąć, H. Sroka, *Systemy Wspomagania Organizacji SWO '2003*, Katowice.
18. Radomska J. (2013), *Myślenie strategiczne – modny trend czy skuteczna alternatywa dla planowania strategicznego?*, MBA CE, Vol. 21, No. 1.
19. Schumpeter J. (1995), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995; cyt. za: J. Drzewiecki, J. Niemczyk, *Modele biznesowe – próba klasyfikacji. Doświadczenia polskich przedsiębiorstw*, w: P. Płoszajski, G. Belz (red.), *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.
20. Stokalski B. (2009), *Polskie firmy rzadko szukają nowych modeli biznesowych*, HBR Polska, lipiec–sierpień 2009; cyt. za: B. Moszoro, K. Gadomska-Lila, *Innowacyjny model biznesowy – kluczowe elementy*, MBA CE, Vol. 21, No. 1, 2013.
21. Voelpel S., Leibold M., Tekie E., von Krogh G. (2005), *Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models*, European Management Journal, Vol. 23, 2005; cyt. za: A. Jabłoński, *Projektowanie modeli biznesowych przedsiębiorstw*, EiOP, nr 5.
22. Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

USE OF THE CONCEPT OF VIRTUAL ORGANIZATION FOR IDENTIFICATION OF BUSINESS (META)MODEL

Summary

In the paper the concept of a business model is indicated as a valuable approach to management in the contemporary business conditions. However, the attention has been paid to the issue of high dynamics of business models resulting in difficulties in their identification and studying them. As a consequence of the above mentioned conditions the proposal for using the concept of virtual organization to identify business meta-model containing preferences of the companies' decision-makers is put forward. The business metamodel can be used to create various business models corresponding to the current conditions and the activities undertaken.

Keywords: business virtualization, business model, business metamodel.

Translated by Karol Kuczera