

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**260**

# Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

**Andrzej Kaleta**

**Krystyna Moszkowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,  
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-226-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii .....	13
<b>Piotr Banaszyk:</b> Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej .....	22
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restrukturyzacja klastra .....	33
<b>Rafał Bielawski:</b> Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie .....	46
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Jakość współpracy w innowacjach.....	69
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice .....	80
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. ....	94
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
<b>Jarosław Ignacy:</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA .....	116
<b>Leon Jakubów:</b> Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw .....	126
<b>Marzena Jankowska-Miśkiewicz:</b> Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów .....	133
<b>Mirosław Jaroński:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce .....	143
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań .....	160
<b>Andrzej Kaleta:</b> Kontrola w procesie wdrażania strategii .....	171
<b>Adam Kałowski:</b> Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	187
<b>Patrycja Klimas:</b> Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej .....	195
<b>Izabela Konieczna:</b> Sposób tworzenia modelu biznesowego .....	206
<b>Joanna Korpus:</b> Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

<b>Rafał Krupski:</b> Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa .....	238
<b>Krzysztof Kud:</b> Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego .....	248
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego .....	258
<b>Lech Miklaszewski:</b> Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA .....	268
<b>Mirosław Moroz:</b> Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego .....	284
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Strategia rozwoju wiedzy w klastrze .....	294
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych .....	305
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy .....	314
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	328
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS .....	340
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania .....	350
<b>Paweł Paluchowski:</b> Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA .....	361
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji .....	375
<b>Krystyna Poznańska:</b> Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji .....	385
<b>Joanna Radomska:</b> Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA .....	397
<b>Agnieszka Rak:</b> Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych .....	407
<b>Robert Seliga:</b> Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	417
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję .....	430
<b>Adam Stabryła:</b> Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa .....	442

<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce .....	463
<b>Marika Szymańska:</b> Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
<b>Ewelina Trubisz:</b> Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
<b>Przemysław Wolczek:</b> Przyczyny upadku Kodaka .....	515
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz:</b> Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej .....	527
<b>Marian Woźniak:</b> Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa .....	575
<b>Czesław Zajac:</b> Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych .....	586
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji .....	607

## Summaries

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective .....	21
<b>Piotr Banaszyk:</b> Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation .....	32
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restructuring of cluster.....	45
<b>Rafał Bielawski:</b> Strategic and operating controlling in the company .....	57
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Quality of cooperation for innovation .....	79

<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd .....	105
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship .....	115
<b>Jarosław Ignacy:</b> Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company .....	125
<b>Leon Jakubów:</b> Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies .....	132
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> The method of evaluation of methodological rationality of managers .....	142
<b>Mirosław Jarosiński:</b> International entrepreneurship in Poland .....	152
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Periods in the development of organizational management sciences .....	159
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research .....	170
<b>Andrzej Kaleta:</b> Control in the process of strategy implementation .....	186
<b>Adam Kalowski:</b> Reasons and directions of corporate restructuring .....	194
<b>Patrycja Klimas:</b> Operationalization of the organizational proximity .....	205
<b>Izabela Konieczna:</b> A way to create a business model .....	214
<b>Joanna Korpus:</b> Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company .....	237
<b>Rafał Krupski:</b> Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy .....	247
<b>Krzysztof Kud:</b> Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
<b>Lech Miklaszewski:</b> The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA .....	283
<b>Mirosław Moroz:</b> Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store .....	293
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Knowledge development strategy in a cluster.....	304
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS .....	349
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of organization complexity as a new imperative of management .....	360
<b>Paweł Paluchowski:</b> Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
<b>Krystyna Poznańska:</b> Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
<b>Joanna Radomska:</b> Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA .....	406
<b>Agnieszka Rak:</b> Creating brand image in social media.....	416
<b>Robert Seliga:</b> The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility .....	429
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Strategic management through vision and mission	441
<b>Adam Stabryła:</b> The concept of quantifying the company's strategic security .....	453
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) ....	462
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland .....	473
<b>Marika Szymańska:</b> Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company .....	481
<b>Ewelina Trubisz:</b> The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> The congruence of environmental factors and organizational culture of companies .....	503
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Strategic choices of women and men as top managers .	514
<b>Przemysław Wolczek:</b> The reasons for the collapse of Kodak .....	526
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic:</b> Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
<b>Marian Woźniak:</b> Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

---

<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship .....	560
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation .....	574
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Contagion effect within the company activities.....	585
<b>Czesław Zajac:</b> Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Directions of eco-innovations evolution .....	616



**Tadeusz Falencikowski**

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

---

## STRATEGIA A MODEL BIZNESU – PODOBIEŃSTWA I RÓŻNICE

---

**Streszczenie:** W ujęciu ontologicznym na gruncie zarządzania strategicznego występują takie obiekty, jak strategia biznesu i model biznesu. Strategia biznesu jest obiektem starszym, wielostronnie opisanym i zbadanym. Model biznesu jest obiektem młodszym, którego rozpoznanie trwa. Aby pogłębić to rozpoznanie, niezbędne jest ustalenie relacji między nimi, co jest celem niniejszej pracy. Przeprowadzone badania identyfikacyjne i porównawcze pozwoliły określić, że są to pojęcia różne, lecz ze sobą spokrewnione, co jest logiczną konsekwencją wykorzystywania ich do opisu prowadzenia biznesu. W zakresie relacji wzajemnych ustalono, że model biznesu stanowi podstawę dla strategii biznesu.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, strategia biznesu.

### 1. Wstęp

Współczesne prowadzenie działalności gospodarczej stało się na tyle skomplikowane, że menedżerowie ustawicznie oczekują od nauki zarządzania nowej wiedzy o sposobach wykonywania tej aktywności. Skutkiem odpowiadania na to zapotrzebowanie jest pogłębianie rozumienia celów, form, składników i prawidłowości gospodarowania. Realizacja działalności gospodarczej w celu osiągnięcia zysku określana jest mianem biznesu. Inaczej biznes to przedmiotowo rozumiane prowadzenie działalności gospodarczej dla zysku, np. wytwarzanie biżuterii srebrnej.

W badaniach nad prowadzeniem biznesu naukowcy podejmowali wielokrotne próby opisanie tej aktywności w postaci modelowej. Takie ujęcie ma tę wadę, że przedstawia rzeczywistość w sposób uproszczony, ale ma też dwie ważne zalety: pozwala na wyłonienie i uwypuklenie cech o kluczowym znaczeniu oraz umożliwia manipulowanie składowymi modelu, co jest bardziej dostępne niż czynienie tego na „żywym organizmie przedsiębiorstwa”. Tak też się działo w zarządzaniu strategicznym [Pierścinek 2003, s. 53]. W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku na bazie teorii organizacji przemysłu (*industrial organization*) modele strategii przedsiębiorstwa opracowali np. Ansoff, Andrews, Chandler, Penrose. W latach siedemdziesiątych powstały modele portfolio, ale pod koniec tego okresu stwierdzono, że tak skomplikowanego obiektu jak zarządzanie strategiczne

nie można odwzorować za pomocą modeli tych klas [Pierścionek 2003]. Kolejne próby wystąpiły w latach osiemdziesiątych w pracach np. M.E. Portera, G. Hamela, C.K. Prahalada. Nowe kierunki w tym obszarze zarządzania pojawiły się w latach dziewięćdziesiątych, a dotyczą internacjonalizacji i globalizacji biznesu, nowych form organizacyjnych firm i nowych metod zarządzania strategicznego [Pierścionek 2003].

Na szczególną uwagę zasługują wymienione tutaj nowe formy organizacyjne, których powstanie jest silnie związane z upowszechnieniem Internetu. Zastosowanie Internetu w działalności biznesowej stwarza nowe możliwości realizacji interesów, jednakże wymaga wdrożenia cyfryzacji, a zatem opisanie biznesu w postaci programów komputerowych. Opis ten zgodnie z naturą środowiska cyfrowego przyjmuje postać modelu. Na tej drodze pojawiło się pojęcie ‘model biznesu’ (szerzej [Falenickowski 2012, s. 308]). Firmy prowadzące interesy za pomocą Internetu zostały w późnych latach dziewięćdziesiątych nazwane ‘dot.com’, co wystarczało, aby giełdowi inwestorzy uznawali je za potencjalnie korzystne [Lee 2001]. W licznych dokumentach, np. prospektach, używały one pojęcia ‘model biznesu’ na opisanie swojej działalności biznesowej, przez co pojęcie to było wówczas silnie związane z działalnością w sferze *e-market*. Następujący w oderwaniu od rzeczywistych podstaw ekonomicznych wzrost cen akcji takich firm stworzył tzw. bańkę giełdową, która pękła w 2001 r., wywołując kolejny krach giełdowy. Jednym ze skutków tego krachu było zniechęcenie do pojęcia ‘model biznesu’, a niektórzy nawet uznają, że bankructwo tego terminu. Późniejsze badania naukowe nad modelami biznesu wykazały ich przydatność do charakteryzowania przedsięwzięć gospodarczych. Obecnie popularność modeli biznesu ciągle wzrasta, znajdują one nowe zastosowania (zob. [Neely & Delbridge 2007]). W opisanym tu stanie zarządzania strategicznego istnieje taka sytuacja, że występuje ‘strategia’ oraz ‘model biznesu’. Takie współwystępowanie na tym samym gruncie dwóch obiektów eksploracji naukowej rodzi pytanie o ich podobieństwa i różnice. Charakterystyka tych podobieństw i różnic oraz wyłonienie relacji między nimi jest celem niniejszej pracy.

Jeśli uznamy, że definicja przynosi klarowność [Magretta 2002], osiągnięcie przyjętego celu pracy nastąpi na drodze sformułowania opisu i definicyjnego ujęcia obu analizowanych pojęć oraz badania porównawczego ich atrybutów. Dla przeprowadzenia badań porównawczych istotne jest ustalenie poziomu identyfikacji badanych obiektów. W zarządzaniu strategicznym przyjęta została klasyfikacja poziomów owego zarządzania i odpowiadające im strategię [Pierścionek 2003, s. 15]. Wyróżnia się strategię: sieci przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa, biznesu oraz funkcjonalne. Ponieważ jednym z badanych obiektów będzie model biznesu, przeto ze względu na potrzebę zachowania tego samego poziomu identyfikacji drugim badanym obiektem powinna być strategia biznesu.

## 2. Pojęcie strategii biznesu

Dyskusja o treści strategii jest w zasadzie tak stara, jak sama implementacja tego pojęcia na gruncie zarządzania, którą wiąże się z pracą A.D. Chandlera jr. z 1962 r. Badacz ten postrzegał strategię jako określenie długoterminowych celów i zadań przedsiębiorstwa, wybór kierunków działania i alokację środków niezbędnych do osiągnięcia tych celów [Pierścionek 2003, s. 13]. Analiza dalszej twórczości w zakresie definiowania tego pojęcia prowadzi do wniosku, że nie ma jednej definicji strategii. Przeprowadzane przez badaczy polskich oraz zagranicznych analizy [Oblój 2009; Pierścionek 2003, s. 14; Stabryła 2005, s. 41; Nag, Hambrick, Chen 2007] potwierdzają ten wniosek. W takiej sytuacji powstaje pytanie: co robić? Niektórzy badacze poprzestają na przedstawieniu kilku lub kilkunastu definicji innych badaczy, nie podejmując próby określenia własnego stanowiska. W tej pracy tak postąpić nie można, zatem wydaje się, że trzeba jednak przyjąć jakąś definicję strategii. M. Moszkowicz [2005, s. 48] zajął stanowisko, że strategia jest to wyprowadzony z przyjętej koncepcji biznesu sposób postępowania umożliwiający przedsiębiorstwu zachowanie korzystnej stabilności względem otoczenia. Natomiast Z. Pierścionek [1997, s. 13-14] definiuje strategię jako skoordynowany i dostosowany do otoczenia firmy sposób osiągania celów przedsiębiorstwa, jednocześnie akcentując odrębność strategii i celów (z czym się zgadzam). Warto także przytoczyć stanowisko zajęte przez R. Krupskiego [1999, s. 16] – strategia to przyjęte zachowania organizacji względem jej otoczenia i wnętrza. Badacz ten w dalszej pracy ujmuje strategię w dwóch perspektywach: a) jako system UC (*Universe of Discourse and Couplings*), czyli uniwersalny dyskurs i powiązanie (w takim ujęciu strategia to zbiór elementów i ich stałych zachowań oraz sprzężeń wewnętrznych – między nimi i zewnętrznymi – z otoczeniem), b) jako system ST (*State Transition*), czyli stanów przejść. Tutaj strategia to zbiór stanów i zbiór przejść między stanami [Krupski 2009, s. 23 i 45]. Podsumowując, można zauważyć, że przytoczone definicje określają strategię na poziomie przedsiębiorstwa.

Jeżeli przedsiębiorstwo prowadzi działalność jednorodną przedmiotowo, to z definicji prowadzi jeden biznes, co pozwala przyjąć, że strategia przedsiębiorstwa jest jednocześnie strategią biznesu. W przypadku prowadzenia większej liczby biznesów przedsiębiorstwo może mieć strategię dla każdego z nich. W literaturze wskazuje się, że w takiej sytuacji możliwe jest wyłonienie strategicznej jednostki biznesu (SJB) jako struktury organizacyjnej [Pierścionek 2003, s. 15; de Wit, Meyer 2007, s. 24]. Takie spojrzenie jest ujęciem podmiotowym, natomiast w ujęciu przedmiotowym w literaturze używa się określeń: domena działalności (np. [Moszkowicz 2005, s. 49]) lub obszar działalności [de Wit, Meyer 2007]. W prowadzonych tutaj rozważaniach ważne jest ujęcie przedmiotowe, czyli z punktu widzenia prowadzenia danego biznesu.

W tej perspektywie „sedno strategii polega na tym, aby wykonywać inne czynności niż rywale lub realizować te same czynności, ale inaczej” [Porter 1996].

Strategia biznesu skupia się na tym, jakie działania podjąć dla osiągnięcia sukcesu w warunkach konkurencji branżowej oraz jak uzyskać względnie trwałą przewagę konkurencyjną [Rokita 2005, s. 35]. Poszukuje się tutaj odpowiedzi na kilka pytań: w jaki sposób konkurować na swoim rynku? Jacy klienci będą obsługiwani? [Stoner, Freeman, Gilbert, jr. 1999, s. 270]. Wobec tego strategia biznesu polega na określeniu zakresu prowadzonego biznesu, wyborze rodzaju pożądanej przewagi konkurencyjnej oraz określeniu sposobu działania w danym biznesie [Stańczyk-Hugiet 2009, s. 80].

W takim stanie na treść strategii składają się:

- Zakres prowadzonego biznesu to wybór: a) przedmiotu działalności gospodarczej, np. produkcja zegarków, handel samochodami, b) ilości wytwarzanych produktów, czyli rozmiaru skali produkcji. Tutaj w grę wchodzi ulokowanie się w określonym segmencie rynku lub na całym rynku, co związane jest z określeniem docelowego klienta.
- Podstawowe rodzaje przewagi konkurencyjnej opracował M.E. Porter [1980, s. 11-12], wskazując na następujące ich rodzaje: przewagę kosztową, zróżnicowanie oraz koncentrację.
- Określenie sposobu działania obejmujące zaplanowanie i realizację programu czynności w danym biznesie.

Poddając analizie cytowane tutaj i inne prace, można dojść do wniosku, że badacze strategię biznesu utożsamiają ze strategią konkurencji, o której M.E. Porter napisał, że określa ogólne formuły sposobu konkurowania, cele i zasady postępowania potrzebne do osiągnięcia tych celów [Porter 1980].

Podsumowując, można zająć stanowisko, że strategia biznesu to zaplanowanie i realizacja sposobu osiągnięcia określonego uprzednio celu biznesu, odpowiadająca na generalne pytanie: jak poprowadzę biznes? W skład tego sposobu osiągania celu wchodzi **wyбір kierunków realizacji biznesu** (niskie vs. wysokie koszty, niska vs. wysoka jakość, postawa wobec konkurentów: wroga vs. współpraca, postawa wobec klientów: narzucanie rozwiązań vs. wspólne rozwiązania, itp.) oraz **wyбір sposobów działań biznesowych** (łańcuch wartości, sieć wartości, sklep wartości [Stabell, Fjeldstad 1998]). W takim ujęciu strategia biznesu opisuje dynamikę prowadzenia działalności gospodarczej.

### 3. Pojęcie ‘model biznesu’

Sformułowanie pojęcia ‘model biznesu’ to charakterystyka jego ontologii. W jej skład powinna wejść definicja, identyfikacja składników i wyłonienie relacji wiążących model biznesu w całość.

#### Definicja

Wielu badaczy podejmowało wysiłek definicyjnego ujęcia modeli biznesu. Opierając się na własnych pracach [Falencikowski 2011 (a), s. 250-259; 2011 (b), s. 23-31;

2012, s. 307-334], istotę modeli biznesu określono w trzech perspektywach: semantycznej, konceptualnej oraz rodzajowej.

W ujęciu semantycznym model biznesu to działający analogicznie do oryginału uproszczony układ prowadzenia pojedynczego przedsięwzięcia gospodarczego dla zysku. W przypadku przedsiębiorstwa niezdywersyfikowanego przedmiotowo, w którym występują serie takich samych przedsięwzięć gospodarczych, przez to pojęcie można rozumieć uproszczony układ prowadzenia przedsiębiorstwa (czyli biznesu rozumianego jako wiązka przedsięwzięć gospodarczych jednorodnych przedmiotowo), działający analogicznie jak oryginał, czyli przedsiębiorstwo. W przedsiębiorstwie zdywersyfikowanym przedmiotowo może występować więcej niż jeden model biznesu. Wówczas właściwe jest używanie liczby mnogiej – modele biznesów [Falencikowski 2011 (b)]. Nawiązując do źródłosłowa anglojęzycznego, warto wskazać, że w tej literaturze dość powszechnie stosuje się pojęcie modele biznesu (*business models*), co w naszym pojęciu oznacza połączenie liczby pojedynczej i mnogiej. Ta forma jest coraz częściej stosowana również w literaturze polskiej.

Druga perspektywa pozwala na wyłonienie podstawy konceptualnej modeli biznesu. Dość powszechne jest współcześnie przekonanie (np. [Kindström 2010]), że funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw powinno być nakierowane na klienta (*customer-centric*). Mając na uwadze to podejście oraz stanowiska zajęte przez cytowanych badaczy, można przyjąć, że podstawową osnowę modeli biznesów stanowi wartość, a zwłaszcza tworzenie wartości dla klienta i przedsiębiorstwa.

W trzeciej perspektywie [Falencikowski 2011 (b)] przy opisie istoty rodzajowej modeli biznesu warto wykorzystać podejście przyjęte przez Ch. Badena-Fullera i M.S. Morgana [2010], którzy wyłonili ich cztery rodzaje:

- Skali – są to dość dokładne repliki kopiowanych obiektów, ale w pomniejszonej wielkości. Działają one tak jak oryginał, tyle że są w mniejszej skali (np. pływające modele statków).
- Roli – następuje tutaj odwzorowanie roli odgrywanej w biznesie. Modele te są budowane w celu przedstawienia idei biznesu, sensu zachowań biznesowych, jak np. model biznesu IKEA. Taki model może być wykorzystany do wskazania roli zajmowanej w łańcuchu wartości.
- Naukowe – to idealne typy oparte na teorii i obserwacjach funkcjonującej rzeczywistości gospodarczej. Służą naukowcom do rozwiązywania podstawowych problemów (zwłaszcza braku wiedzy o czymś), badania charakterystycznych podobieństw i różnic, relacji między składnikami. Mogą być także wykorzystane do rozwoju rozumienia, przewidywania, reakcji i wytłumaczenia funkcjonowania współczesnych biznesów. Ideał nie odnosi się tutaj do pojęcia doskonałości, ale do formy pomysłu na biznes, i jest raczej przymiotnikiem. Modele tego typu nadają się do eksperymentowania wówczas, gdy model jest wystarczająco prosty, aby działać zgodnie z oryginałem, ale wystarczająco skomplikowany, aby dostarczyć potrzebnej wiedzy o biznesie.

- Przepisu na sukces – w takim ujęciu modele biznesu przedstawiają zasady, technologię i styl prowadzenia biznesu. Jako przepisy formułują one ogólne zasady, reguły oraz szczegółowo przedstawiają składniki potrzebne do realizacji biznesu. Podsumowując, można sformułować definicję określającą ‘model biznesu’ jako **konceptualnie opracowany i wyodrębniony wieloskładnikowy obiekt ujmujący w sposób uproszczony prowadzenie biznesu, poprzez opisywanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tych wartości przez przedsiębiorstwo** [Falencikowski 2012].

### Składniki modelu biznesu

Przyjęcie definicji określającej model biznesu jako obiekt wieloskładnikowy zobowiązuje do określenia jego struktury, którą, jak wiadomo, tworzą elementy konstytuujące i relacje występujące między tymi elementami. Dotychczas przeprowadzone prace [Falencikowski 2012] pozwalają na zbudowanie modelu biznesu z sześciu składników tworzących wspólnie strukturę o akronimie CROLIV:

- kompetencji (*competence* – C),
- zasobów (*resource* – R),
- organizacji (*organization* – O),
- logistyki dostawy (*logistic* – L),
- instrumenty przechwytywania wartości (*instruments capture the value* – I),
- propozycji wartości dla klientów (*value* – V).

Ze względu na wagę tego zagadnienia warto wniknąć głębiej w te składniki, rozpoczynając od najważniejszego – wartości dla klienta.

Propozycja wartości dla klienta to nie jedna wartość, ale ich wiązka. W tej wiązce zawarte są wartości emocjonalne, użytkowe, ekonomiczne oraz społeczno-etyczne. W ujęciu ontologicznym wartości te są osadzone na wyrobach i usługach<sup>1</sup> oferowanych klientom. Wobec tego ten segment obejmuje aksjologię i produkty biznesu.

Kompetencje charakteryzują to, co organizacja robi dobrze we wszystkich prowadzonych przez siebie biznesach [Rokita 2005, s. 143]. W aspekcie tworzenia wartości dla klienta na szczególną uwagę zasługują relacje z klientami. Ukształtowanie ich na dobrym poziomie pozwala na rozwiązywanie unikalnych problemów klienta, zatem na bardzo precyzyjne generowanie wartości dla klienta (bez strat aksjologicznych).

Zasoby określają bazę materialną i konceptualną prowadzenia biznesu, a poprzez to determinują poziom zaspokajania potrzeb klientów. Dogłębna charakterystyka zasobów jest przedmiotem badań teorii zasobowej przedsiębiorstwa, a jej pełna charakterystyka przekracza ramy tej pracy, a ponadto zagadnienia zasobowe są dość powszechnie znane, przez co nie zachodzi potrzeba ich szczegółowego opisu. Zatem można się ograniczyć do wskazania, że ten segment obejmuje dwa główne zbiory zasobów – materialne oraz niematerialne. Dalsza dezagregacja tych zbiorów

<sup>1</sup> Wyroby i usługi są tu określane wspólnym mianem ‘produkty’.

umożliwia przejście na kolejno niższy poziom analizy, na którym można wymieniać rodzaje zasobów, np. dla zasobów materialnych: ziemia, maszyny, urządzenia, natomiast dla zasobów niematerialnych: wiedzę, markę, relacje z partnerami itd.

Organizacja, jak wiadomo, jest pojęciem wieloznacznym. W aspekcie modeli biznesu w tym segmencie nie ujmuje się struktur organizacyjnych, ale sposób organizacji biznesu. Przedmiotem jest więc opis technologii tworzenia wartości, co można zidentyfikować w postaci łańcucha wartości lub sieci wartości.

W aspekcie wyłonionej wyżej osnowy modeli biznesu logistykę dostawy należy wiązać z dostawą produktów do klienta. Znani badacze modeli biznesu A. Osterwalder i Y. Pigneur [2010, s. 16] uważają, że propozycje wartości są dostarczane do klientów przez komunikację, dystrybucję i kanały sprzedaży. Spoglądając na to nieco inaczej, warto uznać, że to kanały dystrybucji są odpowiednim reprezentantem w tym segmencie modelu biznesu.

Ostatni segment obejmuje ujęty w definicji modelu biznesu temat przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa. Na początku trzeba wskazać, że wytwarzane przez przedsiębiorstwo wartości są przeznaczone dla klienta, ale nie wszystkie! Należy zwrócić uwagę na kilka znanych prawd:

- wytworzenie wartości kosztuje (co wiąże się z poniesieniem kosztów liczonych pieniężnie),
- wytwórca, aby istnieć, musi uzyskać zwrot poniesionych kosztów i odtworzyć zużyte zdolności wytwórcze (zwłaszcza zasoby),
- każdy wytwórca stara się opatrzyć produkt jak największymi wartościami, wówczas bowiem stwarza sobie możliwości uzyskania najwyższej ceny (wolumenu przychodów),
- każdy nabywca chce uzyskać produkt po jak najniższych cenach.

Wspólnym mianownikiem tych prawd jest cena. Każdy wytwórca oddaje klientowi wartości emocjonalne, użytkowe i społeczno-etyczne, ale w zamian chce dla siebie uzyskać jak największe wartości ekonomiczne, identyfikowane finansowo. Dlatego ten segment modelu biznesu obejmuje instrumenty przechwytywania wartości. W tej grupie wymienić można wysokość ceny, strukturę kosztów (niektórzy badacze postrzegają te dwa elementy jako 'model dochodu'), miejsce w łańcuchu wytwarzania wartości (np. wąskie gardła), rolę w łańcuchu wartości (co pozwala na dyktowanie cen), jakość produktu, inne niż sprzedaż formy udostępniania produktów (np. *model freemium* [Teece 2010]) itd.

### **Relacje modeli biznesu**

Wymienione powyżej składniki modeli biznesu w spójną strukturę łączą relacje, które można poddać rozróżnieniu ze względu na każde przyjęte kryterium uporządkowania logicznego, jak np. ze względu na cel, przynależność, podobieństwo, przystawanie, zgodność itp. Dążąc do tego, aby struktura modelu biznesu była spójna, warto zwrócić uwagę na stosunki zgodności ze względu na cel (zgodności z celem biznesu) oraz ze względu na zgodność wzajemną składników modelu biznesu.

Cel biznesu leży poza przedsiębiorstwem, jest bowiem zlokalizowany w jego otoczeniu biznesowym, wśród klientów. Dlatego należy przyjąć, że stosunek zgodności celowej opisuje korelację modelu biznesu z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa. W takim stanie ujawnia się tutaj pierwszy czynnik łączący składniki modelu biznesu w całość. Niejednokrotnie w osiągnięciu celów biznesu przeszkadzają konkurenci. Wobec tego nacisk środowiska konkurencyjnego na przedsiębiorstwo jest następnym czynnikiem zespalającym. Wsparcie w osiągnięciu celów biznesu przedsiębiorca może uzyskać od dostawców zasileń informacyjnych, materiałowych oraz finansowych. Zatem można wskazać na następny czynnik zespalający składniki modelu biznesu w całość. Wspólnie ten segment można określić jako zgodność zewnętrzną modelu biznesu [Falencikowski 2012]. Opisanie zgodności zewnętrznej nasuwa pytanie o relacje wewnętrzne.

Dokonując wglądu w relacje wewnętrzne występujące między wymienionymi składnikami, trzeba mieć na uwadze potrzebę zbudowania spójnego modelu biznesu. W tej perspektywie konieczne jest wskazanie na dwie znaczące relacje. Pierwsza to kompatybilność składników modeli biznesu taka, aby między częściami nie było luk. Druga to relacje ich zgodnej współpracy, a zatem wysokiej dodatniej korelacji między nimi, zapewniającej dobre współdziałanie części dla powodzenia całości biznesu. Wyróżnienie stosunków kompatybilności i korelacji między każdym z wymienionych składników unaocznia, że tworzą one dość gęstą sieć, łącznie opisując zgodność wewnętrzną modelu biznesu.

Podsumowując tę część pracy, można wskazać, że model biznesu poprzez swoją strukturę, opisując wartości dostarczane klientom, określa jednocześnie te produkty, które są ich nośnikami (co produkują?). Poza tym podejmując zagadnienie wartości dla przedsiębiorstwa, wywołuje potrzebę określenia mechanizmów i instrumentów przechwytywania wartości dla sprzedawcy (co dostanie przedsiębiorstwo w zamian za wygenerowaną wartość dla klienta?).

Opisane tutaj relacje wewnętrzne, a zwłaszcza stosunki korelacji dają ogólny obraz powiązań wewnętrznych w modelach biznesu. Dążąc do osiągnięcia celów niniejszej pracy, należy zwrócić uwagę na relację współzależności między modelem biznesu a strategią biznesu.

#### **4. Dyskusja o związkach między strategią przedsiębiorstwa a modelem biznesu**

Rozważania o relacjach między strategią a modelem biznesu prowadzone są od dłuższego czasu. Przeprowadzone przez autora niniejszego opracowania badania literaturowe objęły ponad 250 pozycji z lat 1996-2012. W tym zbiorze wyłoniono siedemnaście niżej wymienionych prac, w których zawarte było stanowisko odnośnie do relacji strategia – model biznesu.

Dość skrajne stanowisko w tej kwestii zajął M.E. Porter [2001], który po prostu zanegował wartość pojęcia ‘model biznesu’ pisząc, że definicja modelu biznesu



jest mroczna w najlepszym razie, a posiadanie modelu biznesu jest nadzwyczaj mało znaczące dla budowania przedsiębiorstwa. Takie odrzucenie ‘modelu biznesu’ spotkało się z dość powszechną krytyką, ale wpłynęło na zwiększenie wysiłków wielu badaczy w zakresie zdefiniowania tego pojęcia. Wydaje się, że Porter popełnił błąd, utożsamiając model biznesu z modelem przedsiębiorstwa. Na tym tle trzeba wyraźnie zaznaczyć, że **model biznesu nie jest modelem przedsiębiorstwa**, podobnie jak strategia nie jest odzwierciedleniem przedsiębiorstwa – i w tym są podobne.

Zainspirowani stanowiskiem M.E. Portera czterej australijscy naukowcy przeprowadzili badania nad zróżnicowaniem strategii i modeli biznesu [Seddon et al. 2004]. Opierając się na analizie porównawczej między najnowszą koncepcją strategii szkoły harwardzkiej reprezentowanej przede wszystkim przez M.E. Portera oraz modelami biznesu, doszli do dwóch nieco sprzecznych wniosków. Pierwszy mówi, że rozróżnienie między strategią w ujęciu M.E. Portera [1996, 2001] a modelami biznesu w ujęciu takich autorek, jak J. Magretta [2002], P. Weill, M.R. Vitale [2001], K.R. Applegate [2000, 2003] oraz J. Cantrell, S. Linder [2000] jest bardzo trudne, prawie niemożliwe. W drugim wniosku, przyjmując inny (jak napisali: alternatywny) punkt widzenia, wskazują na różnicę, którą sprowadzają do tego, że model biznesu jest abstrakcyjnym reprezentantem jakichś aspektów strategii. O ile strategia jest unikalna dla danej firmy, bo jest zakotwiczona w szczególnym konkurencyjnym środowisku, o tyle model biznesu zwraca się do więcej niż jednej firmy. Modele biznesu skupiają się na tworzeniu wartości, podczas gdy strategia koncentruje się na konkurencyjnym pozycjonowaniu. Stanowiska innych badaczy ujęto w tab. 1.

**Tabela 1.** Zbiór opisów relacji strategia – model biznesu

Lp.	Autor	Stanowisko
1	2	3
1	F. Hoque [2002, s. 55]	Strategia jest częścią modelu biznesu
2	J. Magretta [2002]	Strategia i model biznesu są różne. Strategia zajmuje się rzeczywistością i konkurencją. Model biznesu opisuje, jak kawałki biznesu pasują do siebie
3	P.E. Howe [2004]	Strategia i model biznesu są różne. Strategia jest próbą zajęcia się groźbą konkurencji. Model biznesu opisuje, jak wewnętrzna architektura przedsiębiorstwa wciela misję w życie
4	P. Banaszyk [2004, s. 9]	Strategia jest składnikiem modelu biznesu. Model biznesu to wyobrażenie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Jest on czynnikiem startowym i regulatorem analizy strategicznej
5	A. Osterwalder, Y. Pigneur, C.L. Tucci [2005]	Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu może być widziany jako pojęciowy związek między strategią, organizacją biznesu i systemami biznesu (tzw. biznesowy trójkąt)
6	M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen [2005]	Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu zapewnia konsekwencję między elementami strategii, architektury, ekonomii i wzrostu

1	2	3
7	H. Chesbrough [2007]	Strategia konkurencji jest częścią modelu biznesu. Model biznesu formułuje strategię, przez którą wprowadza innowacje
8	Ch. Nielsen, P.N. Bukh [2008]	Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu tworzy założenia (podstawę) dla konceptualizacji strategii biznesu
9	T. Gołębiowski et. al. [2008, s. 57]	Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu określa ogólne założenia, na podstawie których formułuje się strategię konkurencji
10	B. Nogalski [2009]	Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu opisuje problem decyzyjny, zaś strategia obejmuje problem realizacyjny. Strategia wynika z modelu biznesu
11	K. Obłój [2010, s. 97]	Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu trzyma elementy strategii razem. Model biznesu jest częścią strategii
12	R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart [2010]	Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu odnosi się do logiki tworzenia wartości dla interesariuszy firmy. Strategia odnosi się do wyboru modelu biznesu, przez który firma będzie rywalizowała na rynku – jak użyć model biznesu? Taktyka odnosi się do pozostałych wyborów. Tworząc strukturę konkurencyjności, firma w pierwszej fazie (strategicznej) wybiera model biznesu, w drugiej fazie zaś (taktycznej) dokonuje taktycznych wyborów skierowanych na jej cele. Strategia opiera się na modelu biznesu. Każda organizacja ma jakiś model biznesu, ale nie każda ma strategię
13	D.J. Teece [2010]	Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu jest ogólniejszy niż strategia. Wybór modelu biznesu definiuje architekturę biznesu. Model biznesu definiuje strategię przechwytywania wartości, jest filtrem w analizie strategicznej
14	K. Wikström, K. Artto, J. Kujala, J. Söderlund [2010]	Strategia i model biznesu są różne. Strategia skupia się na konkurencji, model biznesu zaś na tworzeniu wartości dla klientów. Model biznesu opisuje krytyczny związek między strategią a operacjami. Modele biznesu są opracowywane w węższej perspektywie niż strategia
15	A. Sorescu, R.T. Frambach, J. Singh, A. Rangaswamy, Ch. Bridges [2011]	Strategia i model biznesu są różne. Modele biznesu są opracowywane w węższej perspektywie niż strategia. Model biznesu obejmuje strategię. Strategia opiera się na modelu biznesu

Źródło: opracowanie własne.

Poddając analizie zawarty w tab. 1 zbiór stanowisk reprezentowanych przez cytowanych badaczy, można sformułować kilka wniosków. Po pierwsze, od czasu krytyki modeli biznesu przez M.E. Portera zagadnienie omawianych relacji stało się

istotne na tyle, że badacze zaczęli określać swoje stanowisko w tej sprawie. Niejeden z nich odniósł się krytycznie do wypowiedzi Portera, ale niektórzy ominęli tę wypowiedź (np. D.J. Teece). Po drugie, większość badaczy nie określa rodzaju strategii, z którą porównuje model biznesu. W nielicznych przypadkach mówi się o strategii konkurencji. Po trzecie, wyłaniając relacje między strategią biznesu a modelem biznesu, warto zastosować kryterium podobieństwa. W takim ujęciu te obiekty mogą być: a) niepodobne, b) podobne częściowo, co stwarza dwie możliwości: b-1) strategia jest częścią modelu biznesu, b-2) model biznesu jest częścią strategii, c) podobne całkowicie, czyli strategia biznesu i model biznesu są takie same. Sytuację ostatnią należałoby, na zasadzie brzytwy Ockhama, zredukować w drodze definicji do pojęcia strategii, wówczas pojęcie model biznesu (jako wtórne) byłoby zbędne. Sytuacja taka nie zachodzi, ponieważ, po czwarte, poza M.E. Porterem pozostali badacze uważają, że model biznesu i strategia to różne byty. Po piąte, należy odrzucić wersję o całkowitym niepodobieństwie strategii i modelu biznesu, z analizy stanowisk zawartych w tab. 1 wynika bowiem, że dziesięciu badaczy jednoznacznie uznaje strategię za część modelu biznesu (pozycje 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15 w tab. 1). Natomiast tylko jeden autor przyjmuje model biznesu jako część strategii. W takiej sytuacji za uzasadnione naukowo należy przyjąć stanowisko, że **strategia wchodzi w skład modelu biznesu**. Wreszcie, po szóste, w oparciu o kryterium następstwa należy przyjąć, że strategia biznesu jest następstwem modelu biznesu. Ujmując to inaczej – model biznesu stanowi założenie dla strategii biznesu, na co wskazywało dziewięciu badaczy (pozycje 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15 w tab. 1). Jednoznaczne i trafne stanowisko zajął P. Banaszyk, pisząc, że model biznesu jest czynnikiem startowym dla strategii.

Odnosząc się do podobieństw między strategią biznesu (przyjmując, że identyfikuje się ją jako strategię konkurencji) a modelem biznesu, warto zauważyć, że oba obiekty odnoszą się do przechwytywania wartości. W obu przypadkach stosuje się często takie same instrumenty, np. cenę, przez co instrumenty przechwytywania nakładają się na instrumenty konkurowania. Kolejno należy wskazać, że w obu przypadkach będzie występowała ta sama baza zasobów i kompetencji, jeżeli bowiem zostaną one przyjęte w modelu biznesu, to muszą być wykorzystane przez strategię.

W zakresie różnic między strategią biznesu a modelem biznesu trzeba wskazać, że o ile model biznesu nakierowany jest na logikę tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorcy, to strategia biznesu skierowana jest na wygranę konkurencji oraz zbycie tych wartości. I w tym się uzupełniają.

Porównując definicje obu pojęć, warto wskazać także na to, że strategia biznesu opisuje dynamikę biznesu, jego prowadzenie i realizację. Natomiast model biznesu, jak to ujęli B. Demil i X. Lecocq [2010], przedstawia dwa oblicza: statyczne oraz transformacyjne. W pierwszym jest fotokopią stanu, umożliwiającą opis biznesu i klasyfikację modeli, w drugim zaś jest narzędziem zmiany i innowacji biznesu.

Podsumowując, dotychczas w domenie strategii poszukiwało się odpowiedzi na kilka pytań: 1) jaka powinna być oferta produktowa? 2) w jaki sposób konkurować na swoim rynku? 3) jacy klienci będą obsługiwani? [Stoner, Freeman, Gilbert,

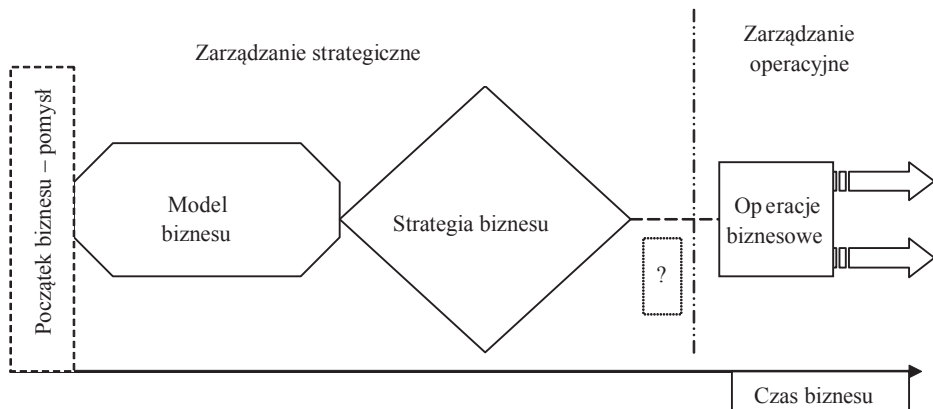
jr. 1999, s. 270]. Takie podejście było uzasadnione, dopóki nie było modeli biznesu. Teraz należy zająć stanowisko, że pytanie pierwsze wchodzi w domenę modeli biznesu, a pytania drugie i trzecie – w domenę strategii. Ujmując to inaczej, wartość dla klienta i jej nośnik (produkt) to sprawa modelu biznesu, konkurencja i segmentacja klientów zaś to zagadnienie dla strategii.

## 5. Zakończenie

Przeprowadzone badania dają podstawę do zajęcia stanowiska, że model biznesu i strategia biznesu to różne, choć nieco podobne obiekty eksploracji naukowej. Łączne ich stosowanie pozwala lepiej zrozumieć i opisać prowadzenie biznesu. Każde z nich odpowiada na inne pytanie: model biznesu na pytanie: co będę robił (w sensie produkował lub ogólniej wytwarzał wartość)?, strategia biznesu zaś na pytanie: jak będę prowadził biznes?

Niezwykle ważnymi zagadnieniami przy prowadzeniu biznesu są jego rozwój i wzrost. Rozwój i wzrost to także dwa główne kierunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, do których realizacji konieczne jest prowadzenie biznesu. Definiując rozwój jako przechodzenie do stanów lub form doskonalszych, na podstawie przeprowadzonych prac można zająć stanowisko, że za to odpowiada model biznesu. Natomiast określając wzrost jako stawanie się coraz większym liczbowo, ilościowo należy przyjąć, że za to odpowiada strategia biznesu. Podsumowując, można wyrazić opinię, że za rozwój przedsiębiorstwa odpowiada model biznesu, a za jego wzrost odpowiada strategia biznesu – w tym są zawarte podobieństwa i różnice między nimi, dla rozwoju bowiem potrzebny jest wzrost, a wzrost wpływa na rozwój.

Opisane w tej pracy relacje między modelem biznesu a strategią biznesu można ująć graficznie (rys. 1).



**Rys. 1.** Relacje: model biznesu – strategia biznesu – operacje biznesowe

Źródło: opracowanie własne.

Przy obecnym stanie wiedzy w zakresie zarządzania można na gruncie tworzenia i prowadzenia biznesu wskazać, że jego początek to pomysł przedsiębiorcy oparty na zauważonych potrzebach społecznych. Pomysł ten jest ubierany w model biznesu, który z kolei stanowi oparcie dla strategii biznesu. Zatem osiągnięciem nauki jest wyłonienie obiektu, który stoi wcześniej niż strategia biznesu.

Współcześnie uważa się, że strategia biznesu jest dekomponowana na operacje biznesowe. Postawiony znak zapytania skłania do zastanowienia nad pytaniem: czy po strategii, a przed operacjami występuje jakiś dotychczas nierozpoznany obiekt?

## Literatura

- Baden-Fuller Ch., Morgan M.S., *Business models as models*, "Long Range Planning" 2010, vol. 43.
- Banaszyk P., *Kształtowanie ogólnej strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *From strategy to business models and onto tactics*, "Long Range Planning" 2010, vol. 43.
- Chandler A.D. jr., *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, Mass. 1962.
- Chesbrough H., *Business model innovation it's not just about technology anymore*, "Strategy & Leadership" 2007, vol. 35.
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Faisal H., *The Alignment Effect: How to Get Real Business Value Out of Technology*, Financial Times Prentice Hall, NY 2002.
- Falencikowski T., *Modele biznesu w sektorze turystycznym – ujęcie relacyjne*, [w:] *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Adamik, C.H. Beck, Warszawa 2011 (a).
- Falencikowski T., *O istocie modeli biznesu*, [w:] *Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw*, red. T. Falencikowski, J. Dworak, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2011 (b).
- Falencikowski T., *Struktura i spójność modeli biznesu*, [w:] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 17, Wałbrzych 2012.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
- Howe P.E., *Business models*, "Pennsylvania CPA Journal" 2004, vol. 74.
- Kindström D., *Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage*, "European Management Journal" 2010, vol. 28.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Lee P.M., *What's in a name.com?: The effect of '.com' name changes on stock prices and trading activity*, "Strategic Management Journal" 2001, vol. 22.
- Magretta J., *Why Business Models Matter*, "Harvard Business Review" 2002, vol. 80, no 5.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*, "Journal of Business Research" 2005, vol. 58.
- Moszkowicz M., *Istota strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.
- Nag R., Hambrick D.C., Chen M.-J., *What is strategic management, really? Inductive deviation of a consensus definition of the Field*, "Strategic Management Journal" 2007, vol. 9.

- Neely A., Delbridge R., *Effective Business Models: What do They Mean for Whitehall?* Sunningdale Institute 2007.
- Nielsen Ch., Bukh P.N., *What constitutes a business model: The perception of financial analysts*, Aalborg University, Department of Business Studies, Working Paper Series 2008, no 4.
- Nogalski B., *Model a strategia biznesu*, [w:] *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, red. M. Nowicka-Skowron, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Śląskiej, Częstochowa 2009.
- Oblój K., *O definicji strategii raz jeszcze*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2010.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of The Concept*, Communications of the Association for Information Systems 2005, vol. 15.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997.
- Porter M.E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press 1980.
- Porter M.E., *Strategy and the Internet*, “Harvard Business Review” 2001, vol. 79.
- Porter M.E., *What is strategy*, “Harvard Business Review” 1996, vol. 74.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Seddon P.B., Lewis G.P., Freeman P., Shanks G., *The case for viewing business models as abstractions of strategy*, “Communications of the Association for Information Systems” 2004, vol. 13.
- Sorescu A., Frambach R.T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges Ch., *Innovations in retail business models*, “Journal of Retailing” 2011, vol. 87S, New York University.
- Stabell Ch.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks*, “Strategic Management Journal” 1998, vol. 19.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2005.
- Stańczyk-Hugiet E., *Strategie biznesów*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- Teece D.J., *Business models, business strategy and innovation*, “Long Range Planning” 2010, vol. 43.
- Wikström K., Artto K., Kujala J., Söderlund J., *Business models in project business*, “International Journal of Project Management” 2010, vol. 28.
- Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWN, Warszawa 2005.

## BUSINESS STRATEGY AND BUSINESS MODEL – SIMILARITIES AND DIFFERENCES

**Summary:** In ontological terms, such objects as “business strategy” and “business model” are the basis of strategic management. Business strategy is an older object, multilaterally described and explored. A business model is a much younger object, which continues to be recognized. To deepen this recognition it is necessary to determine the relationship between them, which is the aim of this work. Identification and comparative studies allow to determine that they are different concepts, but of the same family, so using them to describe doing business is a logical consequence. The mutual relations established that the business model is the basis for business strategy.

**Keywords:** business model, business strategy.