

# MODEL BIZNESOWY JAKO NARZĘDZIE STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA INNOWACYJNĄ ORGANIZACJĄ

Aleksander GWIAZDA, Magdalena BĄCZKOWICZ

**Streszczenie:** Problematyka zarządzania strategicznego organizacją jest zagadnieniem złożonym i wielowątkowym. Jednym z narzędzi porządkujących analizę strategiczną jest model biznesu opracowany jako introspektywny obraz organizacji z uwzględnieniem jej otoczenia. Jego wykorzystanie pozwala na usystematyzowanie procesu strategicznej oceny organizacji i opracowania jej strategii działania. W niniejszej pracy, nawiązując do tak zarysowanej problematyki, przedstawiono główne elementy tworzące strukturę modelu biznesu oraz wskazano powiązania pomiędzy nimi. Zwrócono także uwagę na następstwa wskazanych analiz dla procesów biznesowych.

**Słowa kluczowe:** Model biznesu, strategia organizacji.

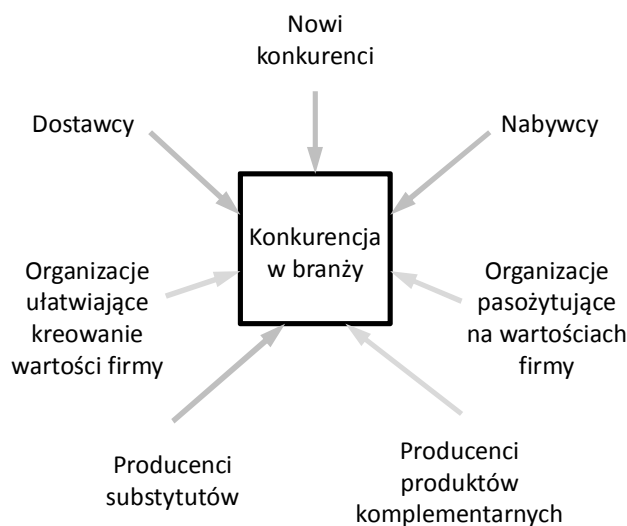
## 1. Wprowadzenie

Rozpatrując dychotomię pomiędzy pojęciami modelu biznesu a strategią organizacji można wyróżnić kilka elementów konstytuujących te pojęcia. Strategia organizacji jest planem działania realizowanym w trybie pętli sprzężenia zwrotnego z zakłóceniami generowanymi przez jej otoczenie. Tym samym rozwija się ona wokół relacji łączącej organizację jej rynek i konkurencję. Natomiast model biznesu stanowi zapis relacji jakie łączą organizację z jej rynkiem. Wpływ konkurencji w koncepcji modelu biznesu stanowi pojęcie wtórne w stosunku do pojęcia strategii. Należy w tym miejscu stwierdzić, że zakres wzajemnych relacji pomiędzy pojęciem strategii a pojęciem modelu biznesu, definiowany w literaturze przedmiotu, jest bardzo zróżnicowany [1]. Po drugie ujęcie strategii jest bardziej dynamiczne jako proces doskonalenia lub adaptacji działania biznesowego do zmiennych sytuacji rynkowych oraz działań konkurencji. Natomiast model biznesu ma charakter bardziej statyczny jako układ relacji i sprzężeń pomiędzy wnętrzem organizacji a elementami jej rynku działania. Zatem można powiedzieć, że model biznesowy jest swoistym systemem bieżących działań organizacji [2] lub mapą jej procesów biznesowych [3]. Wreszcie po trzecie strategia organizacji jest bardziej ukierunkowana na zewnętrzne aspekty działalności organizacji natomiast model biznesowy bardziej uwzględnia, w swoim zasadniczym zarysie, wewnętrzne elementy jej funkcjonowania.

Biorąc pod uwagę powyższe określenia model biznesu można zdefiniować w kontekście modeli otoczenia bliższego organizacji. Przykładem takiego podejścia jest technika analizy sił rynkowych zwana analizą pięciu sił Portera [4]. Wyróżnił on mianowicie pięć ogólnych barier konkurencji: siłę firm wchodzących na dany rynek (groźbę pojawienia się nowych konkurentów), siłę substytutów (groźbę pojawienia się nowych produktów spełniających tą samą użyteczność), siłę negocjacyjną dostawców, siłę negocjacyjną kupujących i siłę konkurencji. Elementy te tworzą charakterystyczny układ krzyża. Do czynników konstytuujących siłę firm wchodzących na dany rynek zaliczył on: bariery wejścia (np. patenty, prawa autorskie, licencje, koncesje), czynniki ekonomiczne (np. wymagania kapitałowe, koszty całkowite, tzw. koszty utopione, ekonomię

dyferencjacji produktów), wizerunek marki, lojalność klientów, dostęp do sieci dystrybucji czy też zyskowność rynku. Natomiast siła substytutów odnosi się do cech produktu, skłonności do korzystania z substytutów przez nabywców, kosztów wytworzenia substytutów, poziomu zróżnicowania produktów, liczby istniejących substytutów, normalizacji produktu czy też deprecjacji jakości produktu. Następnym elementem, siłą negocjacyjną dostawców określają następujące cechy: koszty zmiany dostawcy, siła istniejących kanałów dystrybucji, koncentracja dostawców, solidarność dostawców, możliwość integracji pionowej (wykupienie dostawcy) czy też możliwość pojawienia się nowych dostawców. Siłą negocjacyjną kupujących definiują podobne elementy. Można do nich zaliczyć: koszty nabywcy zmiany dostawcy, stopień uzależnienia nabywców od istniejących kanałów dystrybucji, wrażliwość cenową nabywcy, koncentrację nabywców czy też lojalność nabywcy. Ostatnią siłą, czyli siłą konkurencji, definiują: poziom innowacyjności, wielkość rynku fizycznego i rynku elektronicznego, poziom wydatków na reklamy i ich intensywność, wykorzystywane strategie konkurencji czy wreszcie elastyczność podmiotów działających na rynku. Analiza wskazanych sił pozwala organizacji oszacować rzeczywisty stan otoczenia bliższego i jego możliwy wpływ na działania organizacji na rynku oraz na definiowanie jej strategii działania.

Przedstawiona analiza doczekała się zarówno pochwał jak i krytyki związanej z przekonaniem, iż ukazuje ona aktorów działających na rynku w zbyt uproszczonym świetle. Wobec tego opracowano poprawione schematy analizy pięciu sił Portera. Poniżej zaprezentowano dwa przykłady takich modyfikacji. Oba wspomniane modele odnoszą się do analizy sieci biznesowych organizacji w ramach teorii gier i obejmują tak zwanych aktorów rynkowych. Pierwszy model uzupełnia aktorów porterowskich o komplementatorów [5]. Natomiast drugi model uzupełnia jeszcze ten układ o pasożytniczych oraz ułatwiających [6]. Układ zmodyfikowany przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Model ośmiu sił rynkowych

W zaprezentowanych modelach trzy nowe elementy oznaczają: pozytywną siłę wpływu komplementatorów, pozytywną siłę wpływu ułatwiających oraz negatywną siłę wpływu pasożytniczych. Komplementatorzy to organizacje oferujące produkty komplementarne

(uzupełniające) do oferty podstawowej. Przykładem stacje benzynowe będące firmami komplementarnymi dla producentów samochodów. Drugi, nowy typ aktorów to ułatwiający. Pod tym pojęciem kryją się organizacje, które przyczyniają się do wzrostu lub uzyskania wartości podstawowej organizacji. Przykładem fundacja Polsat współpracująca z telewizją Polsat. Natomiast oddziaływanie pasożytujących jest dokładnie odwrotne. Do tej kategorii organizacji należą między innymi firmy produkujące podróbki, których pojawienie się na rynku zniechęca nabywców do zakupu oryginalnego produktu, gdyż boją się oni, że mogą nabyć podróbkę.

Konkludując należy stwierdzić, że model biznesu organizacji może zostać zdefiniowany jako wypadkowa relacji połączeń i sprzężeń zdefiniowanych w aspekcie rozpatrywanych sił rynkowych działających na wewnątrz organizacji.

## **2. Strategia organizacji i jej konsekwencje**

Analizując problematykę definicji strategii organizacji i jej zakresu przedmiotowego należałoby odnieść się do najczęściej cytowanych prac z zakresu zarządzania strategicznego. W tym zakresie wskazać należy na prac Mintzberga. Badając procesy opracowywania strategii organizacji wskazał on, iż opracowanie dobrej strategii uzależnione jest między innymi od zaangażowania wszystkich pracowników [7]. Można to osiągnąć między innymi poprzez odpowiednią ich motywację i docenianie ich wkładu. Dodatkowo zauważył, iż w procesie opracowywania strategii dochodzi do ścierania się wielu przeciwieństw. Po pierwsze im bardziej planowa jest strategia tym jest ona mniej innowacyjna. Po drugie, im bardziej kontrolowane jest wprowadzanie strategii, tym w mniejszym stopniu stanowi ona drogowskaz do pożądanej przyszłości. Po trzecie, im bardziej strategia stanowi narzędzie marketingowe, tym mniej efektów jej wdrażania. Po czwarte, im bardziej sformalizowana jest strategia tym bardziej pomijane są w niej dane intuicyjne. Wreszcie po piąte, im więcej jednostek zaangażowanych jest w opracowanie strategii, tym mniej w tym procesie racjonalnych działań a więcej politycznych konfliktów. Tym samym można strategię określić jako proces uwarunkowany także kulturą danej organizacji. Mintzberg zaproponował też pięć głównych elementów strategii, a mianowicie: perspektywę, pozycjonowanie, taktykę, planowanie i wzorce [8]. Perspektywa to przyszłość jako granica planowania. Pozycjonowanie to szukanie korzystnej niszy w otoczeniu. Taktyka polega na takim sterowaniu działaniami by osiągnąć wyznaczony cel. Planowanie oznacza świadome działanie w celu osiągnięcia wyznaczonego na etapie pozycjonowania celu. Wreszcie wzorce to sformalizowane standardy działania.

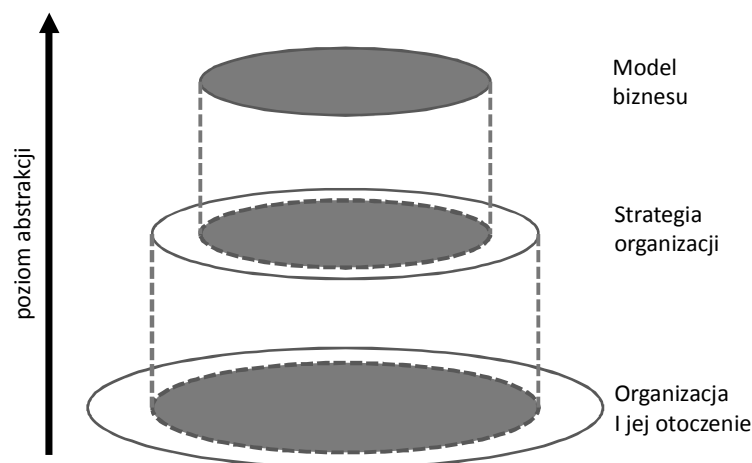
Analizując procesy wdrażania strategii Mintzberg wykazał, że jedynie strategię elastyczne spełniają wymogi współczesnego rynku [7]. Zatem utraciły swoje znaczenie sformalizowane procesy opracowywania strategii. Mintzberg wskazał, iż współczesne zarządzanie strategiczne musi dążyć do rozwiązania dylematu sprzeczności między zewnętrznym, zmieniającym się otoczeniem a dążącym do stabilności wnętrzem organizacji. Jako rozwiązanie Mintzberg zaproponował dwa podejścia do procesu opracowywania strategii, a mianowicie: subiektywne podejście wizjonerskie i obiektywne podejście uczące się. Pierwsze bazuje na intuicji lidera, a drugie na mądrości grupy. Należy też podkreślić, że Mintzberg wskazał, iż tak zwane planowe opracowywanie strategii nie jest jej opracowywaniem tylko wdrażaniem istniejącego już scenariusza działań, który w trakcie tak zwanego opracowania strategii podlega jedynie dostosowaniu do bieżącej sytuacji. Podkreślił też, że planowanie nie jest początkiem procesu opracowywania strategii, lecz procesu jej wdrażania.

Pogłębiając analizę zarządzania strategicznego Mintzberg wskazał, że jego funkcją jest syntezywanie przeciwstawnych opcji [9]. Dodatkowo zwrócił uwagę, iż nie jest udowodnionym, że sformalizowane planowanie prowadzi do sukcesu. Natomiast wykazał, że największe sukcesy w zakresie strategicznych działań zarządu bazowały na obserwacji i uczeniu się. Szczególną rolę w tych procesach mają liderzy przedsiębiorstw. Dodatkowo wykazano, że opracowane plany stają się przeszkodą w procesie dostosowywania się firm do zmian (zasada *status quo*). Zatem rozwiązaniem na przyszłość wydaje się proces kolektywnego opracowywania strategii, bazujący na zbiorowej mądrości i intuicji.

Inne, choć zbliżone podejście reprezentuje Jay Barney. Proponuje on by strategię organizacji bazowały nie na ich kluczowych kompetencjach, lecz na ich zasobach [10]. W ujęciu tym zasobem strategicznym stają się zasoby rzadkie, które są w posiadaniu danej organizacji. Mogą to być oczywiście kluczowe kompetencje, ale też mogą to być inne elementy z tego obszaru. Barney wskazuje tutaj na zasoby fizyczne, ludzkie i kapitałowe organizacji. Określił on też cztery cechy zasobów rzadkich: ich wartość, trudność w ich translokacji, trudność ich imitacji oraz niezastąpalność.

### 3. Konkretyzacja pojęcia modelu biznesowego

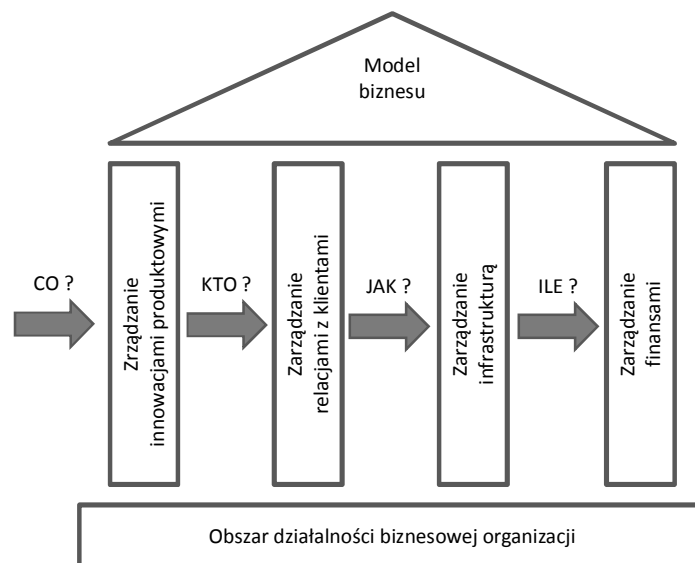
Problematyka modelu biznesu stanowi uzupełnienie przedstawionej analizy pojęcia strategii organizacji. Jest to pojęcie niestety niejasne i w pewnym zakresie ambiwalentne [11]. Pierwsza definicja określa model biznesu jako abstrakt strategii. Schemat tego podejścia definicyjnego pokazano na rys. 2. W tym ujęciu model biznesu jest zapisem systemu, na którym oparte jest funkcjonowanie strategii organizacji, która to znowu wynika z uogólnienia powiązań i działań zidentyfikowanych w konkurencyjnym otoczeniu danej organizacji.



Rys. 2. Model biznesu jako abstrakt strategii [12]

Biorąc pod uwagę podstawowe określenia model biznesu można zdefiniować biorąc pod uwagę sześć jego kluczowych atrybutów [12]: definicja, taksonomia, komponenty, narzędzia, zmiany i ocen. Atrybut pierwszy – definicja – odnosi się do określenia zbioru elementów konstytuujących dany model biznesu. Taksonomia to cel, dla którego tworzony

jest dany model biznesu. Wśród całej ich grupy wyróżnić można modele odnoszące się do: cen i kosztów, doświadczenia, kanałów biznesowych, innowacji i tym podobne. Komponenty to składowe danego modelu biznesowego tworzące jego system. Relacje sprzężeń i przekształceń występujące w modelu łączą właśnie jego komponenty. W pewnych ujęciach komponenty te reprezentują siły rynkowe zaprezentowane na rys. 1. Główne komponenty modelu przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Główne komponenty modelu organizacji (opracowanie własne na podstawie [13])

Schemat Osterwaldera i Pigneura konstituuje pewien proces tworzenia wartości organizacji poprzez sekwencyjny proces zarządzania innowacjami tworzonymi dla konkretnej grupy rynkowej w oparciu o konkretny układ zasobowy oraz na bazie konkretnej sytuacji finansowej.

Z pośród pozostałych komponentów narzędzia oznaczają elementy służące graficznej reprezentacji modelowanego systemu biznesowego organizacji. Zmiany w modelu obejmują ten jego atrybut, który nadaje mu dynamiki. Oznacza on możliwość wprowadzania zmian wraz ze zmianą systemu biznesowego organizacji. Wreszcie parametr oceny określa, czy w danej koncepcji przedstawiono kryteria dla estymacji wykonalności, opłacalności lub ewaluacji modelu.

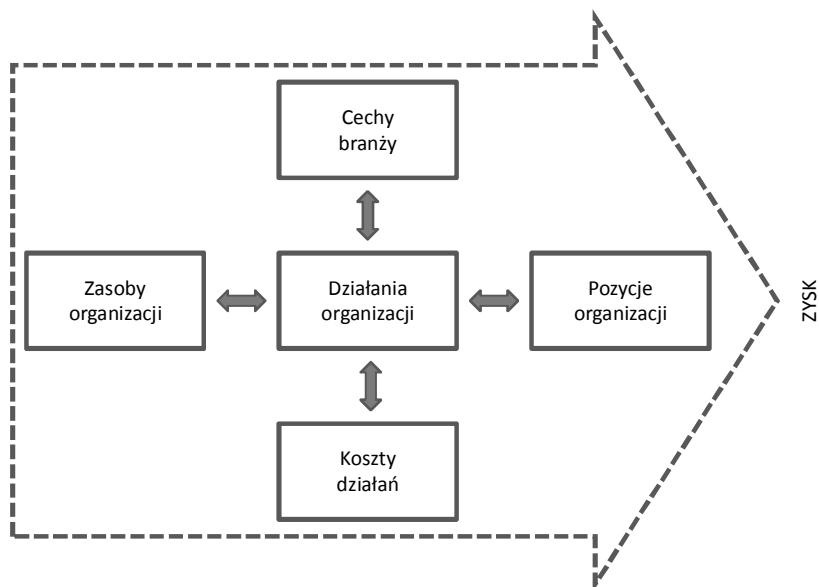
W kontekście przedstawionych parametrów jednym z najbardziej rozwiniętych jest model biznesowy zgodny z koncepcją Weilla i Vitale. Zgodnie z ich definicją model biznesowy jest zapisem ról i relacji pomiędzy odbiorcami, klientami, współpracownikami oraz dostawcami danej organizacji, który identyfikuje główne przepływy produktowe, informacyjne i pieniężne oraz ich strefy zysku [14]. Na bazie tak zdefiniowanego pojęcia modelu biznesowego wyprowadzili oni propozycję ośmiu podstawowych (atomistycznych) modeli biznesowych charakteryzujących różne organizacje e-ryнку.

Inny przykład modelu biznesowego odnaleźć można w pracy Mullins i Komisara [15]. Według nich model biznesowy to system pięciu podstawowych komponentów modelowych, których synergiczne powiązanie gwarantuje realność gospodarczą

realizowanego przedsięwzięcia biznesowego. Te podstawowe pięć komponentów to: model dochodów organizacji, model marży brutto, model operacyjny, model pracującego kapitału i model inwestowania. Model dochodowy określa działania marketingowe organizacji, które sprawiają, że klient chce nabyć jej ofertę. Model marży brutto pozwala zdefiniować ekonomiczną efektywność organizacji wyznaczając różnicę między dochodami a kosztami produkcji (kosztami bezpośrednimi). Uzupełnieniem tego modelu jest model operacyjny wskazujący na strukturę kosztów stałych (pośrednich w odniesieniu do procesu podstawowego). Model czwarty, pracy kapitału, odnosi się do systemu utrzymania płynności finansowej organizacji. Wreszcie model inwestycyjny pozwala określić sposób wykorzystania posiadanych zasobów finansowych.

Sam model biznesowy, według Mullins i Komisara, jest swoistym wzorcem działań gospodarczych organizacji [15]. Odnosi się do przepływów finansowych związanych z różnymi celami i potrzebami, z różnymi okresami lub momentami czasu, które wpływają zarówno na poziom zasobów gotówkowych jak i dochody inwestorów.

Innym przykładem modelu biznesowego jest koncepcja Afuaha [16]. Definiuje on to pojęcie jako model zarabiania pieniędzy przez daną organizację. Tym samym jest to zbiór takich elementów jak: działania realizowane przez daną organizację, sposób ich realizacji oraz czas ich realizacji w celu zaoferowania swoim klientom korzyści, których pożądamy i zrealizowania zysku. Tak ujęty model biznesowy, zgodnie z koncepcją Afuaha, bazuje na czterech komponentach: zasobach, kosztach, czynnikach rynku i pozycjach, co pokazano na rys. 4.



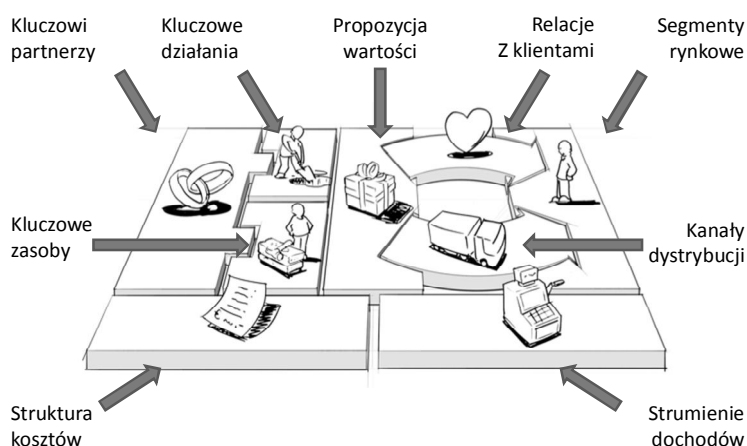
Rys. 4. Model biznesowy według Afuaha [16]

Wszystkie cztery elementy wskazanego modelu pozwalają na późniejsze wykorzystanie jako element pewnych ogólnych strategii rynkowych organizacji. Zasoby organizacji pozwalają jej na dyferencjację wartości i tworzenie nowych segmentów rynkowych. Zarządzanie kosztami pozwala na konkurowanie ceną (wykorzystanie strategii lidera

kosztowego). Zarządzanie czynnikami rynku to zarządzanie takimi jego elementami jak skutki działań konkurencji, realizacja procesów mających na celu minimalizację barier rynkowych oraz zarządzanie relacjami z klientami. Wreszcie zarządzanie pozycją to poszukiwanie niszy rynkowej, dogodnej ze względu na posiadane cele biznesowe. Ten ostatni element przypomina w zarysie strategię błękitnego oceanu. Wspólnie razem komponenty te pozwalają organizacji wypracować przewagę konkurencyjną.

Na sześciu komponentach opiera się model biznesowy według Watsona [17]. Definiuje on to pojęcie jako zapis operacji organizacji, który uwzględnia wszystkie jej komponenty, funkcje i procesy, które skutkują kosztami dla niej samej a wartością dodaną dla klienta. Wspomniane sześć komponentów to: konkurenci, klienci, rynek, zarządzanie, produkty i dostawcy. Konkurentów Watson definiuje w kontekście pięciu sił portera jako bariery wejścia dla produktów danej organizacji i zagrożenie pojawieniem się substytutów. Klienci zdefiniowani są poprzez ich atrybutów, rodzajów kontraktów handlowych i sposobu realizowania płatności. Po pojęciem komponentu rynkowego Watson uwzględnia takie cechy działania strategicznego jak: efekt skali, akwizycja innych organizacji czy też wielkości dywidendy lub zmiany standardów rynkowych. Zarządzanie natomiast jest określane poprzez parametry aksjologiczne i etyczne, zarządzanie konfliktami, relacje z partnerami biznesowymi i stosowane metody rachunkowości. Natomiast atrybutami produktów są: przewaga konkurencyjna, lojalność klientów wobec marki, sieć dystrybucji czy kreacja innowacji. Wreszcie dostawcy określenie są poprzez ich siłę przetargową i współpracę z daną organizacją.

Ostatni z modeli, które warto przedstawić jest autorstwa Osterwaldera i Pigneura [18]. Model biznesowy zdefiniowali oni jako opis logiki metody, za pomocą której dana organizacja kreuje, dostarcza i nadzoruje wartość oraz metody, i za pomocą której zarabia pieniądze. Model Osterwaldera i Pigneura obejmuje dziewięć komponentów: segmenty rynkowe, relacje z klientami, kanały dystrybucji, propozycję wartości, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, kluczowe zasoby, strukturę kosztów i strumień przychodów. Model ten nazwano Canvas (rys. 5). Jest on narzędziem wizualizacji wszystkich komponentów biznesu oraz ich wzajemnych relacji.



Rys. 5. Model Canvas Osterwaldera i Pigneura [18]

Segmenty rynkowe są zdefiniowane przez pięć rodzajów rynku: masowego klienta,

segmentacji produktowej, niszowego, zdywersyfikowanego i wielo-aspektowego. Relacje z klientami opiera się na interakcji osobistej. Klient komunikuje się bezpośrednio ze sprzedawcą w trakcie całego procesu sprzedaży. Modyfikacją tego typu relacji jest osobista pomoc świadczona klientowi, którego w procesie sprzedaży reprezentuje agent. Istnieją też relacje z klientami typu *self-service*, kiedy organizacja nie ma kontaktu z klientem, a tylko świadczy usługę lub sprzedaż. Do poprawy relacji z klientami wykorzystuje się coraz częściej media społecznościowe. Trzeci komponent to kanały dystrybucji. Organizacja może utworzyć własną sieć sprzedaży lub bazować na pośrednikach. Pozycja wartości oznacza ocenę całkowitej wartości dla klienta związanej z relacją z daną organizacją. Uwzględnia ona nie tylko korzyści bezpośrednie. Kluczowe zasoby obejmują konkretne kategorie zasobów organizacji oraz zasobów niematerialnych i intelektualnych (marka, wiedza, patenty, prawa autorskie, bazy danych klientów i zasoby ludzkie). Kluczowe działania to działania związane z tworzeniem wartości dodanej. Odpowiadają one zakresem modelowani łańcucha wartości dodanej Portera. Kluczowi partnerzy to najważniejsze organizacje lub osoby współpracujące z daną organizacją. W tym zakresie uwzględnić należy tworzenie klastrów pozwalających wykorzystać zarówno efekt skali jak i inne działania mające wpływ na konkurencyjność organizacji (na przykład dzielenie się *know-how*). Struktura kosztów określa zasadniczo rozdział na koszty stałe i koszty zmienne. Wreszcie strumienie dochodów pokazują strukturę dochodów danej organizacji na podstawie różnych tytułów jej działalności.

#### **4. Mapa strategii jako narzędzie kreowania modelu biznesowego organizacji**

Mapa strategii szczegółowych organizacji to swoisty przewodnik wskazujący nie tylko na ich rozmieszczenie w stosunku do grup strategii szczegółowych, ale też definiujący ich ogólne cechy w kontekście wskazanych strategii ogólnych. Na podstawie badań literaturowych wyróżniono dziewięć strategii szczegółowych, które uplasowano na wskazanej mapie strategii. Układ ten przedstawiono na rys. 6.

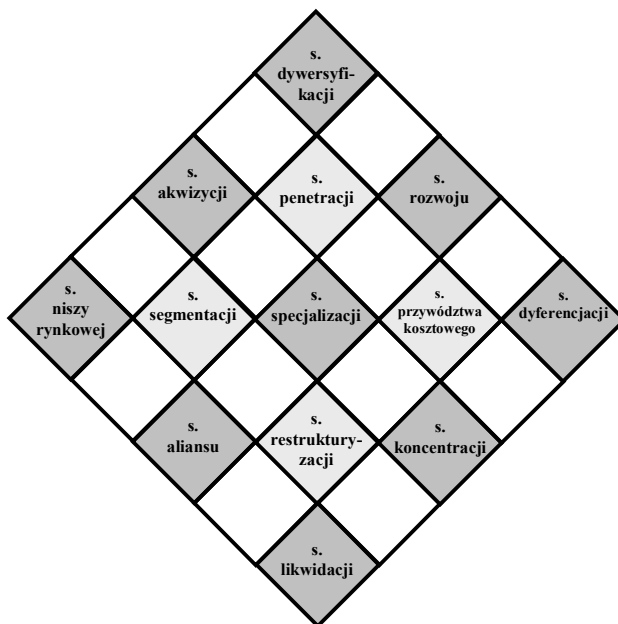
Należy podkreślić, iż strategię położone na granicy obszarów przypisanych poszczególnym grupom strategii ogólnych mają charakter ambiwalentny. Cechują je zarówno elementy związane z jedną jak i drugą grupą strategii. W tym kontekście najbardziej specyficzną jest strategia specjalizacji wykazująca cechy wszystkich wskazanych grup strategii ogólnych. Wyróżniono także cztery strategię specyficzną dla każdej z czterech grup strategii ogólnych. Do strategii tych zaliczono: strategię dywersyfikacji, strategię niszy rynkowej, strategię dyferencjacji i strategię likwidacji. Strategie te tworzą wierzchołki kwadratu reprezentującego wspomnianą mapę strategii. W zakresie strategii agresywnych wskazano na następujące cztery strategię: dywersyfikacji, akwizycji, rozwojową i specjalizacji. Z tych czterech strategii typową dla tej grupy jest strategia dywersyfikacji. Strategia akwizycji strategicznej ma charakter agresywno-zachowawczy natomiast strategia rozwoju charakter agresywno-konkurencyjny. Zgodnie z tym, co wspomniano ostatnia z wymienionych strategii ma charakter wszystkich grup. W zakresie strategii zachowawczych wyróżniono następujące cztery strategię szczegółowe: strategię niszy rynkowej, strategię akwizycji, strategię aliansu oraz strategię specjalizacji. Strategia akwizycji jest wspólna z obszarem strategii rozwojowych natomiast strategia aliansu z obszarem strategii naprawczych. Na tym samym poziomie leżą strategię konkurencji. Zaliczono do nich: strategię dyferencjacji, strategię rozwoju, strategię integracji i strategię specjalizacji. Wreszcie ostatnia z prezentowanych grup to strategię naprawcze. Do tej grupy strategii zaliczono: strategię specjalizacji, strategię aliansu,



strategię integracji oraz strategię likwidacji. Należy zaznaczyć, iż pomimo powtarzania się poszczególnych strategii w różnych grupach można je odmiennie interpretować w zależności od przypisania do konkretnej grupy strategii. Uszczegółowiając zaprezentowaną mapę strategii można wprowadzić do niej dodatkowe pola pozwalające uczynić ją jeszcze bardziej pojemną (ze względu na liczbę strategii, które obejmuje). Tym samym otrzyma się mapę strategii poziomu 2, którą przedstawiono na rys.7



Rys. 6. Zarys ogólny mapy strategii

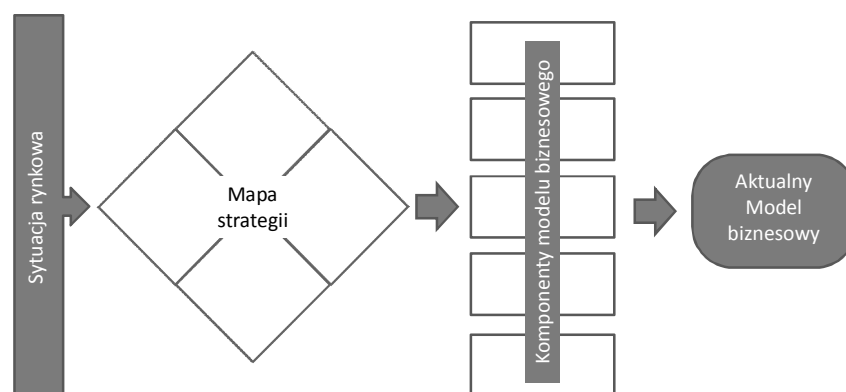


Rys. 7. Mapa strategii szczegółowych

Należy zauważyć, że obszar strategii agresywnych (górne naroże mapy) odwołuje się do strategii zaproponowanych w roku 1957 przez Ansoffa i tworzących jego mapę strategii [19]. Odnosząc się do propozycji Ansoffa można wskazać, iż strategia rozwojowa realizowana może być w kierunku rozwoju rynku lub rozwoju produktu. Natomiast prawe naroże reprezentuje typologię Portera zaprezentowaną we wprowadzeniu. Tym samym można stwierdzić, że zaprezentowana koncepcja mapy strategii rozwija wcześniejsze podejścia a nie tworzy odrębnej ich wizji.

## 5. Podsumowanie

Tematem tego opracowania było przedstawienie idei modeli biznesowych w aspekcie strategii organizacji i działań strategicznych. Przedstawiono ogólną koncepcję strategii działania oraz dokonano omówienia podstawowych modeli biznesowych organizacji. Powstały one w okresie ostatnich 20 lat jako odpowiedź na wyzwania związane z rozwojem i przedefiniowaniem zakresu działalności organizacji działających na e-ryнку. Wyjście do tradycyjnego rynku ze strefy Internetu wymagały utworzenia ogólnego modelu biznesowego i jego odtworzenie w obszarze rzeczywistego obszaru rynkowego. Cechą charakterystyczną dobrego modelu biznesowego powinno być jego powiązanie ze zdefiniowaną i realizowaną strategią organizacji. Współczesne przedsiębiorstwa opierają swoją działalność na połączeniu różnych rodzajów modeli biznesowych stąd konieczność ich powiązania z innymi narzędziami zarządzania działalnością biznesową. Ogólną koncepcję takiego powiązania przedstawiono na rys. 8.



Rys. 8. Koncepcja powiązania strategii organizacji z jej modelem biznesowym

Rozwój nowych technologii nieustannie wprowadza zasadnicze zmiany do istniejących koncepcji modeli biznesowych, które są podstawą długoterminowych działań organizacji. Stąd konieczność rozwijania badań w tym zakresie, których celem winno być wskazanie konkretnych relacji między strategią organizacji a jej modelem biznesowym.

## Literatura

1. Seddon P., Lewis G., Strategy and Business Models: What's the Difference?, Proceedings of 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia.

2. Dietrych J.: System i konstrukcja. WNT, Warszawa 1978.
3. R.S. Kaplan, D.P. Norton, Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki, tłum. A. Górka, GWP, Gdańsk 2011
4. Porter M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York 1980.
5. Brandenburger A. M., Nalebuff B.J., The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 4, s. 57-71.
6. Lecocq X., Yami S., From Value Chain to Value Networks: Towards a New Strategic Model, s.9-27 (w: Lundan S. M. (red.), Network Knowledge in International Business, Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton 2002)
7. Mintzberg H.: Rise and Fall of Strategic Planning, The Free Press, New York 1994.
8. Mintzberg H., Quinn J: The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1991
9. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.: Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, The Free Press, New York 1998.
10. Barney J.: Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, Journal of Management 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
11. Porter M. E., Strategy and the Internet, “Harvard Business Review” March 2001.
12. Currie W., Value Creation from E-Business Models, Elsevier, Oxford 2004.
13. Osterwalder A., Pigneur Y., Business Models and their Elements, Proceedings of the International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland, 4-5 October 2002.
14. Weill P., Vitale M. R., Place to Space: Migrating to e-Business Models, Harvard Business School Press, Boston 2001.
15. Mullins J., Komisar R., (2009). Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model USA, Harvard Business Press, Boston 2009.
16. Afuah A., Business Models: A Strategic Management Approach, McGraw-Hill, New York 2003.
17. Watson D., Business Models, Harriman House Ltd., Petersfield 2005.
18. Osterwalder A., Pigneur Y., Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley & Sons, New York 2010.
19. Ansoff, I., Strategies for Diversification, „Harvard Business Review” 1957, Vol. 35 Issue 5, s. 113-124.

Dr hab. inż. Aleksander GWIAZDA  
 Mgr inż. Magdalena BĄCZKOWICZ  
 Wydział Mechaniczny Technologiczny  
 Instytut Automatykacji Procesów Technologicznych  
 i Zintegrowanych Systemów Wytwarzania  
 Politechnika Śląska  
 44-100 Gliwice, ul. Konarskiego 18A  
 e-mail: [aleksander.gwiazda@polsl.pl](mailto:aleksander.gwiazda@polsl.pl)  
[magdalena.baczkowicz@polsl.pl](mailto:magdalena.baczkowicz@polsl.pl)