

Jakub Drzewiecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MODEL BIZNESU A STRATEGIA ORGANIZACJI: PODOBIENSTWA, RÓŻNICE

Streszczenie: Celem artykułu jest próba identyfikacji podobieństw i różnic między modelem biznesu a strategią na podstawie wybranych, najistotniejszych, zdaniem autora, kryteriów. W opracowaniu została przedstawiona istota modelu biznesu w aspekcie jego elementów i cech charakterystycznych. Przy porównaniu kluczowych dla artykułu pojęć uwzględniono takie kryteria, jak: konstrukcja, pożądane cechy, formalizacja, przebieg procesu formułowania, sposób wykorzystania.

Słowa kluczowe: model biznesu, strategia, elementy modelu biznesu, zarządzanie strategiczne.

1. Wstęp

Sformułowanie „model biznesu”¹ weszło już na stałe do słownika osób zajmujących się zarządzaniem. Określenie to stosowane jest przez menedżerów, gdy mają na myśli pomysł na biznes, sposób generowania zysków w sektorze czy zbiór zasad, którymi kierują się w trakcie procesu zarządzania przedsiębiorstwem². Modele biznesowe zyskują również na popularności w nauce o zarządzaniu: prace poświęcone tej koncepcji powstają od co najmniej kilkunastu lat³. Wreszcie coraz częściej modele biznesu stają się elementem programu studiów na kierunkach związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem⁴, co podkreśla dydaktyczną wartość tej koncepcji.

W artykułach naukowych i wypowiedziach osób zajmujących się zarządzaniem z określeniem „model biznesu” sąsiaduje (lub je zastępuje) często termin „strategia”. Słowa te wypowiada się z reguły bez głębszej refleksji dotyczącej przede wszystkim między nimi różnic. O ile bowiem pojęcie strategii w jej klasycznym ujęciu oznacza

¹ W literaturze z zakresu zarządzania można spotkać również inne określenia, np.: „model biznesowy” [Drzewiecki, Niemczyk 2006, s. 145], „model prowadzenia działalności gospodarczej” [Gołębiowski i in. 2008, s. 17] itp. Pojęcia te w dalszej części artykułu będą używane zamiennie.

² Przykładem ilustrującym model biznesu w tym ostatnim znaczeniu jest interesujący artykuł L. Czarnieckiego [2010].

³ Więcej informacji dotyczących liczby publikacji poświęconych modelom biznesu oraz najważniejszych autorów zajmujących się tym zagadnieniem patrz: [Gołębiowski i in. 2008, s. 16, 18].

⁴ Przykład w: [Chesbrough, Rosenbloom 2002, s. 533].

plan, zbiór celów oraz sposoby ich realizacji⁵, o tyle trudno mówić o „klasycznym ujęciu modelu biznesu”. Jest to bowiem nie tylko pojęcie nowe dla nauki o zarządzaniu, ale również nawiązujące do wielu dziedzin wiedzy i złożone.

Celem artykułu jest próba identyfikacji podobieństw i różnic między modelem biznesu a strategią na podstawie wybranych, najistotniejszych, zdaniem autora, kryteriów. Punktem wyjścia do niniejszego opracowania była analiza literatury przedmiotu.

2. Istota modelu biznesu

Identyfikacja istoty modelu biznesu nie jest łatwym zadaniem. Wynika to z bardzo różnego podejścia badaczy do problemu oraz, jak wspomniano wcześniej, młodego wieku samej koncepcji. Dowodem na to jest dogłębny przegląd definicji modelu biznesu, który można znaleźć w: [Gołębiowski i in. 2008, s. 19-30]. Analiza tych definicji pozwala na stwierdzenie, że trudno mówić o modelu biznesu jako o spójnej i dojrzałej koncepcji, można wskazać jednak elementy (części składowe) modelu biznesu oraz jego specyficzne cechy.

W celu sprecyzowania pojęcia modelu biznesu M. Morris i M. Schindehutte dokonali analizy elementów modelu biznesu w pracach szesnastu autorów. Wynika z niej, iż liczba elementów modelu w poszczególnych opracowaniach waha się w przedziale od czterech do ośmiu, przy czym najczęściej wymieniane elementy to⁶: propozycja wartości dla klienta (11), model ekonomiczny działalności (10), relacje z klientami (8), sieć partnerów i ich role (7), struktura łańcucha wartości (6) i docelowy rynek (5) [Morris, Schindehutte, Allen 2005, s. 727-728]. Z tej analizy wyłania się obraz modelu biznesu jako koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej, która powinna odpowiadać na następujące pytania⁷:

- W jaki sposób i dla kogo organizacja⁸ tworzy wartość?

⁵ W pracy przyjęto klasyczne ujęcie strategii, według którego strategia to koncepcja funkcjonowania organizacji w długim okresie, zawierająca główne cele organizacji, sposoby działania i reguły zachowania. Więcej o definicjach strategii i ewolucji tego pojęcia np. w: [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 12-23]. Należy w tym miejscu podkreślić, że choć nowsze historycznie ujęcia strategii istotnie rozszerzają to pojęcie zarówno w sensie ontologicznym, jak i epistemologicznym, to, zdaniem autora, wskazane wcześniej elementy stanowią fundament każdej strategii. Dlatego w niniejszym opracowaniu przyjęto takie, a nie inne założenie.

⁶ Łącznie wymieniono dwadzieścia cztery elementy; w nawiasach podano liczbę ujęć, w których dany element został wymieniony.

⁷ Przywołani w tym miejscu autorzy uszczegóławiają każde z pytań poprzez prezentację spektrum możliwych odpowiedzi. I tak np. pytanie dotyczące tworzonej wartości wymaga określenia się w zakresie: typu organizacji (*business-to-business*, *business-to-customer*, oba warianty), geograficznej charakterystyki obsługiwanego rynku (lokalny/regionalny/krajowy/międzynarodowy), zakresu obsługiwanego rynku (cały rynek/segment/nisza) itp.

⁸ Przez pojęcie organizacji rozumie się tutaj przede wszystkim przedsiębiorstwo, choć oczywiście przywołani w tym miejscu autorzy nie wykluczają tworzenia modeli biznesu dla organizacji innych niż

- Jakie jest źródło kompetencji organizacji?
- Jaką pozycję względem konkurentów organizacja zajmuje na obsługiwanym rynku?
- W jaki sposób organizacja generuje zyski?
- Jakie są plany organizacji dotyczące: horyzontu prowadzonej działalności, jej zakresu oraz wielkości organizacji⁹? [Morris, Schindehutte, Allen 2005, s. 728-729].

Zdaniem autorów tej koncepcji, odpowiedź na powyższe pytania jest niezbędna do prawidłowego sformułowania modelu biznesu danej organizacji. Dokonując odpowiedzi, przedsiębiorstwo definiuje swój biznes, wskazuje jego ramy, granice. Dzięki temu zostaje określony obszar działań, które mogą (powinny) być podjęte przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem. Model biznesu staje się w tym ujęciu swoistą mapą¹⁰, po której poruszać się będą menedżerowie. Takie określenie problemu pozwala na jednoczesne wskazanie tych obszarów w organizacji, w ramach których muszą być podjęte decyzje, by mogła ona sprawnie funkcjonować.

W warunkach współczesnej gospodarki wolnorynkowej, wysokiej turbulencji otoczenia przedsiębiorstw, procesów związanych ze zjawiskiem globalizacji, można wskazać najistotniejsze cechy charakterystyczne prawidłowo skonstruowanego modelu biznesu. Są nimi:

- oferowanie nabywcy unikatowej wartości,
- koncentracja na innowacjach (innowacja jako warunek konieczny generowania zysków przez przedsiębiorstwo),
- tymczasowość, zmienność, okresowość, podatność na procesy starzenia, i wynikająca z tego możliwość (a często konieczność) redefiniowania modelu bądź nawet jego destrukcji,
- spójność, dopasowanie elementów – w prawidłowo skonstruowanym modelu biznesu jego poszczególne elementy nie tylko są do siebie dopasowane, ale również uzupełniają się,
- trudność imitacji,
- systemowy charakter koncepcji [Drzewiecki, Niemczyk 2006, s. 147-150; Gołębiowski i in. 2008, s. 54; Slywotzky, Morrison, Andelman 2000, s. 17-20; Morris, Schindehutte, Allen 2005, s. 728-734].

Autorzy podejmujący w swoich pracach tematykę modeli biznesowych porównują często tę koncepcję z ideą tzw. logiki dominującej, rozumianej jako zespół zasad, norm i przekonań, który wyznacza spektrum możliwych decyzji i działań podejmowanych przez menedżerów.

przedsiębiorstwa.

⁹ Podobne ujęcie problemu, od strony pytań, na które odpowiedzi powinien dawać model biznesu, znaleźć można m.in. w: [Slywotzky, Morrison, Andelman 2000; Oblój 2002].

¹⁰ Na przykład L. Bossidy i R. Charan [2004, s. 11] ściśle wiąże model biznesu ze zmianą w organizacji; w takim ujęciu model biznesu będzie „mapą zmian”.

3. Identyfikacja różnic między modelem biznesu i strategią organizacji

Analiza istoty oraz wskazanych powyżej cech modeli biznesu pozwala na stwierdzenie, iż pojęcia „strategia” i „model biznesu” istotnie się różnią. Różnicom tym poświęcona zostanie niniejsza część artykułu.

Już sama budowa, swoista „morfologia” modelu biznesu jest bardziej złożona niż budowa strategii; model biznesu obejmuje więcej elementów, o bardziej zróżnicowanym charakterze niż ma to miejsce w strategii. Po pierwsze, model biznesu zawiera decyzje dotyczące łańcucha wartości, przy czym obejmuje nie tylko konstrukcję łańcucha wartości samego przedsiębiorstwa, ale również pozycję zajmowaną w łańcuchu wartości sektora względem innych podmiotów¹¹. Model biznesu podkreśla tym samym znaczenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie jej procesów oraz relacji z innymi podmiotami tworzącymi dany sektor. Po drugie, model biznesu uwzględnia zasoby organizacji, zwłaszcza te, które wiążą się z przewagą konkurencyjną i kluczowymi kompetencjami. W przypadku strategii oba aspekty: strukturalny i zasobowy nie są wyraźnie widoczne¹². Model biznesu uwzględnia również często partnerów organizacji, jej strategicznych sojuszników, podczas gdy strategia skupia się na walce konkurencyjnej. Model biznesu wykracza zatem często w swojej konstrukcji poza granice przedsiębiorstwa, np. wtedy, gdy ujmuje relacje z klientami czy partnerami biznesowymi. Koncepcja ta jest w tym sensie odpowiedzią na zmiany zachodzące we współczesnym otoczeniu gospodarczym przedsiębiorstw: wirtualizację struktur organizacyjnych, usieciowienie biznesu, coraz częstsze występowanie zjawiska kooperencji/koopetycji itp.

Wskazana powyżej złożoność modelu biznesu stawia jednocześnie przed organizacją wyzwania dotyczące: konieczności dopasowania między poszczególnymi elementami i konsekwencji w tworzeniu modelu biznesu. Ponieważ model biznesu uwzględnia zarówno aspekt otoczenia, jak i wnętrza organizacji, dopasowanie to powinno uwzględniać oba te obszary. Elementy modelu biznesu powinny nie tylko tworzyć logiczną, spójną całość, ale również wspierać się wzajemnie. W tym sensie można mówić o swoistej logice modelu, który w tym momencie traktować można jako test funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości. Dopasowanie w aspekcie otoczenia organizacji powinno uwzględniać aktualność danego modelu biznesu

¹¹ Ten aspekt modelu biznesu jest kluczowy np. w koncepcji K. Obłója [2002, s. 97-100], gdzie sposób konfiguracji łańcucha wartości przedsiębiorstwa jest podstawą podziału modeli biznesowych na trzy podstawowe rodzaje: operatora, integratora oraz dyrygenta. Rozwinięciem tej koncepcji jest propozycja zawarta w: [Gołębiowski i in. 2008, s. 82-93]. Więcej o modelu dyrygenta w: [Drzewiecki 2005; 2006]; zaprezentowane zostały tutaj konkretne przykłady modeli biznesu i dokonano próby powiązania modelu biznesu z kontekstem branżowym przedsiębiorstwa.

¹² Choć można oczywiście dokonywać próby formułowania strategii w języku zasobów, patrz np.: [Krupski 2006; Obłój 2001]. W większości klasycznych ujęć strategii zasoby nie są jednak obecne *explicitie*.

z perspektywy sytuacji, jaka ma miejsce w danym sektorze, zmian, jakie w nim zachodzą¹³ itp. [Morris, Schindehutte, Allen 2005, s. 732].

Sam model biznesu może być traktowany jako zasób organizacji. W tym sensie można dokonywać jego analizy z punktu widzenia istotnych kryteriów z perspektywy szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. Szczególnie cenny będzie zatem model unikatowy, wyjątkowy, nie poddający się łatwemu kopiowaniu. Niektóre przedsiębiorstwa podejmują decyzję o sprzedaży, licencjonowaniu własnego modelu biznesu – sytuacja taka ma często miejsce w przypadku np. popularnych formatów telewizyjnych, gdzie producent programu odgrywa rolę przedsiębiorcy stosującego określony model biznesu¹⁴.

Kolejna różnica dotyczy sposobu formułowania modelu biznesu oraz strategii. O ile proces formułowania strategii przebiega często w sposób sformalizowany, analityczny, o tyle model biznesu bardzo często jest wynikiem spontanicznego działania, ma silnie inkrementalny charakter. Podstawową rolę w tym procesie odgrywają: intuicja oraz doświadczenie będące efektem uczenia się organizacji i jej członków. Szczególne znaczenie tej dominującej logiki dla formułowania modelu biznesu podkreślane jest przez wielu autorów (np.: [Morris, Schindehutte, Allen 2005, s. 727; Gołębiowski i in. 2008, s. 54-55]). Co za tym idzie, model biznesu z reguły nie jest sformalizowany, w odróżnieniu od strategii, która, szczególnie w średnich i dużych organizacjach, często przybiera postać oficjalnego dokumentu zawierającego zestaw celów, zasad, reguł postępowania, narzędzi walki konkurencyjnej itp.

Model biznesu jest doskonałym narzędziem planowania nowego przedsięwzięcia, na co wskazuje podobieństwo konstrukcji modelu biznesu oraz planu biznesu (biznesplanu). Strategia z reguły formułowana jest na późniejszych etapach rozwoju przedsiębiorstwa, podczas gdy przedsiębiorca, podejmując decyzję o rozpoczęciu nowej działalności, musi znać już odpowiedzi na pewne podstawowe pytania, które bardzo często zawarte są właśnie w modelu biznesu. Jak podkreślają H. Chesbrough i R. S. Rosenbloom, model biznesu traktować można bardziej jako pierwotne założenie dotyczące tego, jak stworzyć i dostarczyć wartość klientowi, niż w pełni ukształtowany, zdefiniowany plan postępowania [Chesbrough, Rosenbloom 2002, s. 533].

Przywołani autorzy wymieniają również inne różnice między modelem biznesu a strategią. Podstawowym elementem modelu biznesu jest określenie sposobu tworzenia wartości dla nabywcy, konstrukcja modelu skupia się na kwestii dostarczenia tej wartości. W strategii w centrum uwagi pozostaje utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Istotne różnice dotyczą również zagadnienia finansów przedsiębiorstwa. W modelu biznesu nie tylko często abstrahuje się od kwestii finansowych danego przedsięwzięcia, przyjmując założenie, że dostępne są wewnętrzne lub zewnętrzne

¹³ Stąd zmienność, tymczasowość jako cechy modelu biznesu (patrz p. 2).

¹⁴ O zasobowym charakterze modelu biznesu świadczyć może fakt, że model biznesu można, przy spełnieniu określonych warunków, opatentować (więcej np. w: [Drzewiecki, Niemczyk 2006, s. 146]).

źródła finansowania. Przywiązuje się tutaj również niewielką wagę do tworzenia wartości dla inwestorów (właścicieli). Natomiast w planowaniu i realizacji strategii kwestie finansowania i efektów finansowych działania pozostają bardzo istotne [Gołębiowski i in. 2008, s. 53] (za: [Chesbrough, Rosenbloom 2002]).

Z perspektywy nauki o zarządzaniu model biznesu wydaje się również doskonałym narzędziem opisu przedsiębiorstwa oraz porównań między organizacjami. Należy tutaj podkreślić edukacyjny walor tej koncepcji. Literatura poświęcona rodzajom modelu biznesu stanowi dobry punkt wyjścia do samodzielnego poszukiwania sposobów generowania wartości i zysku w danym sektorze. Poszczególne rodzaje modeli biznesu mogą być inspiracją do konstruowania własnych rozwiązań. Nacisk na kwestie związane z generowaniem wartości, tworzeniem mechanizmów przechwytywania i ochrony zysków sprawia, że model biznesu może być swoistym „testem” na przetrwanie i rozwój danego biznesu.

4. Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa

Obok różnic między modelem biznesu a strategią, które omówiono w poprzedniej części, pojęcia te są pod pewnymi względami zbieżne. Zarówno model biznesu, jak i strategia, są narzędziami planowania, w szczególności – planowania strategicznego. Narzędziami planowania, gdyż mogą okazać się pomocne (niekiedy niezbędne) w razie budowania nowego przedsięwzięcia, dywersyfikacji działalności, decyzji dotyczących granic przedsiębiorstwa (np. w odniesieniu do przedsięwzięć o charakterze outsourcingowym), ale również powinny być odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu gospodarczym organizacji; narzędziami planowania strategicznego, gdyż obejmują całość organizacji¹⁵. Oba pojęcia dotyczą długiego czasu, zawierają zbiór zasad, jakimi powinni kierować się menedżerowie, właściciele przedsiębiorstwa, i chociaż – jak wskazano wcześniej – zakres zagadnień objętych tymi zasadami może być różny, to jednak reguły te wyznaczają dalsze działania niezbędne do prowadzenia biznesu.

Tak model biznesu, jak i strategia są oparte na tych samych założeniach teoretycznych dotyczących organizacji i zarządzania. Takie pojęcia, jak: „łańcuch wartości”, „pozycja konkurencyjna organizacji”, „granice przedsiębiorstwa”, „podejście zasobowe” czy „ekonomia kosztów transakcyjnych” są wspólne dla strategii i modeli biznesu w tym sensie, że stanowią teoretyczny fundament do ich formułowania [Morris, Schindehutte, Allen 2005, s. 728]. Jak wspomniano wcześniej, różnice dotyczą tutaj przede wszystkim sposobu wykorzystania pewnych idei, pojęć, zagadnień, z których część jest obecna w nauce o zarządzaniu już od dłuższego czasu; nacisk może być kładziony na inne elementy dorobku zarządzania jako nauki.

¹⁵Problem dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego, gdzie strategię można rozpatrywać na co najmniej trzech poziomach: organizacji, domeny oraz funkcjonalnym.

Tabela 1. Porównanie pojęć modelu biznesu i strategii z perspektywy wybranych kryteriów

Kryterium porównania	Strategia	Model biznesu
Elementy (konstrukcja)	W klasycznym ujęciu zawiera: cele przedsiębiorstwa, środki (narzędzia) ich realizacji. Może zawierać informacje dotyczące sposobów walki konkurencyjnej, zachowania względem konkurencji, misję, wizję itp.	Złożona konstrukcja. W zależności od ujęcia może zawierać bardzo zróżnicowany zestaw elementów obejmujący zarówno wnętrze organizacji, jak i jej otoczenie, partnerów, elementy łańcucha wartości itp., a nawet <i>competitive strategy</i> .
Pożądane cechy	Dopasowanie do pozostałych elementów organizacji oraz sytuacji w sektorze	Dopasowanie w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym, poszczególne elementy powinny być spójne, wspierać się wzajemnie. Innowacyjność, łatwość imitacji, trwałość.
Przebieg procesu formułowania	Częściej postępowanie o charakterze analitycznym, oparte na racjonalnych przesłankach, informacjach, raportach itp. Istotne uczenie się organizacji i jej członków, bazowanie na doświadczeniu. Iteracyjny charakter procesu.	Częściej postępowanie o charakterze intuicyjnym, podkreślane znaczenie uczenia się, doświadczenia itp. Iteracyjny charakter procesu.
Formalizacja	Efektom często jest formalny dokument	Efekt z reguły nie ma sformalizowanego charakteru, ewentualnie sformalizowane są niektóre elementy
Poziom ogólności	Poziom organizacji	Model biznesu obejmuje całą organizację, przy czym strategia (przede wszystkim <i>competitive strategy</i>) w wielu ujęciach modelu biznesu jest jego częścią
Tworzenie wartości/uzyskanie przewagi konkurencyjnej	Nacisk na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sektorze	Nacisk na tworzenie wartości i generowanie i ochronę zysków
Sposób wykorzystania	Przede wszystkim narzędzie planowania i zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie	Narzędzie planowania i zarządzania strategicznego, pomocny przy konstruowaniu biznesplanu, służy kompleksowemu porównywaniu przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Według niektórych autorów model biznesu sam w sobie zawiera elementy strategii. Najczęściej wskazywane są: cele strategiczne [Weill, Vitale 2001], misja organizacji [Alt, Zimmerman 2001], a w skrajnym przypadku jako jeden z elementów modelu biznesu traktuje się strategię konkurencyjną, odnoszącą się tylko do konkurencji w danym sektorze (tzw. *competitive strategy*) – [Gołębiowski i in. 2008, s. 50-52]). Wynika z tego, że model biznesu można traktować jako swoiste rozszerzenie strategii poprzez dodanie nowych elementów obejmujących szerszy wycinek rzeczywistości, zarówno organizacji, jak i jej otoczenia¹⁶.

¹⁶Z braku miejsca niniejsze opracowanie nie zawiera rozważań dotyczących ontologii modelu biznesu i strategii. Problematyka ta poruszana została już zresztą np. w: [Drzewiecki, Niemczyk 2006, s. 150-152]. Przywołani autorzy podejmują problem zależności między modelem biznesu a strategią od strony podejścia systemowego. Patrz również: [Seddon, Lewis 2003, s. 237-240; Zott, Amit 2008, s. 2-4].

Zarówno w koncepcji modelu biznesu, jak i strategii silnie podkreślany jest aspekt decyzyjny. Oba pojęcia obejmują zestaw decyzji dotyczących szeroko rozumianych zagadnień strategicznych. I znowu różnice dotyczą przede wszystkim rodzaju stawianych problemów decyzyjnych, pytań, dylematów, przed którymi stają menedżerowie zarządzający organizacją.

Wreszcie, poszukując podobieństw między kluczowymi dla artykułu pojęciami, należy zadać pytanie dotyczące sposobu formułowania strategii i modelu biznesu. Wydaje się, że są one w pewnym stopniu do siebie zbliżone. Choć, jak wspomniano wcześniej, strategia częściej niż model biznesu jest efektem sformalizowanego, analitycznego postępowania, to w obu koncepcjach podkreślane jest znaczenie doświadczenia, procesu uczenia się, wreszcie – eksperymentowania, intuicji. Proces konstruowania zarówno strategii, jak i modelu biznesu ma charakter iteracyjny i przechodzi przez podobne fazy: identyfikacji (tworzenia), opisu, implementacji, weryfikacji, doskonalenia.

Syntetyczne zestawienie cech strategii i modelu biznesu z punktu widzenia omówionych wcześniej kryteriów można znaleźć w tab. 1.

5. Zakończenie

Jak wskazano wcześniej, zasadne jest traktowanie modelu biznesu i strategii organizacji jako odrębnych pojęć. Zdaniem autora, pojęcia te uzupełniają się: zarówno model, jak i strategia powinny być częścią planowania strategicznego w przedsiębiorstwie, kładą bowiem nacisk na nieco inne elementy organizacji i jej otoczenia.

Analiza opisanych różnic pozwala na stwierdzenie, że dotyczą one zwłaszcza: poziomu ogólności, na którym formułowany jest model biznesu oraz strategia organizacji, liczby i charakteru elementów składających się na oba pojęcia oraz wymagań stawianych przed nimi (z punktu widzenia pożądanych cech).

Niniejsze opracowanie należy traktować również jako przyczynek do dalszych badań, przede wszystkim o charakterze empirycznym. Powinny one, zdaniem autora, dotyczyć identyfikacji zależności między modelem biznesu a strategią (w obszarze funkcji deskrypcyjnej i eksplikatywnej nauki o zarządzaniu¹⁷) – bez wątpienia zależności takie istnieją, jednak ich charakter nie został jeszcze dość dokładnie zidentyfikowany. W literaturze przedmiotu dostrzec można również brak opisu narzędzi, które mogłyby okazać się pomocne w identyfikacji modelu biznesu danej organizacji. Dokładniejszej analizy wymaga również sam przebieg procesu formułowania modelu biznesowego (fazy, etapy, potencjalne zagrożenia itp.) oraz cech charakteryzujących poprawnie sformułowany model biznesu (w obszarze funkcji predykcyjnej nauki o zarządzaniu).

Badania przeprowadzone według tak sformułowanych celów mogłyby okazać się cenne nie tylko dla naukowców, ale również, a może przede wszystkim, dla me-

¹⁷ Funkcje nauki o zarządzaniu wg: [*Organizacja...* 2003, s. 25].

nedżerów. Model biznesu można traktować jako odpowiedź na turbulencję współczesnego otoczenia, rozczarowanie klasycznymi ujęciami strategii, które coraz częściej nie są w stanie sprostać wyzwaniom, przed którymi stają menedżerowie zarządzający współczesnymi organizacjami.

Literatura

- Alt R., Zimmerman H.D., *Introduction to special section on business models*, "Electron Mark" 2001, vol. 11, no 1, s. 3-9.
- Bossidy L., Charan R., *Business Supermodels; What should you change and what should you keep in your organization?*, "Chief Information Officer Magazine" 2004, vol. 18, Iss. 4 (November 15).
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, "Industrial and Corporate Change" 2002, vol. 11, no 3, s. 529-555.
- Czarnecki L., *Jak zarobić następny i ... następny milion*, „Harvard Business Review Polska” 2010 (maj), s. 38-49.
- Drzewiecki J., *Możliwości wykorzystania modelu biznesowego Dyrygenta na przykładzie firmy z sektora zarządzania nieruchomościami*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław 2005, s. 235-245.
- Drzewiecki J., *Model biznesowy Dyrygenta w warunkach kompresji czasu – opis przypadku*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006, s. 556-563.
- Drzewiecki J., Niemczyk J., *Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 4, s. 145-152.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Krupski R., *Formułowanie strategii w ujęciu szkoły zasobowej*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 2, s. 14-21.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Magretta J., *Why business models matter?* "Harvard Business Review" 2002 (Mai).
- Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*, "Journal of Business Research" 2005, vol. 58, s. 726-735.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo UE, Wrocław 2003.
- Porter M.E., *What is strategy?*, „Harvard Business Review” 1996 (November-December), s. 61-78.
- Seddon P.B., Lewis G.P., *Strategy and Business Models: What's the difference?*, 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003.
- Slywotzky A., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- Weill P., Vitale M.R., *Place to space*, Harvard Business Review School Press, Boston 2001.
- Zott C., Amit R., *The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance*, "Strategic Management Journal" 2008, vol. 29, s. 1-26.

BUSINESS MODEL AND STRATEGY OF ORGANIZATION: SIMILARITIES, DIFFERENCES

Summary: The goal of the paper is the identification of similarities and differences between business model and strategy. In the paper, the nature of the business model is presented from the perspective of its elements and characteristics. The article makes a comparison between business model and strategy focusing on such criteria as: construction, features, formalization, identification process, way of using.

Key words: business model, strategy, business model elements, strategic management.