

*Tadeusz M. Falencikowski\**, *Bogdan Nogalski\*\**

**MIEJSCE MODELU BIZNESU  
W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM  
– PODEJŚCIE PRZEDSIĘBIORCZE**

**1. WPROWADZENIE**

Prowadzone od kilkadziesiąt lat badania nad zarządzaniem strategicznym skutkowały wyłonieniem dwóch ważnych obiektów. Ujmując je w kolejności powstawania pierwsza była strategia, zaś drugi to model biznesu. Spoglądając na wymienione tutaj dwa obiekty, w perspektywie metodologicznej trzeba postawić pytanie, jakie między nimi występują relacje? Na tak sformułowanym pytaniu w zasadzie można by poprzestać i ograniczyć zakres badań do owych relacji. Jednakże powstawanie biznesu widziane w perspektywie przedsiębiorczej skłania do rozszerzenia ukazanego zagadnienia, bowiem powstaje pytanie, czy model biznesu i strategia wyczerpują zakres badań zarządzania strategicznego? Dotychczasowe wyłonienie w zarządzaniu strategicznym wymienionych dwóch obiektów skłania do sformułowania kolejnego pytania, czy można wyłonić jakiś inny obiekt, który dopełniłby obraz w obszarze zarządzania strategicznego?

Tak nakreślone tło pozwala wskazać, że celem niniejszej pracy będzie próba odpowiedzi na postawione pytania, sądzić bowiem można, że to pozwoli na określenie tytułowego miejsca modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym.

W kontekście metodologicznym dążenie do osiągnięcia tego celu oparto na podejściu przedsiębiorczym do zarządzania organizacjami. Wobec tego podjęto prace zmierzające do: rekonstrukcji podejścia przedsiębiorczego, określenia pojęć strategii i modelu biznesu. Następnie scharakteryzowano toczącą się dyskusję o relacjach między tymi obiektami. Osiągnięte na tych etapach wyniki wsparte własnymi obserwacjami behawioralnymi pozwoliły, jak wolno sądzić, na wyłonienie obszaru pozostającego dotychczas poza zarządzaniem strategicznym. W pracy, mającej charakter teoretyczny,

---

\* dr hab. inż., adiunkt, Katedra Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.

\*\* prof. zw. dr hab., profesor zwyczajny, Instytut Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdański.

wykorzystano krytyczną analizę literatury, wnioskowanie indukcyjne i dedukcyjne, analizę porównawczą, podejścia przedsiębiorcze i behawioralne.

## 2. REKONSTRUKCJA PODEJŚCIA PRZEDSIĘBIORCZEGO

Na temat istoty przedsiębiorczości wypowiedali się liczni badacze. Charakterystyka wszystkich wyników ich badań przekracza ramy niniejszej pracy, dlatego sformułowaną tutaj rekonstrukcję oparto na kilku źródłach, mając świadomość, że jest ich wiele więcej.

Zjawisko przedsiębiorczości, jak podają źródła (np. Piecuch 2013: 15) istnieje, od kiedy funkcjonuje człowiek. Było zawsze związane z gospodarowaniem. Wobec tego kluczową figurą w tym zjawisku jest człowiek – nazwany przedsiębiorcą. To przedsiębiorca jest uznawany za pierwotne źródło przedsiębiorczości (Piecuch 2013: 10). W takim stanie cechy przedsiębiorczości immanentnie są związane z cechami przedsiębiorcy w zakresie, w jakim zajmuje się on gospodarowaniem. Wykorzystując wspomniane wyniki badań w tabeli 1 ujęto zbiór tych cech.

Tabela 1. Cechy przedsiębiorczości.

Lp.	Przedsiębiorczość wg	Cechy
1	R. Cantillona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystywanie okazji</li> <li>• Zdolność do podejmowania ryzyka</li> </ul>
2	A. Smitha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moc wytwórcza</li> <li>• Zdolność do podejmowania ryzyka</li> <li>• Wynalazczość</li> <li>• Uruchamianie „spirali wydajności”</li> <li>• Szybkie i inteligentne dostosowanie do otoczenia gospodarczego.</li> </ul>
3	J. B. Saya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdolność do nadzoru i zarządzania.</li> <li>• Kombinowane połączenie czynników produkcji po raz pierwszy</li> </ul>
4	T. Veblena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencja techniczna, potrafiąca planować, koordynować i organizować produkcję maszynową</li> </ul>
5	J. Schumpetera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność nowej kombinacji środków produkcji, a zwłaszcza wprowadzenie: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Nowego produktu</li> <li>→ Nowej metody produkcji i nowy handlowy sposób postępowania z produktami</li> <li>→ Nowego rynku</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Nowej organizacji przemysłu</li> <li>→ Nowego źródła surowców</li> <li>• Kreatywność nowych rozwiązań (innovacyjność) prowadząca do twórczej destrukcji – rozumianej, jako tworzenie poprzez unicestwianie</li> </ul>
6	I. Kirznera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odkrywanie nowych możliwości - spostrzeganie i wykorzystywanie szans</li> <li>• Dostosowywanie się do potrzeb otoczenia</li> <li>• Wytwarzanie produktów zgodnych z wartościami klienta</li> <li>• Osiąganie zysku</li> </ul>
7	F. Knighta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdolność do podejmowania ryzyka</li> <li>• Umiejętność rozstrzygnięcia niepewności</li> <li>• Zysk, jako wynagrodzenie za stawianie czoła niepewności i ryzyku</li> <li>• Szczęście w biznesie</li> </ul>
8	P. F. Druckera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovacyjność – wykorzystująca analizę otoczenia</li> <li>• Inwestowanie kapitału</li> <li>• Organizowanie produkcji w celu wypracowania wartości rynkowej</li> <li>• Wprowadzanie nowych produktów</li> </ul>
9	R. Coasea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podejmowanie decyzji o nabyciu i zastosowaniu czynników produkcji</li> <li>• Koordynacja produkcji</li> </ul>

Źródło: (Piecuch 2013: 18-33; Gruszecki 2002: 210; Lichtarski 2007: 59-62).

Analiza zbioru cech ukazanych w tabeli 1 pozwala wyłonić te z nich, które są istotne dla osiągnięcia celu niniejszej pracy. Do tego podzbioru należy zaliczyć:

- wykorzystywanie okazji,
- zdolność do podejmowania ryzyka,
- uruchamianie „spirali wydajności”,
- kombinowane połączenie czynników produkcji po raz pierwszy,
- inteligencja w działaniu,
- umiejętność nowej kombinacji środków produkcji, a zwłaszcza wprowadzenie nowego sposobu postępowania z produktami,
- odkrywanie nowych możliwości – spostrzeganie i wykorzystywanie szans,
- dostosowywanie do potrzeb otoczenia,
- wytwarzanie produktów zgodnych z wartościami klienta,

- zysk, jako wynagrodzenie za stawianie czoła niepewności i ryzyku,
- organizowanie produkcji w celu wypracowania wartości rynkowej,
- koordynacja produkcji.

Podsumowując ten zbiór cech warto zauważyć, że zawiera on wewnętrzne i zewnętrzne spojrzenie na przedsiębiorczość. Ujmując to inaczej przedsiębiorczość skierowana jest tutaj do wewnątrz przedsiębiorstwa, ale także jest ukierunkowana na otoczenie biznesowe.

Dopełniając formułowany tutaj obraz można jeszcze wskazać na ujęte przez A. Smitha następujące formy przedsiębiorczości: wytwarzanie surowców, przetwarzanie surowców, przemieszczanie wyrobów, konfekcjonowanie. Wymienione przez A. Smitha postacie przedsiębiorczości są do chwili obecnej jej głównymi formami, jeżeli pod pojęciem surowców szeroko rozumieć wyroby i usługi.

Wzbogacenie obrazu omawianego podejścia można uzyskać, jeżeli uwzględni się jeszcze dwa składniki. Pierwszy z nich, to rozpatrzenie przedsiębiorczości w relacji do otoczenia. W tym zakresie można wykorzystać wyniki prac amerykańskich badaczy K. G. Smitha i Q, Cao (Smith, Cao 2007). Podejmując dyskusję o relacjach przedsiębiorstwo – otoczenie nawiązali oni do znanych koncepcji ekologii populacji (przedsiębiorstwo jest całkowicie zależne od otoczenia, przez co nie posiada swobody decyzyjnej) i adaptacji (przedsiębiorstwo dopasowuje się do otoczenia, mając ograniczoną swobodę decyzyjną). Przeprowadzona analiza pozwoliła wymienionym badaczom na zajęcie stanowiska, że menedżerowie (przedsiębiorstwa) mają możliwości tworzenia zmian w środowisku, przez co również otoczenie dostosowuje się do przedsiębiorstwa. Tę umiejętność menedżerów do wpływania na środowisko, przez to, że **mają zdolność kształtowania postrzegania i odczuwania wartości przez klientów, innych menedżerów, pozostałych aktorów biznesu nazwali perspektywą przedsiębiorczości**. Z tego wyprowadzili twierdzenie, że przedsiębiorczość opiera się na wyszukiwaniu i podejmowaniu zdecydowanych działań kształtujących środowisko. Dalej wskazali, że menedżerowie mają określone przekonania, co do tego, jakie są obecnie najlepsze wyroby i usługi oraz jak one będą ewoluowały w przyszłości. Te przekonania tworzą podstawę systemu wartości menedżerów. Podobnie środowisko biznesowe, złożone z różnych uczestników gry rynkowej, posiada przekonania i poglądy na temat obecnych i przyszłych wartości produktów. W takim stanie można zauważyć, że zaznaczone wyżej oddziaływanie na środowisko przebiega głównie w sferze aksjologicznej.

Ujęcie porównawcze wymienionych trzech perspektyw relacji przedsiębiorstwo – otoczenie biznesu zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Ujęcie porównawcze perspektyw relacji przedsiębiorstwo – otoczenie.

	<b>Perspektywa Ekologii</b>	<b>Perspektywa Adaptacji</b>	<b>Perspektywa Przedsiębiorczości</b>
Skupienie teoretyczne	Zmiana selekcyonowana przez środowisko	Zmiana indukowana przez środowisko	Zmiana własna
Założenia: Struktura organizacyjna	Inercyjna	Ścieżka zależności	Plastyczna
Zmiana organizacyjna	Losowa Przypadkowa	Reaktywna	Proaktywna
Obiekt obserwacji: Poziom analizy	Przemysł/ Populacja ludzi (firm)	Firma	Wielopoziomowa: menedżerowie firm i branża
Okres analizy	Długoterminowa	Średnioterminowa	Wieloterminowa: krótko, średnio do długoterminowej
Podłoże teoretyczne	Teoria Ekologii Teoria zależności od zasobów	Dopasowanie Adaptacja poprzez dynamiczne innowacje	Zrozumienie Społeczne poznanie Przedsiębiorcze działania
Relacja firma – otoczenie	Przypadkowe zmiany w poszczególnych firmach są selekcyonowane przez środowisko. Z biegiem czasu firmy dostosowują się do trendu w branży. Branża (przemysł) rozwija się poprzez narodziny i zgony poszczególnych firm.	Niedopasowane poszczególne firmy szukają rozwiązań w otoczeniu. Ścieżki zmian zgodne z procedurami umożliwiają powrót do stanu dopasowania.	Menedżerowie napędzani przez systemy wartości angażują firmę w działania przedsiębiorcze, które zmieniają nie tylko własny (przedsiębiorców i firmy) system wartości, ale także mogą potencjalnie zmienić system wartości uznawanych na rynku.

Źródło: (Smith, Cao 2007: 331).

Drugi składnik ujmuje podejście procesowe do przedsiębiorczości. W tym ujęciu przedsiębiorczość jest definiowana jako tworzenie oraz kierowanie nowymi przedsięwzięciami (Lloyd B., podano za Piecuch 2013: 45).

Według innej definicji przedsiębiorczość to proces będący wynikiem wysiłków związanych z organizowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej opartej na motywach zysku oraz podejmowaniu związanego z tym ryzyka (Lipiński E., podano za Piecuch 2013: 46). Przybliżając obraz omawianego podejścia warto tutaj przywołać wyniki dwóch prac. Pierwsza z nich ujmuje zintegrowany model przedsiębiorczości autorstwa M. Morrisa, P. Lewisa, D. Sextona (Morris, Lewis, Sexton 1994). Model zawiera: wejścia – proces przedsiębiorczy – wyjścia<sup>1</sup>. Dla nas szczególnie istotny jest proces przedsiębiorczy, który składa się z faz: a) identyfikacji szans, b) opracowania i doprecyzowania koncepcji, c) ocena i nabycie niezbędnych zasobów, d) wdrożenie. Druga praca (Piecuch 2013: 44) także zawiera model procesu przedsiębiorczości składający się z faz: 1) przemyślenia, obserwacja otoczenia, 2) pomysł, 3) motywacja, 4) środki do realizacji, 5) realizacja, 6) efekt.

Określone składniki tych procesów zostaną wykorzystane w dalszej części pracy.

Kończąc prowadzoną rekonstrukcję można zadać pytanie, zatem jak rozumieć podejście przedsiębiorcze? To patrzeć na tworzenie i funkcjonowanie biznesu poprzez działania przedsiębiorcy, patrzeć oczami przedsiębiorcy.

Działania przedsiębiorcy, co do zasady powinny opierać się na wcześniej celowo określonych podstawach, co kieruje prowadzony tu wywód w stronę strategii i modelu biznesu.

### 3. STRATEGIA I MODELU BIZNESU – POJĘCIA I RELACJE

Kluczowe dla prowadzonego wywodu obiekty to strategia i model biznesu. W zarządzaniu strategicznym pojawiały się w podanej kolejności, zatem tak zostaną scharakteryzowane.

Wielu autorów prac naukowych z zakresu zarządzania strategicznego wskazuje, że definicji **strategii** jest tak wiele, jak wielu jest badaczy (np. Kaleta 2013: 41). Wykorzystując cytowaną pracę A. Kalety można przyjąć, że strategia to:

- Długofalowa koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa, określające cele i sposoby ich osiągnięcia.
- Pomysł na długofalową unikalność przedsiębiorstwa.
- Koncepcja dogłębnych zmian, formułowana z myślą o przyszłości.
- Koncepcja wyboru zadań priorytetowych ze względu na postrzeganie przyszłości. Kosztem tego wyboru są utracone korzyści, jakie mogłyby płynąć z przedsięwzięć mniej znaczących.

---

<sup>1</sup> Rysunek tego modelu zawarty jest w (Lichtarski 2007: 62).

- Koncepcja dogłębnych zmian, przeprowadzanych z myślą o przyszłości przedsiębiorstwa.

Strategia przedsiębiorstwa, według jednego ze źródeł (IDS 2014), składa się z:

- **Wizji przyszłości** - określa wygląd rynku, branży, potrzeb klientów w przyszłości.
- **Wizji przedsiębiorstwa** - definiuje jego pozycję na przyszłym rynku, przez co staje się nadrzędnym celem strategicznym, któremu podporządkowane są wszystkie działania.
- **Misji przedsiębiorstwa** - opisuje najważniejszą kompetencję, dzięki której zakładaną pozycję można osiągnąć i wokół której zbudowana jest przewaga konkurencyjna, a tym samym główna korzyść z punktu widzenia klientów.
- **Docelowych grup klientów** – to opis tych zbiorów klientów i ich potrzeb, które **przedsiębiorstwo** chce utrzymać i aktywnie pozyskiwać, co w konsekwencji oznacza wyłonienie tych grup klientów, z których świadomie rezygnuje.
- **Produktów** – ten składnik obejmuje odpowiedzi na pytania: a) jakie produkty **przedsiębiorstwo** będzie rozwijało?, b) do jakich grup klientów skierowana zostanie oferta produktowa?, c) jakie produkty przedsiębiorstwo chce utrzymać oraz z jakich będzie się wycofywało?
- **Rynków działania** - określają zasięg terytorialny działania **przedsiębiorstwa** ze wskazaniem rynków, które **przedsiębiorstwo** chce rozwijać, utrzymać, co pozwala na określenie rynków, z których będzie się wycofywało.
- **Źródeł przewagi konkurencyjnej** (model konkurowania) – następuje tutaj określenie elementów wyróżniających ofertę **przedsiębiorstwa** w stosunku do konkurentów, formułowaną dla każdej grupy docelowej oraz dla każdego rynku zbytu.
- **Strategii rozwoju** - określone wcześniej kierunki rozwoju **przedsiębiorstwa** w odniesieniu do grup docelowych klientów, produktów oraz rynków działania wymagają sformułowania sposobu, w jaki rozwój organizacji będzie się odbywał. Możliwych jest kilka opcji, na przykład: rozwój organiczny, akwizycje, fuzje, franchising, kooperacja, integracja wstecz lub wprzód.
- **Podstawowych źródeł przychodów i zysków** – ujmuje oczekiwaną strukturę przychodów, kosztów i zysków w odniesieniu do docelowych grup klientów oraz produktów.
- **Źródeł finansowania rozwoju** – ujmuje określenie zapotrzebowania na finansowanie oraz źródeł finansowania projektów inwestycyjnych związanych z realizacją strategii.

- **Strategii komunikacji marketingowej** - na bazie informacji dotyczących docelowych grup klientów, oferty produktów, źródeł przewagi konkurencyjnej oraz rynków działania określić można główne kanały komunikacji z klientami, założenia do konstrukcji przekazów marketingowych oraz narzędzia, które będą wykorzystane do budowy wizerunku **przedsiębiorstwa** oraz oferowanych marek.
- **Opisu strategii funkcjonalnych** – ujmuje charakterystykę strategii niższego rzędu takich jak: produkcji, dystrybucji, zarządzania zasobami ludzkimi (HRM), wykorzystania technologii teleinformatycznych (IT), innowacyjności (R&D), sprawozdawczości i kontroli finansowej, struktury własnościowej, powiązań kapitałowych i formy prawnej.
- **Głównych etapów realizacji strategii** – najważniejsze działania konieczne do realizacji przyjętej strategii **przedsiębiorstwa**.
- **Alternatywnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa** – wektory brane pod uwagę na etapie analizy strategicznej lub w początkowej fazie definiowania strategii ze wskazaniem powodów ich odrzucenia.

Podane składniki strategii wskazują na bardzo istotną relację, a mianowicie strategia przedsiębiorstwa nie jest monolityczna. Składa się ona ze strategii niższego rzędu (np. konkurencji, rozwoju, produkcji, dystrybucji, zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystania technologii teleinformatycznych, innowacyjności, sprawozdawczości i kontroli finansowej, struktury własnościowej, powiązań kapitałowych i formy prawnej), czego często nie zauważają badacze.

Określenie definicji i składników strategii pozwala przejść do charakterystyki **modelu biznesu**. Podobnie jak strategię, także model biznesu definiowano wielokrotnie. W oparciu o przeprowadzone prace (Falencikowski 2013: 23-35) można podać, że model biznesu to wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu, poprzez opisanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo (Falencikowski 2013: 37). Na podstawie tej definicji można wyłonić główne wymiary modelu biznesu, są to wartość dla klienta oraz wartość dla przedsiębiorstwa. W celu opisanego logiki prowadzonego biznesu omawiany model musi zawierać te składniki, które są w stanie podołać temu zadaniu. Opierając się na wynikach prac wielu badaczy<sup>2</sup> określić można strukturę modelu biznesu. Składa się on z **segmentów** i **związków** wiążących owe segmenty w całość. Do segmentów modelu biznesu zalicza się: wartość dla klienta, kompetencje, zasoby, łańcuch wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurowania, wartość dla przedsiębiorstwa (Falencikowski 2013: 91). Połączenia między wymienionymi segmentami oraz z otoczeniem biznesu zapewniają związki. Wyróżnić można dwie grupy związków – zewnętrzne

---

<sup>2</sup> Prace przeglądowe zostały zawarte w (Falencikowski 2013: 23-34).



i wewnętrzne. Związki zewnętrzne zapewniają połączenie modelu biznesu z otoczeniem zewnętrznym. W tym zbiorze występują związki: zgodności celowej, przyczynowo – skutkowe, przystawania. Drugą grupę tworzą związki wewnętrzne występujące pomiędzy segmentami modelu biznesu, takie jak: przynależności celowej, przystawania, kompatybilności, zgodności wzajemnej i funkcjonalnej (ibidem).

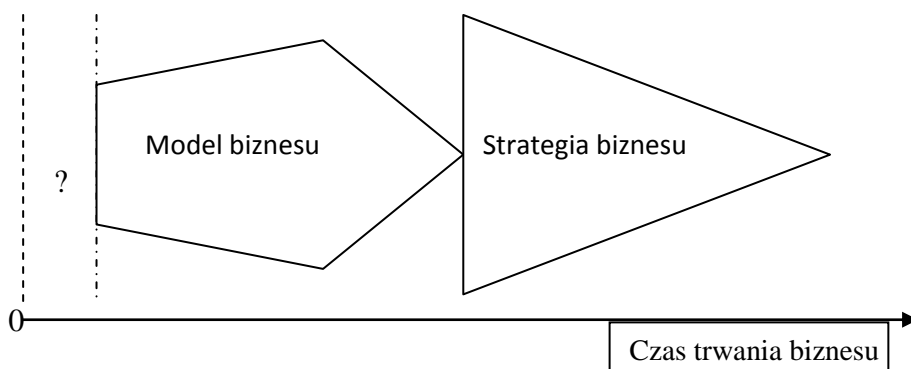
Przedstawione tutaj zagadnienia ontologiczne umożliwiają przejście do problemów epistemologicznych, wśród których istotna dla osiągnięcia celu pracy jest relacja między modelem biznesu i strategią przedsiębiorstwa.

Rozważania o relacjach między strategią a modelem biznesu pojawiły się około roku 2002<sup>3</sup>. W tym czasie F. Hoque (Hoque 2002)<sup>4</sup> przyjął, że strategia jest częścią modelu biznesu. Od tego czasu badacze zajmują jedno z dwóch stanowisk. Pierwsze jest takie jak F. Hoque'a – strategia jest częścią modelu biznesu, zaś drugie jest odwrotne – model biznesu jest składnikiem strategii. Przegląd stanowisk zajmowanych przez badaczy (Falencikowski 2013: 79) pozwala wskazać, że dominujące jest stanowisko pierwsze, i takie też przyjęto w tej pracy. Uznanie, że strategia jest składnikiem modelu biznesu zobowiązuje jeszcze do wyłonienia stosunku uprzedniości – następcości między nimi. Wspomniana wyżej analiza prac licznych badaczy oraz własne rozumienie istoty tej relacji wsparte obserwacjami behawioralnymi pozwala przyjąć, że strategia jest następstwem przyjętego modelu biznesu. Inaczej to ujmując, przy tworzeniu biznesu menedżer najpierw określa model biznesu, a następnie formułuje strategię biznesu (rys. 1).

Zajęte stanowisko w sprawie relacji pomiędzy strategią a modelem biznesu przedstawiono graficznie na rys. 1. Na tym rysunku ujęto czas trwania biznesu. Na tej osi widoczna jest przerwa między stanem 0 (brak biznesu), a czasem pojawienia się modelu biznesu. Postawiono tam znak zapytania, bowiem powstaje pytanie czy początkiem tworzenia biznesu jest model tego przedsięwzięcia?

---

<sup>3</sup> W roku 2001 M. E. Porter sformułował wypowiedź na temat strategii i modelu biznesu, w której zanegował wartość i znaczenie modelu biznesu. Od tego czasu brak jest wypowiedzi tego badacza na temat modelu biznesu. Wydaje się, że M. E. Porter całkowicie ignoruje ten obiekt badań, pozostając wyłącznie przy strategii. Niestety takie podejście zubaża prowadzony dyskurs naukowy.



Rysunek 1. Relacja model biznesu – strategia na osi czasu trwania biznesu.

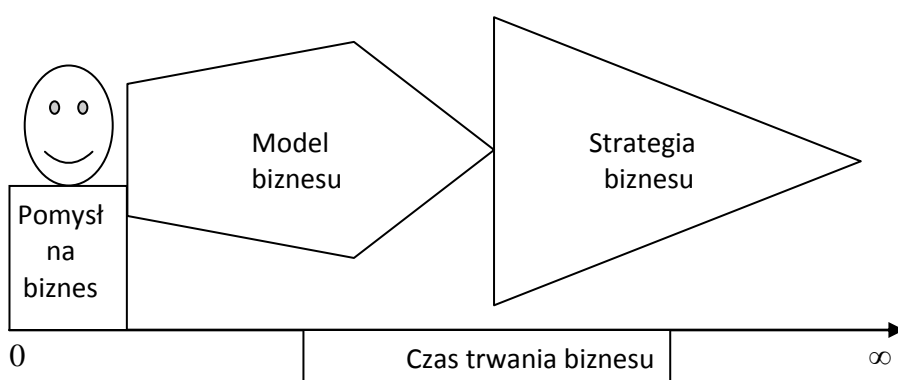
Źródło: Opracowanie własne.

#### 4. TWORZENIE BIZNESU W PERSPEKTYWIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Podjmując próbę odpowiedzi na to pytanie warto wykorzystać podejście przedsiębiorcze, wsparte własnymi obserwacjami behawioralnymi poczynionymi podczas kilkudziesięciu lat pracy w biznesie.

W przedstawionym wyżej procesowym ujęciu przedsiębiorczości występują dwa modele. Spojrzenie należy skupić na początkowych fazach tak opisanych procesów. Według autorów pierwszego modelu (M. Morrisa, P. Lewisa, D. Sextona) proces zaczyna się od **identyfikacji szans**, a dalej następuje opracowanie i doprecyzowanie koncepcji. Drugie ujęcie omawianego procesu rozpoczynają przemyślenia, po czym występują: obserwacja otoczenia oraz **pomysł**. Odnosząc się do pierwszego ujęcia trzeba zauważyć, że identyfikacja szans jest czyniona już w pewnej perspektywie, można by powiedzieć według już istniejących kryteriów oceny. Brak tych kryteriów nie pozwala analitykowi dostrzec poszukiwanych szans, bowiem gdy nie wiadomo czego szukać, to się tego nie znajdzie. W drugim ujęciu na początku występują przemyślenia prowadzące do olśnienia ujętego w postać **pomysłu na biznes**. W obu modelach analizowane ogniwa procesu przedsiębiorczości osadzone są na dostrzeżeniu potrzeb społecznych, których zaspokojenie będzie źródłem wartości dla aktorów gry biznesowej. Logiczna analiza eliminacyjna pozwala wydedukować, że dopiero skonkretyzowanie tych wartości w postaci pomysłu na biznes można

uznać za ten punkt (moment), w którym powstaje biznes<sup>5</sup>. Z naszych obserwacji behawioralnych wynika, że ten pomysł jest dopracowywany, doszlifowywany tak długo<sup>6</sup>, aż wyłoniona zostanie logika tego biznesu. Logiczne wnioskowanie indukcyjne pozwala wysunąć wniosek, że to wówczas powstaje model biznesu, właśnie, jako emanacja owej logiki biznesu. Podsumowując wolno zająć stanowisko, że powstanie modelu biznesu poprzedza wyłonienie pomysłu na biznes, co ujęto na rysunku 2.



Źródło: Opracowanie własne.

## 5. PODSUMOWANIE

Określając we wstępie badany problem miejsca modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym sformułowano trzy pytania. Odpowiedź na nie miała umożliwić zajęcie stanowiska w sprawie szeroko obecnie w literaturze dyskutowanego problemu relacji strategia – model biznesu. Ponadto chciano pojąć próbę rozwinięcia tego problemu i doprowadzenia do rozszerzenia obszaru badania zarządzania strategicznego. Czy to się powiodło?, oceni czytelnik. Natomiast podsumowując zrealizowaną pracę można sformułować poszukiwane odpowiedzi na owe trzy pytania. I tak:

- Pytanie pierwsze: jakie relacje występują między strategią a modelem biznesu? Formułując odpowiedź na to pytanie wykazano, że model biznesu poprzedza strategię biznesu, zatem to strategia jest następstwem przyjętego modelu biznesu. Przyjęte w modelu składniki biznesu

<sup>5</sup> Niejeden pomysł na biznes nie wchodzi w fazę realizacji. Zdajemy sobie z tego sprawę, ale wówczas można mówić o biznesie niezrealizowanym.

<sup>6</sup> Na ten etap także wskazują w swoim modelu M. Morris et. al.

są następnie wykorzystywane przez strategię w celu wygrania walki konkurencyjnej – nakłonienia klienta do zakupu produktów danego przedsiębiorstwa.

- Pytanie drugie – czy model biznesu i strategia wyczerpują zakres badań zarządzania strategicznego? Kreśląc obecny obraz zarządzania strategicznego wskazano, że występują tutaj dwa obiekty badań – strategia i model biznesu. Natomiast analiza procesów przedsiębiorczości wykazała, że wymienione dwa obiekty nie wyczerpują wskazanego obszaru badawczego. Wyraźnie widać, że w perspektywie czasu powstawania i trwania biznesu powinien występować jakiś obiekt, który poprzedzałby model biznesu.
- Pytanie trzecie – czy można wyłonić jakiś inny obiekt, który dopełniłby obraz w obszarze zarządzania strategicznego? Analiza procesu przedsiębiorczości oraz zachowań przedsiębiorców umożliwiła wydedukowanie, że w tym obszarze badań powinien występować jeszcze jeden obiekt. Uznano, że powinien to być **pomysł na biznes**. A. Noga (Noga 2009: 50) przyjmuje, że każdy udany pomysł na biznes ma swoją teorię. Pomysł teoretyczny po stwierdzeniu, że jest niesprzeczny logicznie, powinien być akceptowany, do czasu, gdy nie zostanie sfalsyfikowany. Nie ma żadnych zasad *ex ante*, które pozwoliłyby na stwierdzenie, który pomysł na biznes przyniesie sukces. Takie spojrzenie na biznesowy pomysł dodatkowo uzasadnia przyjęte tutaj stanowisko w sprawie kolejności występowania omawianych obiektów, co ujęto na rysunku 2.

Zlokalizowanie pomysłu na biznes w obszarze zarządzania strategicznego nie powinno budzić wątpliwości, ponieważ jego istota i kształt bez wątpienia wywierają długookresowy i znamieny wpływ na planowaną czy prowadzoną działalność gospodarczą.

Formułując ostateczne stanowisko w sprawie miejsca modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym przyjęto, że model biznesu jest zlokalizowany między pomysłem na biznes a strategią biznesu, co do zasady rozumianą jako strategia konkurencji.

#### BIBLIOGRAFIA:

- Falencikowski T. (2013), *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hoque F. (2002), *The Alignment Effect: How to Get Real Business Value Out of Technology*, Financial Times Prentice Hall.
- IDS – Instytut Doradztwa Strategicznego - [www.ids.org.pl/page5.html](http://www.ids.org.pl/page5.html), (dostęp 10.04.2014).
- Kaleta A. (2013), *Realizacja strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Lichtarski J. (red) (2007), *Podstawy Nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Morris M., Lewis P., Sexton D. (1994), *Reconceptualizing entrepreneurship: An input – output perspective*, „S.A.M. Advanced Management Journal”, no 11.
- Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Piecuch T. (2013), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C. H. Beck.
- Porter M. E. (2001), *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review”, vol. 79.
- Smith K. G., Cao Q. (2007), *An Entrepreneurial Perspective on the Firm-Environment Relationship*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, no 1.

### STRESZCZENIE

Wpisując się w aktualny nurt dyskursu naukowego na wstępie pracy postawiono problem miejsca modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym. Dążenie do rozwiązania tego problemu oparto na podejściu przedsiębiorczym, wspartym podejściem behawioralnym. Przeprowadzone badania miały charakter teoretyczny. Zastosowane instrumenty pracy naukowej pozwoliły na zajęcie stanowiska, iż model biznesu jest zlokalizowany między pomysłem na biznes a strategią biznesu.

Ponadto wykazano, że zakresem zarządzania strategicznego powinno się objąć badania nad pomysłem na biznes, których do tej pory brak w zarządzaniu.

### BUSINESS MODEL IN STRATEGIC MANAGEMENT – ENTREPRENEURIAL APPROACH

#### ABSTRACT

By entering in the current mainstream scientific discourse, at the beginning of our work we focus on the problem of the business model in the strategic management. Striving to solve this problem we base the research on entrepreneurial approach, supported by a behavioral approach. The nature of study is theoretical. The tools applied in scientific research by the authors, allowed to adopt a position that the business model is located between a business idea and business strategy. In addition, we show that the scope of the strategic management should be extended to research a business idea that is missing in management.