

SCIENTIFIC JOURNAL

**HIGHER ECONOMIC - SOCIAL SCHOOL IN
OSTROLEKA**

1/2019(32)

<http://www.sj-economics.com/>

Łomza, 2019

PROGRAMME BOARD

Prof. zw. dr hab. dr H.C. Antoni Mickiewicz - Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, **Prof. David Gerard Alber** - Pennsylvania State University USA, **Prof. Jonathan Tuthill** - Pennsylvania State University USA, **dr hab. Andrzej Borowicz prof. UŁ** - Uniwersytet Łódzki, **prof. James W. Dunn** - Pensylwania State University USA, **dr hab. Bogusław Kaczmarek prof. UŁ** - Uniwersytet Łódzki, **dr hab. Paweł Mickiewicz, prof. ZUT** – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, **dr hab. Wojciech Popławski prof. WSB** – Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, **prof. Enrique Viaña Remis** - University of Castilla-La Mancha Hiszpania, **dr hab. Wojciech Wiszniewski prof. PW** - Politechnika Warszawska, **dr hab. Piotr Bórawski prof. UWM** - Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, **dr hab. Agnieszka Brelik prof. ZUT** – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, **dr hab. Mariola Grzybowska-Brzezińska prof. UWM** - Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, **dr Manfred Müller** - SiegmundsbürgerHausWerraquelle GmbH Niemcy, **dr Radosław Szulc** - Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, **associate professor Volodymyr Ternovsky**, – Tavriya State Agrotechnological University, Ukraina, **dr hab. Elżbieta Jadwiga Szymańska prof. SGGW** - Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, **dr hab. Agnieszka Sapa, prof. UEP** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, **dr Kazimierz K. Parszewski** – Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. A. Chętnika, **dr Marta Bloch** – Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, **dr inż. Iwona Pomianek** – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

DRAFTING COMMITTEE

dr inż. Ireneusz Żuchowski (editor-in-chief), **mgr Kazimierz Krzysztof Bloch** (secretary), **dr Agnieszka Sompolska-Rzechula** (statistical editor), **mgr Alina Brulińska** (language editor), **Jeffrey Taylor** (language editor – English language), **dr hab. Bogusław Kaczmarek prof. UŁ** (theme editor), **dr hab. Andrzej Borowicz prof. UŁ** (theme editor), **dr hab. Piotr Bórawski prof. UWM** (theme editor), **dr hab. Mariola Grzybowska-Brzezińska prof. UWM** (theme editor)

PUBLISHER
HIGHER SCHOOL OF AGRIBUSINESS IN LOMZA
18-402 Łomża, ul. Studencka 19, tel./fax. +48 86 216 94 97
www.wsa.edu.pl



Punkty Informacji Europejskiej w Ostrołęce
Europe Direct



Publikacja wydana ze wsparciem
finansowym
Komisji Europejskiej w ramach projektu
Europe Direct

© Copyright by
HIGHER SCHOOL OF AGRIBUSINESS IN LOMZA
Łomża, 2019

ISSN 2391 - 9167

SCIENTIFIC JOURNAL – nr 1/2019(32)

Spis treści / Contens	str. / p
1. BEATA BĘDZIK	6
INTEREST WITH THE MATTERS OF THE COMMUNE AS AN INTRODUCTION TO THE ESTABLISHMENT OF CIVIL SOCIETY / ZAINTERESOWANIE SPRAWAMI GMINY WSTĘPEM DO BUDOWY SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO	
2. KAROLINA BEYER	16
MODEL BIZNESOWY A STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA / BUSINESS MODEL AND BUSINESS STRATEGY	
3. ADRIAN SADŁOWSKI	27
WPLYW PŁATNOŚCI OBSZAROWYCH NA CENY ZIEMI ROLNEJ W POLSCE / THE INFLUENCE OF AREA PAYMENTS ON THE PRICES OF FARMLAND IN POLAND	
4. PATRYK ZACHŁOWSKI	36
INNOWACYJNOŚĆ POLSKIEJ GOSPODARKI NA TLE WYBRANYCH KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ (2011-2015) / INNOVATION OF POLISH ECONOMY AS COMPARED TO SELECTED COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION (2011-2015)	
5. EWA RAJZAKOWSKA, PAWEŁ ANDRZEJCZYK, MARIOLA DROZDA, JAROSŁAW BRODNY	49
PRAKTYCZNE ASPEKTY OCHRONY DANYCH OSOBOWYCH W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH / PRACTICAL ASPECTS OF PERSONAL DATA PROTECTION IN POLISH ENTERPRISES	
6. JUSTYNA WÓJTÓW, MICHAŁ KUC	73
THE PROBLEM OF UNEMPLOYMENT AND WAYS OF COMBATING IT IN WARMIAN-MASURIAN VOIVODESHIP/ PROBLEM BEZROBOCIA I SPOSOBY JEGO ZWALCZANIA W WOJ. WARMIŃSKO-MAZURSKIM	
7. IRENEUSZ ŻUCHOWSKI, PIOTR BÓRAWSKI, KRZYSZTOF CWAŁINA, KAROLINA KALIŚCIAK	84
KOSZT WYPRODUKOWANIA JEDNEGO LITRA MLEKA W GOSPODARSTWACH ROLNYCH W POWIECIE OSTROŁĘCKIM / COST PRODUCTION OF ONE LITRE OF MILK IN FARMS IN OSTROŁĘKA POVIAT	
8. HENRYK WNOROWSKI, ANNA WIERZBICKA	95
WYTYCZNE OECD W BUDOWANIU ODPOWIEDZIALNEJ POSTAWY PRZEDSIĘBIORSTW WIELONARODOWYCH / OECD GUIDELINES FOR BUILDING RESPONSIBLE FORMATIONS OF MULTINATIONAL ENTERPRISES	
9. MICHAŁ KUC, ALEKSANDRA CZEKALSKA	108
PRYWATNE DOMY OPIEKI JAKO NOWA FORMA AKTYWNOŚCI PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO /	

PRIVATE NURSING HOMES AS A NEW FORM OF THE ACTIVITY FOR
BUSINESS ENTITIES

dr Karolina Beyer

ResearcherID: H-3707-2018

Uniwersytet Szczeciński

MODEL BIZNESOWY A STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw stale podlega zmianom. Pojawiają się nowe nawyki konsumentów, nowe trendy zakupowe, nowe technologie i procesy funkcjonowania. Te dynamiczne zmiany w otoczeniu wymuszają zastosowanie nowych sposobów i narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem. Działania, które dotychczas przyczyniały się do sukcesu przedsiębiorstw, dziś często tracą na znaczeniu i stają się nieefektywne. Wszechobecne innowacje stanowią drogę do sukcesu przedsiębiorstwa, a innowacje te to nie tylko nowoczesne technologie, ale również innowacyjne modele biznesowe, dzięki którym przedsiębiorstwa są w stanie zwiększać wartość biznesową z realizowanych przedsięwzięć.

Od pewnego czasu w koncepcji zarządzania strategicznego pojawiło się narzędzie modelu biznesowego. Czym jest model biznesowy? Jaką rolę pełni we współczesnych podmiotach gospodarczych i jaka jest jego pozycja w stosunku do strategii przedsiębiorstwa? Między innymi na te pytania w ostatnim czasie poszukuje się odpowiedzi, zarówno w teorii, jak i praktyce.

Cel, przedmiot i metoda badań

Dyskusja na temat modeli biznesowych jest coraz częściej podejmowana w opracowaniach naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu. Zainteresowanie koncepcją modeli biznesowych wynika m.in. z rozczarowania klasycznie rozumianą strategią organizacji, co związane jest z szybkością, złożonością i intensywnością zmian zachodzących w otoczeniu. Model biznesowy coraz częściej postrzegany jest jako narzędzie wspierające wzrost przedsiębiorstwa i wzrost jego ekonomicznej efektywności. Niestety termin ten nie doczekał się jednoznacznej definicji, ponadto zauważyć można spór między badaczami dotyczący jego miejsca względem strategii przedsiębiorstwa. Czy model biznesowy stanowi

element strategii, czy jest odwrotnie? A może są to dwa równorzędne terminy, które wzajemnie się uzupełniają? Nie ma w tym miejscu wątpliwości, że między modelem biznesowym a strategią zachodzą związki, natomiast w dalszym ciągu dyskusja dotyczy ich siły i charakteru.

Problemy związane z identyfikacją pojęcia model biznesowy, brak jego jednolitej definicji oraz brak zdefiniowania jego jednoznacznej roli w stosunku do strategii przedsiębiorstwa, stały się inspiracją do przygotowania niniejszego opracowania. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie istoty modelu biznesowego oraz podjęcie dyskusji na temat jego pozycji względem strategii przedsiębiorstwa.

Podczas pracy nad problemem badawczym skorzystano z polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu. Do zrealizowania celu artykułu wykorzystano metody badawcze takie, jak analiza literatury, metoda opisowa czy analiza porównawcza.

Wyniki badań

Istota modelu biznesowego - ujęcie teoretyczne

W ostatnim okresie zauważa się wzmożone zainteresowanie koncepcją modeli biznesowych. W literaturze przedmiotu koncepcja zakorzeniła się w połowie 90'tych, wraz z rozpowszechnieniem Internetu i rozwojem nowych branż i technologii. Mimo wzrostu zainteresowania koncepcją modelu biznesowego, pojęcie to nie doczekało się jednoznacznej definicji. Przedstawienie istoty koncepcji modelu biznesowego nie jest zadaniem łatwym. Problem wynika z bardzo różnego podejścia do badanej kategorii przez różnych badaczy. Analiza literatury i definicji pozwala przyjąć twierdzenie, iż trudno mówić o modelu biznesu jako o spójnej i dojrzałej koncepcji, można jednak wskazać jego elementy i specyficzne cechy (Drzewiecki 2011). Można przyjąć, iż model biznesowy stanowi doskonale narzędzie opisu i analizy przedsiębiorstwa, które powinno wyjaśniać sposób tworzenia i przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo oraz tłumaczyć mechanizm generowania zysków (Drzewiecki 2013).

Pojawia się jednak swoisty paradoks koncepcji modelu biznesowego, gdyż z jednej strony, model biznesu pełni ważną funkcję w przedsiębiorstwie, powinien być nie tylko uświadamiany, ale również kształtowany przez członków organizacji w zależności od jej potrzeb, możliwości i sytuacji, w jakiej się znajduje. Jednocześnie z drugiej strony

jego kształt, forma wymykają się dokładnemu opisowi i formalizacji (Drzewiecki 2013).

W pewnym kontekście model biznesowy może być traktowany jako cenny zasób i element kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Na rynku znana jest praktyka sprzedaży, licencjonowania lub franczyzy sprawdzonego modelu biznesu.

Jedną z pierwszych definicji modelu biznesowego, która zakorzeniła się w literaturze tematu, jest pogląd Timmers'a (1998), według którego model biznesowy jest architekturą dla przepływów produktów, usług i informacji obejmujących opis różnych działań i różnych ról poszczególnych uczestników architektury.

Natomiast, Magretta (2002) podkreśla, że siłą koncepcji modelu biznesowego jest to, że opisuje on, w jaki sposób poszczególne elementy przedsiębiorstwa dopasowują się do siebie i razem ze strategią opisują, w jaki sposób jednostka wyróżnia się z otoczenia i radzi sobie z konkurencją.

Inny pogląd stawia Afuah (2004), który rozumie model biznesowy jako działania, metody i czas ich przeprowadzania w przedsiębiorstwie, wykorzystując zasoby, w taki sposób, aby wytworzyć najwyższą wartość dla klienta oraz zapewnić przedsiębiorstwu pozycję do przejmowania wartości.

Inną często cytowaną definicją modelu biznesowego, jest pogląd Teece'A (2010), według którego podstawą modelu biznesowego jest przedstawienie sposobu, w jaki jednostka kreuje wartość klientów, nakłania ich do płacenia za otrzymaną wartość oraz transformuje płatności w zyski, czyli sposób, w jaki udaje się jednostce zachować odpowiednią relację pomiędzy przychodami i kosztami.

Należy jednak podkreślić, iż mimo występowania w literaturze wielu licznych definicji modelu biznesowego, często pojęcie to, szczególnie przez praktyków biznesu, rozumiane jest zgodnie z koncepcją Osterwaldera i Pigneura (2012), według których model biznesowy opisuje przesłanki za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości. Autorzy przedstawiają model biznesowy w formie graficznej, tworząc szablon modelu biznesowe tzw. business model canvas, wskazując jego dziewięć elementów, które wpisują się w logikę procesu zarabiania pieniędzy przez przedsiębiorstwo:

1. Propozycja wartości
2. Relacje z klientami
3. Segmenty klientów

4. Kanały
5. Strumienie przychodów
6. Kluczowe działania
7. Kluczowe zasoby
8. Kluczowi partnerzy
9. Struktura kosztów

Inne podejście do zdefiniowania modelu biznesowego przyjęli Lindgren i Taran (2011), wskazując pytania o jego kluczowe elementy. Koncepcję tą prezentuje tabela 1.

W polskiej literaturze model biznesowy definiuje m.in. K. Obłój (2002), jako totalną koncepcję działania firmy. Koncepcja ta może być definiowana różnie, ale musi odpowiadać na trzy podstawowe pytania dotyczące przewagi konkurencyjnej:

1. Co firma będzie robić?
2. Jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje?
3. W jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania?

Tabela 1. Kluczowe elementy modeli biznesu
Table 1. The key elements of business model

Kluczowe pytania	Podstawowe elementy
Co dostarczamy?	Propozycja wartości (produkty, usługi, procesy oferowane przez przedsiębiorstwo)
Komu służymy?	Celom klientów, segmentom rynku, segmentom geograficznym
Jak dostarczamy?	Konfiguracja łańcucha wartości
Jakie są kluczowe kompetencje?	Kluczowe kompetencje (aktywa, procesy, działania), które przekształcają wejścia danych przedsiębiorstwa na wartość klientów
Jaka jest sieć, w tym sieć partnerów?	Sieć partnerów i wspólne partnerstwo strategiczne, zarządzanie łańcuchem wartości
Jak angażujemy pracowników do współpracy? Jakie są relacje?	Relacje fizyczne, cyfrowe, wirtualne, osobiste itd.
Jak zarabiamy pieniądze?	Forma zysków - obrót, struktura kosztów razem z przepływem przychodów

Źródło/Source: P. Lindgren, Y. Taran, Business Models and Business Model Innovation in a Secure and Distributed Cloud Clustering (DISC), (w:) Society Wireless Personal Communications 2011, za: M. Jabłoński, Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2013, s. 63.

W odniesieniu do powyższych pytań Obłój definiuje model biznesowy „jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” (Obłój 2002).

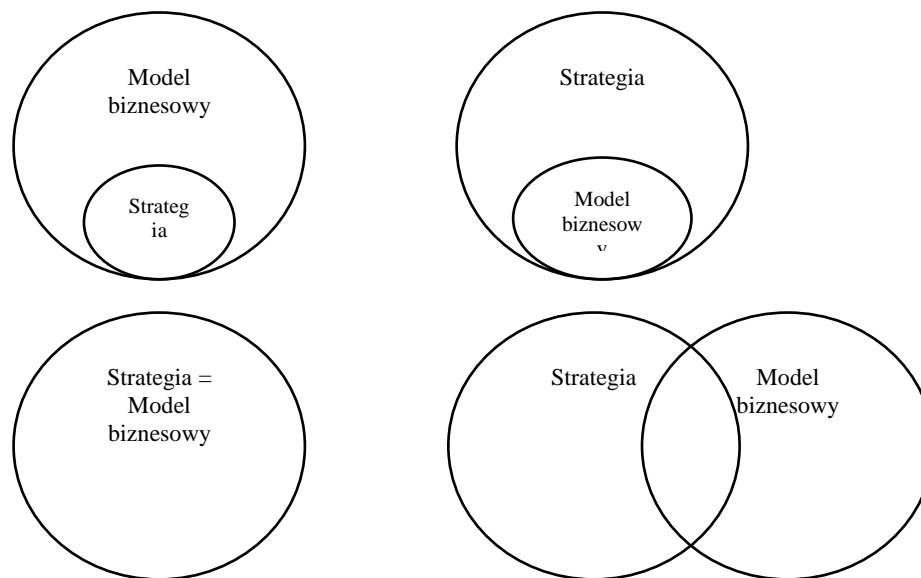
Ciekawą definicję proponuje również Falencikowski (2013): „Model biznesu to względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo.

Podsumowując przytoczone wyżej definicje modelu biznesowego, można stwierdzić iż mimo różnic w pojmowaniu tej koncepcji, pojawiają się pewne elementy wspólne. Pojęcia modelu biznesowego opierają się na tworzeniu wartości, w szczególności wartości dla klienta i przedsiębiorstwa.

Ponadto, w niektórych definicjach zauważa się nawiązanie do strategii przedsiębiorstwa. W dalszej części artykułu podjęta została próba dyskusji nad relacjami między modelem biznesowym a strategią.

Model biznesowy i strategia przedsiębiorstwa - porównanie pojęć

Dokonując analizy literatury przedmiotu zauważalny jest spór między teoretykami i praktykami w zakresie umiejscowienia koncepcji modelu biznesowego w obszarze zarządzania strategicznego. Według niektórych model biznesowy stanowi narzędzie nadrzędne nad strategią przedsiębiorstwa, a według innych jest jedynie jej częścią będąc od niej w pełni zależnym. Pojawiają się również głosy utożsamiające pojęcie modelu biznesowego ze strategią przedsiębiorstwa i terminologię tę stosują zamiennie. Z innej jeszcze strony istnieją poglądy wskazujące ścisłą zależność między modelem biznesowym i strategią, zakładające iż pojęcia te są równorzędne i komplementarne. Rys. 1. Wizualizuje dostępne podejścia do zależności między modelem biznesowym a strategią.



Rys. 1. Zależności między pojęciami model biznesowy i strategia wg różnych ujęć teoretycznych

Fig. 1. Dependencies between concepts business model and strategy by different theoretical approaches

Źródło: Opracowanie własne

Source: Own study

Dotychczas strategia stanowiła podstawową kategorię zarządzania strategicznego, stanowiąc ogólną orientację gospodarczą, która przedstawia dominujący kierunek działania podmiotu (Janasz, 2008).

W literaturze przedmiotu można spotkać pogląd, iż strategia przedsiębiorstwa jest elementem modelu biznesowego (Kujala, Artto i in., 2010). Strategia wprowadza model biznesowy w ruch, a energia jaka zachodzi pomiędzy poszczególnymi komponentami modelu biznesowego stanowi spoiwo ukształtowania tego modelu (Jabłoński 2011). Natomiast R. Casadeus-Masenell i J.E. Ricart (2010) przyjmują podejście, iż model biznesowy odnosi się do logiki firmy, jest drogą kreacji wartości dla interesariuszy, a strategia odnosi się do wyboru modelu biznesu. Jeszcze inne podejście do relacji między strategią a modelem biznesowym przedstawiają Duczkowska-Piasecka, Poniatowska-Jaksch i Duczkowska-Małysz (2013). Autorki twierdzą, iż model biznesowy służy do realizacji strategii przedsiębiorstwa, przy czym model biznesowy opisuje architekturę tworzenia wartości, kanały jej rozpowszechniania i mechanizm przechwytywania przez przedsiębiorstwo. Oba pojęcia nie są

tożsame, natomiast wzajemnie od siebie zależą. Natomiast Osterwalder i Pigneur (2012) określają model biznesowy w pewnym sensie jako szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji.

Zdaniem Thomsona i Stricklanda (2003) model biznesowy dotyczy efektów ekonomicznych realizowanej strategii.

Bywa, że pojęcia modelu biznesowego i strategii są mylone lub utożsamiane. Powodem tego jest przede wszystkim brak powszechnie przyjętej definicji modelu biznesowego, a także pojawianie się w często poglądu, że model biznesowy jest sposobem konkutowania lub na niego wpływa (Michalak 2016).

Seddon i Lewis (2003) stwierdzają bliskoźnaczość, a nawet tożsamość pojęć modelu biznesowego i strategii. Autorzy wskazali, iż sposób rozumienia modelu biznesowego jest oparty na bardziej abstrakcyjnym poziomie analizy i dalej idących uproszczeniach, co pozwala na opracowanie nowych sposobów prowadzenia biznesu.

Podejmując próbę porównania obu pojęć można znaleźć zarówno wiele różnic, jak i podobieństw. Podstawowym elementem modelu biznesowego jest określenie sposobu tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa i nabywcy, strategia natomiast skupia uwagę na utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

Strategia często przyjmuje sformalizowany charakter i tworzona jest na późniejszym ustrukturyzowanym i sformalizowanym etapie rozwoju podmiotu, a model biznesowy może być stosowany już na etapie powstawania przedsiębiorstwa (Drzewiecki 2013). Strategia odpowiada na pytanie jak przedsiębiorstwo wyobraża sobie swoje funkcjonowanie w długim okresie, dążąc do realizacji określonych celów, ma do wykorzystania określone zasoby i działa w określonych warunkach (Duczkowska-Piasecka 2011).

W tabeli 2. Zaprezentowano porównanie modelu biznesowego i strategii w odniesieniu do konkretnych kryteriów.

Tabela 1. Porównanie pojęć modelu biznesu i strategii z perspektywy wybranych kryteriów
Table 1. The Comparison of the concepts of business model and strategy from the perspective of chosen criteria

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 wewnątrz organizacji, jak i jej otoczenie, partnerów, elementy łańcucha wartości, itp., a nawet competitive strategy
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, 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 competitive strategy) w wielu ujęciach modelu jest jego częścią
Tworzenie wartości/uzyskanie przewagi konkurencyjnej	Nacisk na uzyskanie przewagi konkurencyjnej	Nacisk na tworzenie wartości, 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

Kryterium porównania	Strategia	Model biznesu
		kompleksowemu porównywaniu przedsiębiorstw

Źródło/Source: Drzewiecki J., Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa i różnice [Business Model and Strategy of Organization: Similarities, differences] (w:) Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu, nr 216, t. 8, Wrocław 2011, s. 341.

Za podstawowe czynniki różnicujące kategorię strategii i modelu biznesowego należy uznać w pierwszej kolejności fakt, iż strategia skupia się na konkurencyjności, podczas gdy model biznesowy koncentruje się na współpracy z otoczeniem i wspólnym tworzeniu wartości. Strategia związana jest ze przechwytywaniem wartości i przewagą konkurencyjną, natomiast model biznesowy ma na celu tworzenie trwałej wartości (Makinen, Seppanen 2007). Ponadto, należy zwrócić uwagę, iż modele biznesowe koncentracja na samym kliencie, który w strategii odgrywa mniejszą rolę.

Podjmując rozważania na temat strategii i modelu biznesowego należy zgodzić się z opinią stawianą przez Drzewieckiego (2011, 2013), iż model biznesowy stanowi rodzaj rozszerzenia strategii przez elementy obejmujące szerszy wycinek rzeczywistości dotyczącej przedsiębiorstwa i jego otoczenia. W obu pojęciach podkreślany jest aspekt decyzyjny w zakresie strategicznym, natomiast różnice dotyczą w głównej mierze obszarów podejmowanych problemów decyzyjnych.

Analizując powyższe, Autorka przychyliła się do koncepcji w ramach, której pojęcia modelu biznesowego i strategii przedsiębiorstwa nie są tożsame, a rozumiane są jako elementy wzajemnie uzupełniające się i wspólnie pozwalające na ociąganie zamierzonych celów gospodarczych i wartości ekonomicznych.

Podsumowanie

Istota opisywanej problematyki wynika w głównej mierze z potrzeby poszukiwania nowych narzędzi zarządzania strategicznego. Natomiast, zainteresowanie w ostatnim czasie koncepcją modelu biznesowego związane jest z poszukiwaniem innowacyjnych sposobów zwiększania wartości. Niestety, pojawia się problem definicyjny kategorii modelu biznesowego i jego roli i pozycji w stosunku do strategii przedsiębiorstwa.

W opinii Autorki omawiane w artykule pojęcia model biznesowy i strategię należy traktować jako pojęcia odrębne, między którymi zachodzą relacje. Pojęcia te uzupełniają się nawzajem, i stanowią współcześnie komplementarne narzędzia planowania i zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach.

Niniejszy artykuł opiera się na rozważaniach teoretycznych dotyczących modelu biznesowego i jego relacji ze strategią przedsiębiorstwa. Ważkość problematyki oraz skomplikowany charakter omawianych pojęć skłania do podjęcia bardziej szczegółowych badań tematu, przede wszystkim o charakterze empirycznym, których wyniki Autorka prezentować będzie w kolejnych opracowaniach naukowych.

Bibliografia

1. Afuah A., *Business models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, New York 2004.
2. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *From strategy to Business Models and onto Tactics*, (w:) Long Range Planning 43/2010.
3. Drzewiecki J., *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania [Business Model as a Strategic Management Tool: Use, Dilemmas and Challenges]* (w:) „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. 14, z. 13, cz. 2 Modele biznesowe 2013, s. 65-75.
4. Drzewiecki J., *Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa i różnice [Business Model and Strategy of Organization: Similarities, differences]* (w:) Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu, nr 216, t. 8, Wrocław 2011, s. 335-344
5. Duczkowska-Piasecka M., *Strategiczny wymiar modelu biznesowego [The strategy dimension of business model]* (w:) Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Business model in business management], M. Duczkowska-Piasecka (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
6. Duczkowska-Piasecka M. (red.), Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne [Business model. New strategic thinking]*, Difin, Warszawa 2013.
7. Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar [The Cohesion of business models. The concept and measurement]*, CeDeWu, Warszawa 2013.
8. Jabłoński M., *Geometria strategii a procesy kreacji wartości przedsiębiorstwa [The strategy geometry and enterprise value creation processes]*, (w:) Przegląd Organizacji 2/2011, s. 36.
9. Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw [Shaping business models in the process of business value creation]*, Difin, Warszawa 2013.
10. Janasz K., Janasz W., Kozioł-Nadolna K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie [Strategic management. Concept, methods, strategies]*, Difin, Warszawa 2008.
11. Kujala S., Artto K., Aaltonen P., Turkulainen V., *Business models in project based firms Towards a typology of solution-specific business models*, (w:) International Journal of Project Management 28, 2010.
12. Lindgren P., Taran Y., *Business Models and Business Model Innovation in a Secure and Distributed Cloud Clustering (DISC)*, (w:) Society Wireless Personal Communications 2011,

13. Magretta J., *Why business models matter?*, (w:) Harvard Business Review, 80 (5), 2002, s. 86-92.
14. Makinen S. Seppanen M., *Assessing business model concepts with taxonomical research criteria. A preliminary study*, (w:) Management Research News Vol. 30 No. 10, 2007, s. 735-748
15. Michalak J. *Modele biznesu przedsiębiorstw. Analiza i raportowanie [Business models of enterprises. Analysis and reporting]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
16. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii [Material of effective strategies]*, PWE, Warszawa 2002.
17. Osterwalder A. Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych [Business Model Generation]*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
18. Seddon P. Lewis G., *Strategy and Business Models: What is the Difference?*, Working Paper, Department of Information Systems, The University of Melbourne
19. Teece D., *Business models, business strategy and innovation*, (w:) Long Range Planning, 43 (2), 2010, s. 172-194.
20. Timmers P., *Business models for electronic markets*, Electronic Markets, 8 (2) 1998, s. 3-8.
21. Thomson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management Concepts and Cases*. McGraw-Hill, New York 2003.

BUSINESS MODEL AND BUSINESS STRATEGY

Summary

The aim of the article is to present the essence of business model concept as well as discussion about its position in relation to the company's strategy. To this end, a review of the subject literature was conducted, based on which different approaches to the category of the business model were highlighted. The article presents selected definitions of the discussed concept, indicating the lack of unanimity in the definition. In the following part of the article, the analysis of the position and role of the business model to the company's strategy was undertaken. Various approaches have been pointed out, but they assume the view that the business model and enterprise strategy are different concepts but are significantly related to each other. These concepts complement each other and are nowadays complementary tools for planning and strategic management in enterprises.

Key words: Business model, business strategy

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie istoty modelu biznesowego oraz podjęcie dyskusji na temat jego pozycji względem strategii przedsiębiorstwa. W tym celu dokonano przeglądu literatury tematu, na podstawie której zwrócono uwagę na różne podejścia do kategorii modelu biznesowego. W artykule zaprezentowano wybrane definicje omawianej koncepcji wskazując brak jednomyślności definicyjnej. W dalszej części podjęto analizę pozycji i roli modelu biznesowego w stosunku do strategii przedsiębiorstwa. Wskazano różne podejścia, przyjmując jednakże pogląd, iż model biznesowy i strategia przedsiębiorstwa to pojęcia różne, ale ze sobą istotnie powiązane. Pojęcia te uzupełniają się nawzajem, i stanowią wspólnie komplementarne narzędzia planowania i zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: Model biznesowy, strategia przedsiębiorstwa,

JEL Classification: L20, L21, M10, M19

karolina.beyer@usz.edu.pl