

Rozdział 1

Spójność strategiczna organizacji w kontekście osiągnięcia obureczności

Zasadniczą kwestią różnicującą uzyskiwane wyniki przez poszczególne podmioty gry rynkowej jest sposób definiowania i udzielania odpowiedzi na pytania dotyczące podstawowych zagadnień, takich jak: ocena wpływu otoczenia, diagnoza organizacji, formułowanie wizji i celów, dokonywanie wyborów strategicznych, programów działania i pomiaru towarzyszących im efektów [Obłój, 2014, s. 23].

Za genezę postrzegania zarządzania strategicznego jako problemu naukowego przyjmuje się lata 60. XX w. wraz z pracami H.I. Ansoffa oraz kształtującymi ich podstawy wcześniejszymi opracowaniami A. Marshalla (1890), E.H. Chamberlina (1933) czy J.A. Schumpetera (1942) [Rokita, 2005, s. 15]. Złożoność problematyki skłaniała badaczy do fragmentarycznego ujęcia analizy poszczególnych aspektów zarządzania strategicznego. Z czasem badacze opracowali jednak bardziej holistyczne koncepcje opisujące funkcjonowanie organizacji i dokonywane przez nią wybory. Przykładowo zajęto się analizą uwarunkowań kształtowania konkurencji w sektorze [Porter, 1985] czy też opisem relacji między konkurowaniem a wynikami ekonomicznymi [Barney, 1997]. Rozpatrywanie działań organizacji z perspektywy stosowanych technik i narzędzi analitycznych zawężyło jednak pole decyzyjne i percepcję problemów strategicznych do ujęcia mechanicznego [Rokita, 2005, s. 18]. Bardziej pożądane jest zatem odejście od typowej analizy statycznej, opartej na planowaniu finansowym oraz wykorzystywaniu prognoz, w kierunku ujęcia dynamicznego, obejmującego planowanie zorientowane na otoczenie i kreowanie przyszłości poprzez wykorzystanie zarządzania strategicznego [Ghemawat i in., 1999].

Jednym z większych wyzwania zarządzania strategicznego jest zapewnienie wzajemnego dopasowania i dostosowania, które można rozpatrywać w wielu współzależnych i często przeciwstawnych układach, takich jak: otoczenie a organizacja, strategia całej organizacji a strategie funkcjonalne bądź strategie jednostek biznesowych, cele strategiczne a cele operacyjne itp. Brak spójności w tych układach powoduje wiele napięć w organizacji i może prowadzić do dysfunkcji w zarządzaniu, utraty efektu synergii i innych niepożądanych zjawisk. W związku z tym problematyka harmonizacji poszczególnych elementów, która jest jed-

nym z głównych wyznaczników sukcesu organizacji [Galbraith, 1997, s. 6; Obłój, 2002, s. 199] powinna stać się przedmiotem pogłębionej analizy.

W tej pracy spójność strategiczna rozważana jest w dwóch ujęciach: dopasowania pionowego (opisującego kaskadowanie celów strategicznych na elementy modelu biznesu) oraz dopasowania poziomego (obejmującego konfigurację elementów modelu biznesu w kontekście realizowanej strategii). Problem ten będzie rozpatrywany przez pryzmat realizacji strategii oburęczności organizacji, która określa zdolność do równoczesnej realizacji dwóch odmiennych działań: eksploracji i eksploatacji.

Eksploracja to poszukiwanie nowych możliwości rozwoju za pomocą badań, zmian, eksperymentów czy odkryć, a także elastyczność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka, czyli działań o horyzoncie długookresowym [March, 1991, s. 71]. Natomiast eksploatacja koncentruje się na utrzymaniu bieżącej efektywności, kontroli, doskonaleniu, implementacji i realizacji, zwiększaniu pewności i redukowaniu różnorodności, a w szerszym ujęciu – na generowaniu zysków w perspektywie krótkookresowej [*ibidem*, s. 71]. Obie aktywności, jakkolwiek wymagające odmiennych zasobów i umiejętności, powinny być uwzględniane w procesie tworzenia i realizacji strategii, gdyż determinują zarówno efektywność organizacyjną [Raisch, Birkinshaw, 2008], jak i wykorzystanie potencjału strategicznego przedsiębiorstwa [Bratnicka-Myśliwiec, 2017, s. 13].

Punktem wyjścia do podjęcia wyżej zarysowanych rozważań jest przedstawienie głównych nurtów zarządzania strategicznego, istoty strategii oraz koncepcji modelu biznesu.

1.1. Od strategii do modelu biznesu

Strategia ma wiele znaczeń i jest odmiennie definiowana nie tylko w różnych obszarach działalności człowieka, lecz także na gruncie zarządzania i jakości (zob. tab. 1.1). W literaturze przedmiotu strategia rozumiana jest jako proces tworzenia i realizacji długookresowego planu, uzyskiwanie określonej pozycji na tle otoczenia lub względnie trwałe wzorce działania [Obłój, 1988, s. 1]. Strategia wyraża cele długookresowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, które są niezbędne do osiągnięcia przyjętych celów [Chandler, 1962]. Rozbudowane ujęcie tej definicji zaproponował J.B. Quinn [1988], według którego jest to wzorec lub plan integrujący w zwartą całość główne cele organizacji, politykę i sekwencje działań. Podkreśla on, że dobrze sformułowana strategia pomaga uzyskiwać i alokować unikatowe zasoby, co koncentruje uwagę na wewnętrznych kompetencjach i mankamentach, pozwala przewidywać zmiany w otoczeniu oraz uwzględniać działania konkurentów.

Tabela 1.1. Chronologia definicji strategii

Autorzy	Definicje strategii
A. Chandler [1962]	Strategia wyraża cele długookresowe przedsiębiorstwa, odpowiadające ogólnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, które są niezbędne do osiągnięcia przyjętych celów
K.J. Hatten, M.L. Hatten [1974]	Strategia to sposób osiągania celów organizacyjnych
K. Oblój [1988]	Strategia to proces tworzenia i realizacji długookresowego planu, uzyskiwanie określonej pozycji na tle otoczenia lub względnie trwałe wzorce działania
J.B. Quinn [1988]	Strategia jest to wzorzec lub plan integrujący w zwartą całość główne cele organizacji, politykę i sekwencje działań; odpowiednio sformułowana pomaga uzyskiwać i alokować unikatowe zasoby, koncentrować uwagę na wewnętrznych kompetencjach i mankamentach oraz przewidywać zmiany w otoczeniu i uwzględniać działania konkurentów
H. Mintzberg [1988]	Strategia jest: (1) planem działania; (2) podstępem; (3) wzorcem; (4) pozycją; (5) perspektywą
J.B. Barney [2002]	Strategia jest zarówno ideą, jak i zbiorem różnych rodzajów polityki i procedur, które tę ideę operacjonalizują
J. Rokita [2005]	Strategia jest zbiorem działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesu, wykorzystywanych w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów i przynoszących organizacji względnie trwałe sukcesy wyrażany jej przewagą konkurencyjną
B. De Wit, R. Meyer [2007]	Strategia składa się z następujących elementów: kontekstu strategicznego, czyli czynników warunkujących działania w obszarze strategii; celu istnienia organizacji, czyli impulsu do podjęcia działań w obszarze strategii; procesu tworzenia strategii, czyli strumienia działań w obszarze strategii, oraz treści strategii obejmujących efekt działań w obszarze strategii
M. Porter [2007]	Strategia jest to proces budowania wyjątkowej i cennej pozycji rynkowej przez rozstrzyganie dylematów dotyczących obszarów i sposobów konkurowania
M. Romanowska [2009]	Strategia jest to program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągania
R. Grant [2011]	Strategią korporacyjną definiuje się zakres działań w odniesieniu do sektorów i rynków, a głównymi sposobami działania są: dywersyfikacja, integracja pionowa i pozioma, przejęcia i alianse oraz inne formy alokacji zasobów firmy
	Strategia biznesowa, zwana też strategią konkurencyjną, określa sposoby, jakimi przedsiębiorstwo realizuje swoje cele w ramach sektora poprzez wskazanie przewag konkurencyjnych

Autorzy	Definicje strategii
K. Obłój [2014]	Strategia pochodzi od greckiego słowa <i>strate-gos</i> , które składa się z dwóch pojęć: <i>stratos</i> – co oznacza armię rozłożoną obozem i <i>agein</i> oznaczające przywództwo; <i>strate-gos</i> oznaczało zatem osobę, która przewodziła armii i tworzyła koncepcję walki

Źródło: na podstawie przywoływanych prac.

Zdaniem J.B. Barneya [1997] definicje przedstawione w tabeli 1.1 odzwierciedlają pewien wspólny punkt widzenia na zjawisko strategii, który sprowadza się do następujących wytycznych:

- 1) podkreśla się wpływ otoczenia, które determinuje wybory strategiczne organizacji, co przekłada się na logikę działania zmierzającą do wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu dzięki silnym stronom organizacji oraz niwelowania zagrożeń i słabych stron;
- 2) zasoby jako źródła przewagi konkurencyjnej, poprzez właściwe kształtowanie powiązań między atutami i słabościami a szansami w otoczeniu możliwe jest kształtowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, przy czym chodzi tu nie tyle o zasoby materialne, co o wyróżniające się kompetencje i umiejętności, które – dzięki trudnościom w ich imitacji przez konkurentów – stanowią podstawę tej przewagi;
- 3) sformalizowany i hierarchiczny układ sterowania organizacją, znajdujący odzwierciedlenie w procesie zarządzania strategicznego obejmującego transformację wizji w cele, a w dalszej kolejności w strategię, politykę i taktykę, prowadzące do osiągnięcia wizji.

Nieco odmiennie strategię definiuje H. Mintzberg [1988], który utożsamia ją z niewykluczającymi się możliwościami:

- 1) planem działania (*plan*): świadomym kierunkiem działania przyjmowanym w zależności od sytuacji;
- 2) podstępem (*ploy*): mającym na celu uzyskanie przewagi nad konkurentami;
- 3) wzorcem (*pattern*): działaniem na podstawie ugruntowanych wcześniej praktyk i doświadczeń;
- 4) pozycją (*position*): czyli statusu, jaki uzyskuje firma w odniesieniu do swego otoczenia;
- 5) perspektywą (*perspective*): sprowadzającą się do sposobu postrzegania przez kadrę zarządzającą otaczającej ich rzeczywistości.

Jak zauważa J. Rokita [2005, s. 25], przedstawione wyżej definicje i podejścia mają pewne mankamenty. Przede wszystkim zbyt silnie akcentują formalne aspekty strategii, co powoduje utożsamianie ich z procesem zarządzania strategicznego, a w efekcie zbyt mocno podkreśla ich zamierzony charakter, przy jednoczesnym pomijaniu znaczenia strategii wyłaniających się. Ponadto wskazuje on na jedno z ważniejszych wyzwań zarządzania strategicznego, dotyczące kwestii implementacji strategii obejmującej sprzęganie silnych i słabych stron organizacji z szansami i zagrożeniami występującymi w otoczeniu. Na kanwie tych

rozważań proponuje on definicję strategii, jako zbioru „działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesów, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów, przynoszących organizacji względnie trwały sukces wyrażany jej przewagą konkurencyjną” [ibidem, s. 26].

Propozycja J. Rokity została w tym opracowaniu przyjęta jako definicja strategii ze względu na następujące właściwości [ibidem, s. 26–27]:

- 1) podkreślenie wzorców działania, które z jednej strony – w postaci procesów i procedur – prowadzą do formalizacji działalności organizacji, z drugiej zaś umożliwiają wytyczenie obszarów niesformalizowanych, w których sposób postępowania zależny jest od decyzji uczestników organizacji, co przekłada się na wyzwanie w zakresie określenia stopnia swobody decyzji;
- 2) wskazuje na istotne zadanie strategii, jakim jest spełnienie oczekiwań interesariuszy: udziałowców i akcjonariuszy poprzez generowanie zysków oraz klientów poprzez dostarczenie produktów spełniających ich potrzeby;
- 3) zakłada się, że realizacja potrzeb klientów powinna zapewniać osiągnięcie głównych celów organizacji i przyczyniać się do budowania względnie trwałej przewagi konkurencyjnej;
- 4) tak postrzegana strategia związana jest z modelem biznesu, który przedstawia sposoby osiągania wyników ekonomicznych wyrażonych przez związki między przychodami, kosztami i zyskami organizacji.

Najważniejsze elementy definiujące strategię przedstawili B. De Wit oraz R. Meyer (zob. rys. 1.1) [2007, s. 20].

Rysunek 1.1. Wymiary strategii i cel istnienia organizacji

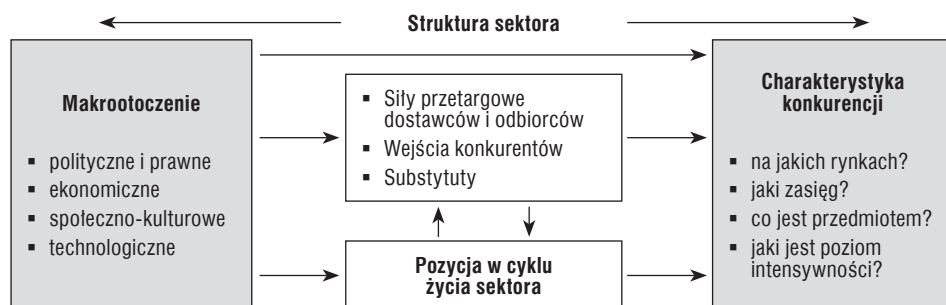


Źródło: na podstawie pracy: De Wit, Meyer, 2007 s. 20.

Kontekst strategiczny obejmuje m.in. wpływ czynników otoczenia, które są zmienne w czasie, tym samym nie można wskazać jednego, stałego zbioru tych czynników. Ponadto oddziaływanie tych czynników jest zróżnicowane, ponieważ może mieć charakter bezpośredni bądź pośredni i wywierać wpływ z różnym natężeniem [Rokita, 2005, s. 77]. Kompleksowe ujęcie oddziaływań zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa obejmuje układ elementów makrootoczenia

oraz otoczenia konkurencyjnego, które łącznie determinują pozycję w cyklu życia sektora (zob. rys. 1.2).

Rysunek 1.2. Otoczenie przedsiębiorstwa a strategia firmy



Źródło: na podstawie pracy: Rokita, 2005, s. 71, za: Haberberg, Rieple, 2001.

Poprawnie przeprowadzona analiza strategiczna powinna obejmować i konfrontować dwa ujęcia postrzegania organizacji: z zewnątrz do wewnątrz i odwrotnie. Tymczasem w praktyce menedżerowie częściej koncentrują się na sferze wewnętrznej funkcjonowania organizacji [Romanowska, 2009, s. 33]. Rozpatrując uwarunkowania środowiska zewnętrznego, podkreśla się jednostronne oddziaływanie na organizację makrootoczenia oraz bilateralne kształtowanie otoczenia konkurencyjnego. Na poziomie mikrootoczenia istotne jest oddziaływanie siły przetargowej dostawców i nabywców, groźba wejścia na rynek nowych konkurentów oraz pojawienie się substytutów. Wraz ze wzrostem siły oddziaływania tych czynników na podmioty danego sektora spada prawdopodobieństwo osiągnięcia korzystnych wyników oraz wzrasta poziom konkurencji. Przede wszystkim podkreśla się znaczenie: wzrostu liczby przedsiębiorstw w sektorze, ich wielkości w odniesieniu do wielkości dostawców i nabywców oraz historii i kultury organizacyjnej tych przedsiębiorstw [Rokita, 2005, s. 73].

Kolejnym elementem przedstawionym na rysunku 1.1 jest cel istnienia organizacji. Działania przedsiębiorstwa, przyjmując wysoki poziom uogólnienia, można sprowadzić do realizacji jego podstawowego celu, czyli przede wszystkim przetrwania, a w dalszej kolejności rozwoju, które jest osiągane wtedy, gdy stopa zwrotu z kapitału przewyższa koszt kapitału. Powstawanie tej nadwyżki zależy m.in. od otoczenia, w tym od specyfiki sektora, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. Abstrahując od analizy wpływu czynników zewnętrznych, to ustalenie celów organizacji uważane jest za najważniejszy etap zarządzania strategicznego, ponieważ zdefiniowane cele wiążą znaczną część zasobów i regulują dużą część działań organizacji [Penc, 2001, s. 141]. Przy kształtowaniu celów przedsiębiorstwa główną rolę odgrywa kadra menedżerska, która w tym ujęciu tworzy mikrofundamenty zarządzania. W podejściu tym analizuje się postawy i zachowania decydentów, a w szerszym spektrum – kwestie zdolności kog-

nitywnych, które warunkowane są przez czynniki psychologiczne, społeczne i emocjonalne [Piórkowska, 2016, s. 262–263]. Podkreśla się przy tym, że realizacja celów przedsiębiorstwa następuje w wyniku wzajemnie niesprzecznych sposobów działania, zapewniających dostosowanie potencjału organizacji do sytuacji w jej otoczeniu. Cele i wypływające z nich zadania stanowią świadomie określone, przyszłe stany rzeczy, do których zmierza firma – określają co, gdzie i kiedy powinno być realizowane. Muszą opierać się na wizji popartej dobrą analizą rzeczywistości oraz możliwości związanych z realizacją danej potrzeby, dla której zostały zaprojektowane [Antoszkiewicz, 1996, s. 76].

Cele można formułować w odniesieniu do różnych obszarów, w tym: pozycji na rynku, innowacji, produktywności, zasobów fizycznych i finansowych, działania kierownictwa, działania pracowników, zyskowności, publicznej odpowiedzialności firmy [Drucker, 1994, s. 78]. Przy wyznaczaniu strategii organizacji warto podkreślić zasady zapewniające poprawne formułowanie celów strategicznych, co wymaga jednoczesnego spełnienia następujących wymogów [Cyfert, Krzakiewicz, 2015, s. 34]:

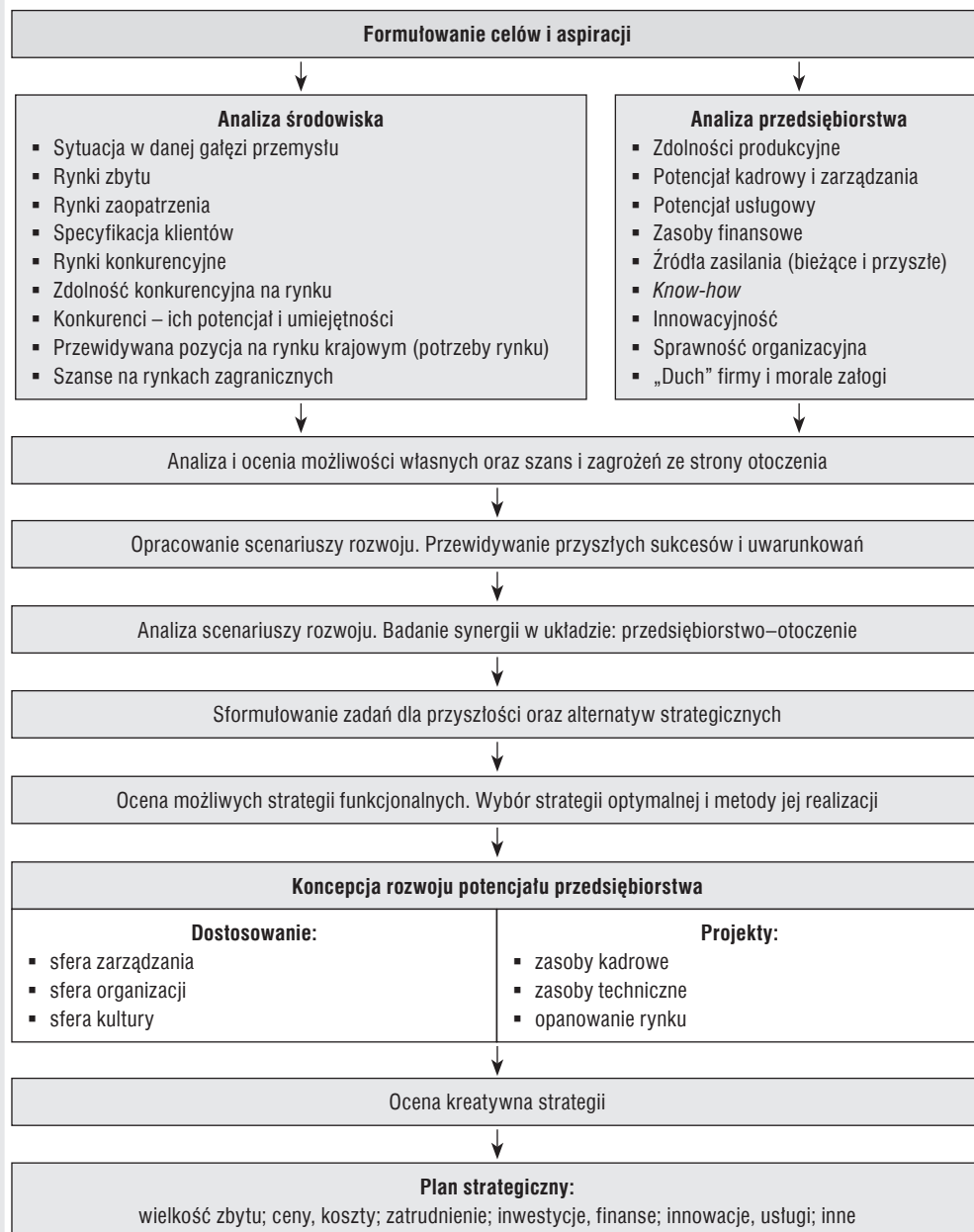
- 1) powinna być realna, a zatem musi opierać się na rozpoznaniu i obiektywnej ocenie uwarunkowań funkcjonowania organizacji;
- 2) powinna składać się z celów, które są zrozumiałe, konkretne i mierzalne, co umożliwi jej wykonanie i kontrolę postępu prac, a ponadto – na podstawie zdiagnozowanych w toku realizacji odchyłeń – pozwoli wskazać działania zaradcze;
- 3) powinna być sformułowana w sposób kompleksowy, obejmując wszystkie obszary funkcjonowania składające się na realizację celów;
- 4) powinna zapewniać hierarchiczność, co umożliwi uporządkowanie strategii przez wprowadzenie zależności między zadaniami o odmiennej istotności i złożoności;
- 5) uwzględniając paradoks rozwoju organizacji, strategia powinna równocześnie zapewniać przetrwanie organizacji w krótkim okresie oraz stwarzać możliwości rozwoju w dłuższym horyzoncie, co wymaga przyjęcia odpowiedniego poziomu elastyczności i perspektywiczności.

Tworzenie strategii jest procesem złożonym i trudnym, wywierającym decydujący wpływ na realizację przyjętych przez organizację celów i obranej ścieżki rozwoju. Sam proces formułowania strategii łączy w sobie wiele aspektów i obszarów zarządzania, w tym [Chojnacki, Mielcarek, 2017, s. 62]:

- techniczny (m.in. koordynację istniejących technologii oraz rozwiązań technicznych);
- finansowy (zapewnienie zasobów i możliwości finansowania działalności operacyjnej i inwestycji);
- organizacyjny (zapewnienie odpowiednich zasobów ludzkich i ich rozwoju oraz dopasowanie elementów systemu zarządzania);
- społeczny (zarządzanie zmianami, regulacjami, dostosowanie do wymogów legislacyjnych);
- kulturowy (tworzenie wartości, poglądów, norm i postaw).

Formułowanie strategii jest zatem zadaniem złożonym i wymagającym przygotowania intelektualnego i organizatorskiego, co przedstawiono na rysunku 1.3.

Rysunek 1.3. Proces budowy strategii przedsiębiorstwa



Źródło: na podstawie pracy: Penc, 1993, s. 122.

Proces tworzenia strategii wymaga określenia głównych celów z perspektywy przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa oraz opracowania reguł działania i rozwiązywania problemów, które zapewnią szybkie, elastyczne i skuteczne reagowanie na zmiany otoczenia. Ponadto działania te powinny być wspierane przez rozwój struktury organizacyjnej oraz osadzone w odpowiedniej kulturze obejmującej modyfikację postaw i aspiracji ludzi. Natomiast kryteriami, którymi należy się kierować podczas opracowywania strategii, są: długookresowa efektywność ekonomiczna, rosnący udział w rynku, wzmacnianie silnych stron przedsiębiorstwa oraz rozwój zdolności w zakresie kreatywności [Penc, 1993, s. 123].

Interesującą koncepcję, łączącą oddziaływanie między procesem tworzenia strategii a treścią strategii, przedstawiono w tabeli 1.2. Poszczególne rodzaje strategii różnią się pod względem roli decydentów i ich umocowania w procesie zarządzania strategicznego, stopnia zaangażowania członków organizacji w formułowanie strategii oraz stopnia świadomości decydentów w trakcie opracowania strategii (strategie świadome a wyłaniające się).

Tabela 1.2. Rodzaje strategii według H. Mintzberga

Strategie	Charakterystyka
Planowana	Najwyższe kierownictwo formułuje kierunki działania, które wspiera przez projektowanie formalnego systemu kontroli, by zapewnić minimalizację ryzyka podczas implementacji strategii w środowisku przyjaznym i stabilnym; strategie te cechują się wysokim poziomem świadomości decydentów
Przedsiębiorcza	Kierunek rozwoju organizacji wynika z niewypowiedzianych wizji lidera, w związku z tym istnieje zdolność do adaptacji do nowych możliwości; organizacja podlega osobistej kontroli lidera i odnosi się do względnie bezpiecznej niszy rynku; przeważnie należą do strategii świadomych, chociaż mogą również powstawać na zasadzie wyłaniania się
Ideologiczna	Kierunek rozwoju jest wynikiem wizji kolektywnie wypracowanej przez wszystkich członków organizacji, a kontrola opiera się na silnych wspólnych normach; organizacja często przyjmuje postawę proaktywną wobec środowiska; strategie te są relatywnie świadome
Parasolowa	Kierownictwo organizacji koncentruje się na wytyczeniu celów i ustaleniu warunków brzegowych rozwoju; strategie te są w pewnej części świadome (wytyczanie granic), a w pewnej części wyłaniające się (sposób realizacji działań w ramach granic); kierownictwo dąży do zapewnienia pracownikom wysokiego stopnia swobody w podejmowaniu i realizacji decyzji
Procesowa	Kierownictwo – poprzez kontrolę procesu rekrutacji i podziału ról w organizacji – decyduje o kierunku rozwoju strategii, zmianie struktur itp., natomiast kwestię treści strategii pozostawia innym członkom organizacji; strategie te znajdują się między świadomymi (sterowanie procesami) a wyłaniającymi się (treści strategii)

Strategie	Charakterystyka
Niepowiązana	Członkowie jednostek organizacyjnych są w luźny sposób związani z całą organizacją i samodzielnie wypracowują standardy działania; występuje decentralizacja w zakresie kształtowania intencji bądź formułowane kierunki rozwoju mogą być sprzeczne ze strategiami poszczególnych jednostek organizacyjnych; stopień świadomości jest wysoki dla poszczególnych jednostek organizacyjnych, a w mniejszym stopniu dla całej organizacji
Konsensusu	Poprzez wzajemne dostosowania standardy działań poszczególnych członków przekształcają się we wspólny schemat postępowania całej organizacji, jednocześnie nie występują zcentralizowane, powszechnie akceptowane intencje; strategie zaliczane są do wyłaniających się
Narzucona	Schematy działania są wyznaczane przez otoczenie zarówno bezpośrednio (np. przez klienta lub właściciela), jak i pośrednio (przez oddziaływanie na wybory decydentów lub warunki brzegowe decyzji); z punktu widzenia kryterium sposobu opracowania są to strategie wyłaniające się, chociaż w niektórych przypadkach mogą podlegać internalizacji i dążyć do przekształcenia w świadome procesy decyzyjne

Źródło: na podstawie pracy: Lundy, Cowling, 2000, s. 34.

Kontynuując analizę kwestii treści, można wyróżnić dwa podstawowe poziomy strategii przedsiębiorstwa: korporacyjną i biznesową. W strategii korporacyjnej definiuje się zakres działań w odniesieniu do sektorów i rynków, a podstawowymi sposobami działania są: dywersyfikacja, integracja pionowa i pozioma, przejęcia i alianse oraz inne formy alokacji zasobów firmy. Strategia biznesowa, zwana też strategią konkurencyjną, określa sposoby, jakimi przedsiębiorstwo realizuje swoje cele w ramach sektora, poprzez wskazanie przewag konkurencyjnych [Grant, 2011, s. 33–34].

Dlatego też, dążąc do wyjaśnienia zakresu strategii, należy doprecyzować pojęcie podsystemu konkurencyjności przedsiębiorstwa, które składa się z następujących elementów [Stankiewicz, 2005, s. 89]:

- potencjału konkurencyjności – obejmującego zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa niezbędne do funkcjonowania na rynku;
- przewagi konkurencyjnej – rozumianej jako efekt wykorzystania potencjału konkurencyjności (uwzględniającej uwarunkowania otoczenia), która umożliwia efektywne tworzenie atrakcyjnej oferty rynkowej oraz kształtowanie instrumentów konkurowania;
- instrumentów konkurowania – czyli środków kreowanych przez przedsiębiorstwo, umożliwiających pozyskanie kontrahentów zapewniających realizację oferty;
- pozycji konkurencyjnej – traktowanej jako wynik osiągnięty w zakresie konkurowania w danym sektorze, rozpatrywanej w kontekście rezultatów osiąganych przez innych konkurentów.

Natomiast istotą analizy strategicznej jest umiejętność łączenia i oceny czynników kształtujących sukces przedsiębiorstwa na poziomie organizacji i jej otoczenia, a zwłaszcza sektora. Na poziomie przedsiębiorstwa najważniejsze są: cele i wartości, zasoby i umiejętności oraz struktura i systemy, a w odniesieniu do sektora: analiza konkurencji, klientów i dostawców [Grant, 2011, s. 24–25].

Koncentrując się na wnętrzu organizacji, warto wspomnieć o koncepcji zrównoważonej karty wyników (*balanced scorecard*) zaproponowanej na przełomie lat 80. i 90. XX w. przez D. Nortona i R. Kaplana [2001]. Autorzy ci postrzegają strategię przedsiębiorstwa przez cztery równoważące się perspektywy: finansów, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju, przy czym realizacja działań w tych obszarach składa się na strategię rentowności koncentrującą się na krótkim okresie (elementy znajdujące się po lewej stronie schematu) oraz strategię rozwoju odnoszącą się do długiego okresu (elementy znajdujące się po prawej stronie schematu). Strategie oparte na koncepcji zrównoważonej karty wyników (ZKW) przedstawiono na rysunku 1.4.

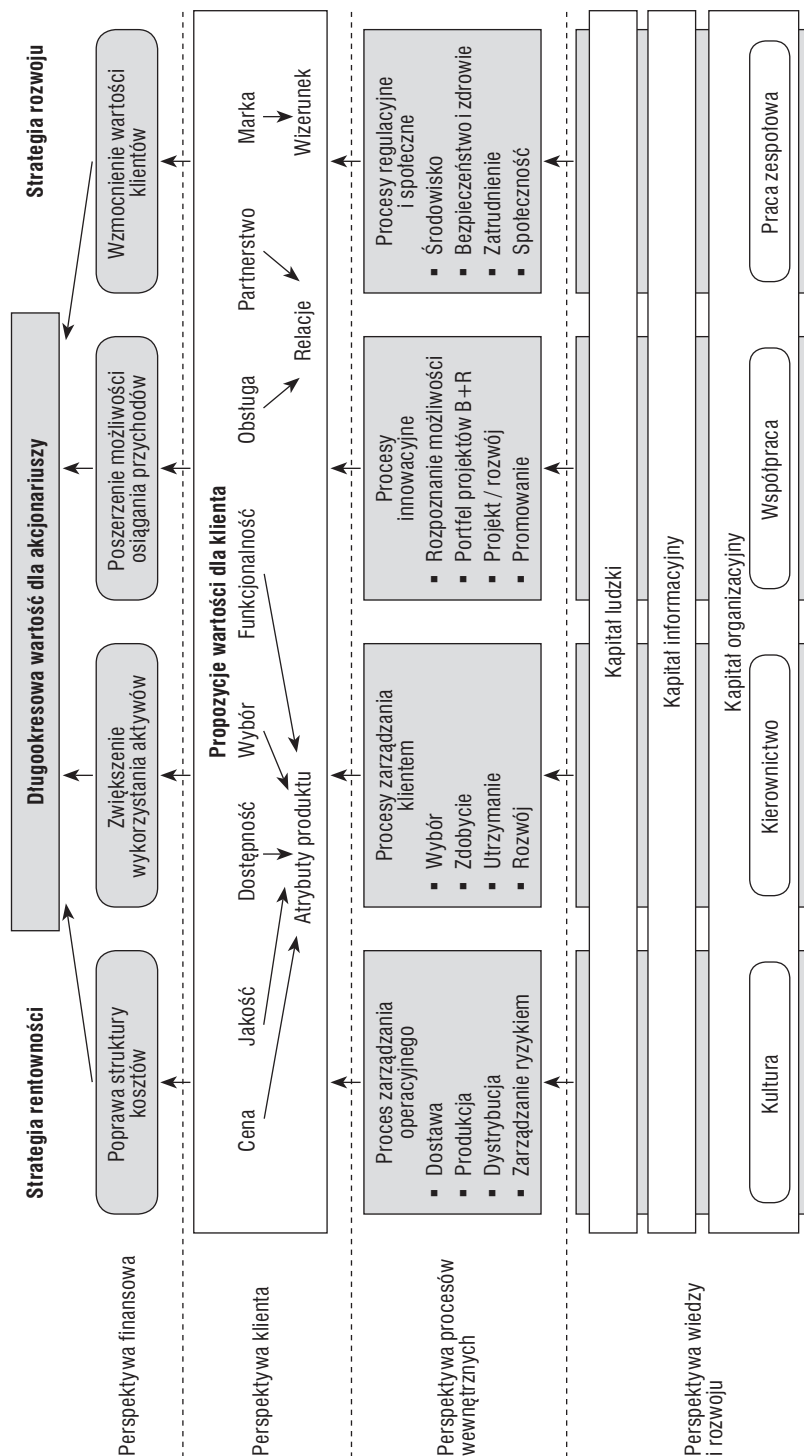
Strategia rentowności zasadniczo opiera się na poprawie struktury kosztów oraz zwiększeniu wykorzystania aktywów. Te cele finansowe realizowane są przez procesy zarządzania operacyjnego oraz zarządzania relacjami z klientem. Natomiast strategia rozwoju bazuje na dążeniu do poszerzania możliwości osiągnięcia przychodów oraz wzmocnienia wartości dla klientów. Zadania te w większości spoczywają na procesach innowacyjnych oraz regulacyjno-społecznych.

Nadrzędnymi założeniami tej koncepcji ZKW, istotnymi z punktu widzenia realizacji strategii, są:

- 1) sprzężenie celów strategicznych z działaniami je realizującymi oraz systemem pomiaru dostarczającym informacji zwrotnych dla decydentów oraz zapewniającym zaangażowanie i motywację pracowników;
- 2) współzależność wszystkich perspektyw strategicznych (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju);
- 3) paradoks rozwoju organizacji wynikający z konieczności równoważenia efektywności działania w krótkim okresie z zapewnieniem możliwości rozwoju w długim okresie;
- 4) dylemat zapewnienia równowagi między formułowaniem strategii w sposób świadomy, zcentralizowany i zaplanowany wobec sposobu wyłaniającego się opartego na partycypacji wszystkich członków organizacji;
- 5) dążenie do balansu między realizacją celów organizacji a możliwością osiągnięcia celów indywidualnych poszczególnych członków organizacji.

Koncepcja zrównoważonej karty wyników została również opisana w podrozdziale 2.2 tego opracowania.

Rysunek 1.4. Mapa strategii opartych na koncepcji ZKW



Źródło: na podstawie pracy: Kaplan, Norton, 2011b, s. 30.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że realizacja strategii wymaga znajomości zarówno otoczenia, jak i wnętrza organizacji, oraz zdolności antycypacji zachodzących zmian. Strategia powinna odnosić się do potrzeb wszystkich kluczowych interesariuszy, a zasadniczym warunkiem jej sukcesu jest zachowanie spójności przyjętych założeń z celami organizacji oraz zapewnienie równoważenia realizacji działalności operacyjnej z potrzebą rozwoju organizacji.

Pojęciem, które coraz częściej występuje wraz ze strategią jako drugie narzędzie planowania strategicznego jest model biznesu. Oba pojęcia odnoszą się do długiego horyzontu czasowego zarządzania organizacją i opierają się na zbiorze zasad wyznaczających warunki dla dalszej realizacji działań niezbędnych do prowadzenia biznesu [Drzewiecki, 2011, s. 340]. Zarówno model biznesu, jak i strategia bazują na wspólnych założeniach teoretycznych, w tym na: łańcuchu wartości, pozycji konkurencyjnej, granicach przedsiębiorstwa, podejściu zasobowym oraz teorii kosztów transakcyjnych, stanowiących podstawę teoretyczną ich formułowania [Morris, Schindehutte, Allen, 2005, s. 728].

Mimo wspólnych podstaw teoretycznych, należy jednak podkreślić istotne różnice dotyczące elementów składowych obu konstruktów. W tabeli 1.3 przedstawiono zestawienie definicji modelu biznesu w ujęciu chronologicznym.

Tabela 1.3. Definicje modelu biznesu w ujęciu chronologicznym

Autorzy	Definicje modelu biznesu
B. Mahadevan [2000]	Model biznesu jest unikatową mieszanką trzech strumieni, które mają zasadnicze znaczenie dla firmy; są to: strumień wartości dla partnerów biznesowych i odbiorców, strumień przychodów oraz strumień logistyczny
R. Amit, C. Zott [2001, s. 511]	Model biznesu opisuje zawartość, strukturę i zarządzanie transakcjami zaprojektowane w celu tworzenia wartości poprzez wykorzystanie szans biznesowych
A. Osterwalder, Y. Pigneur [2002]	Model biznesu jest konceptualną i architektoniczną implementacją strategii biznesowej oraz podstawą wprowadzania procesów biznesowych; jest ofertą wartości przedsiębiorstwa kierowaną do jednego albo kilku segmentów klientów oraz architekturą firmy i jej sieci partnerów służącą do kreowania wartości i kapitału relacji w celu wygenerowania korzystnych i zrównoważonych strumieni dochodów
D. Mitchell, C.B. Coles [2004]	Model biznesu określa powiązane elementy odpowiadające na pytania: co, jak, kiedy, dlaczego, gdzie i ile, odnoszące się do dostarczenia klientowi i końcowym użytkownikom produktów
H.W. Chesbrough [2006, s. 108]	Model biznesu to zapewnienie uwarunkowań umożliwiających łączenie pomysłów i technologii w wartość ekonomiczną; powinien realizować dwie podstawowe funkcje: tworzenia wartości i przechwytywania wartości

Autorzy	Definicje modelu biznesu
B. Nogalski [2009, s. 12]	Model biznesu jest to ogólna koncepcja, w której formułuje się ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech, jak innowacyjność czy konkurencyjność; strategię, a także przyjęte do jej realizacji zasoby, kompetencje i system działań operacyjnych opisać można jako w pewnym sensie strategiczny – ze względu na jego charakter i strukturę – model biznesu
B. Nogalski, A. Szpitter, Z. Kreft [2010, s. 121]	Model biznesu przedsiębiorstwa to koncept sposobu, w jaki ono – w identyfikowanym i diagnozowanym przez siebie stanie otoczenia – zamierza prowadzić swoją działalność; jego kształt to swoista konfiguracja zasobów, działań i oferowanych produktów, która zapewnia wytworzenie wartości dla klienta i wygenerowanie zysku dla właścicieli przedsiębiorstwa
R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart [2010, s. 195–215]	Model biznesu opisuje logikę firmy, wskazuje, jak działa firma i jak tworzy wartość dla interesariuszy
X. Lecocq, B. Demil, J. Ventura [2010, s. 214–225]	Model biznesu określa sposób działania i zasoby, które są wykorzystywane do zapewnienia zrównoważonego rozwoju i wzrostu
D. Teece [2010, s. 179]	Model biznesu charakteryzuje, jak firma dostarcza wartości klientom i jak przemienia płatności w zyski
H. Itami, K. Nishino [2010, s. 364–369]	Model biznesu jest modelem zysku, systemem dostawy biznesu i systemem uczenia
K. Obłój [2010, s. 96–117]	Model biznesu jest totalną koncepcją działania firmy; jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii oraz jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności
V. Sabatier, T. Rousselle, V. Mangematin [2010, s. 431–447]	Model biznesu to skrzyżowanie kompetencji i potrzeb klientów
P.J. Williamson [2010, s. 343–353]	Model biznesu oparty jest na koszcie innowacji przynoszącej korzyści firmie i charakteryzuje się zasadą „więcej za mniej”
S. Cyfert, K. Krzakiewicz [2011, s. 100–105]	Model biznesu określa logikę powiązań powstających między zasobami będącymi w dyspozycji organizacji a działaniami tworzącymi wartość dla szeroko rozumianych klientów
M.J. Eyring, M.W. Johnson, H. Nair [2012]	Model biznesu konstituuje się poprzez połączenia czterech składników: propozycji wartości dla klienta, formuły zysków, kluczowych procesów i zasobów
T. Falencikowski [2013, s. 37]	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

Autorzy	Definicje modelu biznesu
FRC [2016, s. 16]	Model biznesu stanowi podstawę, na której opiera się firma, generując lub zachowując wartość w dłuższym okresie; jest on powiązany ze strategią, która wskazuje sposób osiągania celów organizacji

Źródło: na podstawie przywoływanych prac.

Model biznesu charakteryzuje się szerszym zakresem i wyższym poziomem złożoności względem strategii, obejmuje bowiem [Drzewiecki, 2011, s. 338]:

- 1) łańcuch wartości – wskazuje się na konfigurację łańcucha wartości oraz pozycję przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości sektora wobec innych podmiotów, tym samym dowartościowane zostaje znaczenie struktury organizacji w aspekcie jej procesów oraz relacji z innymi podmiotami wchodzącymi w skład sektora;
- 2) zasoby organizacji – zwłaszcza w kontekście kształtowania przewagi konkurencyjnej i kompetencji, co w przypadku strategii nie jest aż tak wyraźnie akcentowane;
- 3) partnerów – w ramach modelu biznesu podkreśla się istotność budowania relacji z kluczowymi partnerami w otoczeniu przedsiębiorstwa, podczas gdy strategia często zawężona jest do wytyczenia podmiotów z perspektywy rywalizacji i walki konkurencyjnej.

Porównując definicje obu pojęć, należy stwierdzić, że są to odmienne konstrukty. Strategia odnosi się do dynamiki biznesu, w tym do sposobu jego prowadzenia i realizacji zadań [Falencikowski, 2013, s. 81]. Model biznesu obejmuje zaś dwa ujęcia: (1) statyczne – przedstawiające istniejący stan umożliwiający opis biznesu i klasyfikację modeli, oraz (2) transformacyjne – będące narzędziem wprowadzania zmian i innowacji w biznesie [Lecocq, Demil, Ventura, 2010, s. 214–225].

W literaturze znaczna część definicji modelu biznesu zalicza się do jednego z dwóch przedstawionych niżej ujęć.

1. Podejście zasobowe, oparte na analizie komponentów. Szczegółową listę, obejmującą 50 różnych składników budujących model biznesu, przedstawił T. Falencikowski. Spośród nich najczęściej wskazywane w literaturze to [2013, s. 51–53]: (1) propozycje wartości; (2) przechwytywanie wartości (źródła dochodów; zachowanie dochodu, przychodu; zyski); (3) klient (wybór klienta, relacje z klientem, obsługa klienta); (4) tworzenie wartości (sieć wartości, łańcuch wartości); (5) produkty (rynek dóbr i usług oraz jego segmenty); (6) zakres działania (aktywności); (7) zasoby.

2. Podejście rynkowe, akcentujące interakcje z otoczeniem oraz istotę relacji z podmiotami zewnętrznymi w procesie osiągania przewagi konkurencyjnej. Warto podkreślić, że realizacja celu przedsiębiorstwa odnosi się do otoczenia, ponieważ: odbywa się w drodze spełniania potrzeb klientów poprzez tworzenie dla nich wartości oraz nakierowana jest na zajęcie możliwie najlepszej pozycji na rynku, który nie jest składnikiem przedsiębiorstwa [Falencikowski, 2013, s. 70].