Kształtowanie ogólnej strategii przedsiębiorstwa

Piotr BANASZYK

MODEL BIZNESU JAKO PODSTAWA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem jest jedną z form zespołowego działania ludzkiego. Realizuje się ono w organizacjach społecznych i wiąże z wytyczaniem kierunku i ogólnych metod działalności przedsiębiorstwa[1]. Odwołując się do wytycznych prakseologii, a w szczególności do tzw. wytycznej podstawowej, czyli cyklu działania zorganizowanego[2], można powiedzieć, że zarządzanie strategiczne winno być aktywnością celową. Z innej jednak strony, wynikającej z istniejących interpretacji tej działalności, formułowanych na gruncie wiedzy o zarządzaniu strategicznym, tzw. podejście racjonalistyczne (synoptyczne, planistyczne) nie jest ani jedynym możliwym, ani nawet najbardziej „modnym"[3].

W tych okolicznościach kluczowe zagadnienie niniejszego opracowania można wyrazić poprzez pytanie: w czym przejawia się rozumna natura zarządzania strategicznego, charakterystyczna przecież dla wszelkiej działalności ludzkiej?

Wywód, będący odpowiedzią na nie, zostanie osnuty wokół tezy: zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem jest działalnością zmierzającą do wprowadzenia w życie, a potem obrony modelu biznesowego, czyli abstrakcyjnego wy-

---

[1] W tym miejscu nie będą prowadzone rozważania definicyjne. Chodzi wyłącznie o wskazanie charakteru działania, nazywanego zarządzaniem strategicznym przedsiębiorstwem.

[2] P. Banaszyk, *Podstawy organizacji i zarządzania*, WSHiR, Poznań 2002, s. 37-40.

[3] Np. D. Campbell, G. Stonehouse, B. Houston, *Business Strategy. An Introduction*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, s. 15-18.

obrażenia rozwoju przedsiębiorstwa, prowadzącego do wyników ocenianych jako pozytywne, przez to model biznesowy staje się stosunkowo najtrwalszym składnikiem zarządzania strategicznego tym przedsiębiorstwem. W pierwszej kolejności ustalona zostanie definicja pojęcia „model biznesowy" oraz jego miejsce w procesie zarządzania strategicznego. Następnie będzie omówione znaczenie modelu biznesowego, najpierw w procesie synoptycznego zarządzania strategicznego (formalne zarządzanie strategiczne), a potem w procesie inkrementalnym (ewolucyjne zarządzanie strategiczne).

1. Pojęcie modelu biznesowego

Pojęcie modelu biznesowego jest stosunkowo rzadko wykorzystywane w klasycznych publikacjach o zarządzaniu strategicznym. W zasadzie jego geneza wiąże się z pojawieniem u schyłku XX w. przedsiębiorstw tzw. nowej ekonomii. Nagle powstawały firmy, które w nieznanym wcześniej zakresie wykorzystywały osiągnięcia informatyki, nawet częstokroć porzuciły realną gospodarkę na rzecz działalności w ekonomicznej „cyberprzestrzeni". Pozostawały jednak przedsiębiorstwami i to często znakomicie wycenianymi przez światowe giełdy papierów wartościowych. Działały jednakże inaczej, czyli reprezentowały nieznany uprzednio model biznesowy. Bywa, że można spotkać się ze stwierdzeniami, iż „model biznesowy był jednym z magicznych pojęć epoki internetowego boomu, regularnie przywoływanym [...] w celu gloryfikowania wszelkiego rodzaju niedopracowanych planów"[4].

Jeśli przyjrzeć się dostępnym określeniom rozważanego pojęcia, to można przywołać zarówno definicje proste, jak i dość złożone. Kilka z nich zaprezentowano poniżej.

Model biznesowy jest sposobem komunikacji wizji i planu realizacji celów strategicznych, czyli jest medium, łączącym koncepcje z realnym działaniem[5].

Model biznesowy jest abstrakcyjnym opisem, jak za pomocą działalności gospodarczej zarabiać pieniądze. Jest objaśnieniem przejścia od wejść do wyjść biznesowych, które składają się z czterech podstawowych elementów: zasobów, sprzedaży, zysków i kapitału[6].

Model biznesowy jest opisem, jak przedsiębiorstwo zamierza kreować wartość na rynku. Zawiera unikatową kombinację wyobrażeń o produktach, usłu-

[4] J. Magretta, *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review – Polska" 2003, marzec, s. 55.

[5] C. Ott, W. Schiemann, *Using Strategic Measurement to Turn Vision into Reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement" 2000, January/February, s. 15.

[6] F. Betz, *Strategic Business Models*, „Engineering Management Journal" vol. 14, 2002, no. 1, s. 21.

gach i sposobach dystrybucji, które rozwijają przedsiębiorstwo oraz idee wymaganych do tego organizacji zespołów ludzkich i infrastruktury operacyjnej[7].

Model biznesowy jest opisem, składającym się z czterech składników:

- charakterystyki odbiorców, których przedsiębiorstwo chce obsługiwać,
- opisu zakresu produktów i usług oferowanych docelowym odbiorcom,
- ustalenia, czym oferta przedsiębiorstwa różni się od ofert konkurentów,
- wskazania części łańcucha wartości dodanej, przechwyconej i utrzymywanej przez przedsiębiorstwo[8].

Model biznesowy jest konstrukcją, która informuje o perspektywach przedsiębiorstwa. Komunikuje o tym, jak opanowane zasilenia i potencjał działalności przedsiębiorstwa zmieniać poprzez klientów i rynki w ekonomiczne wyniki. Podstawowe składniki modelu biznesowego to:

- określenie proponowanej wartości, tj. oferowanej odbiorcom szczególnej funkcji albo właściwości,
- określenie segmentu rynkowego, czyli wskazanie kategorii odbiorców oferowanej wartości,
- wskazanie struktury łańcucha wartości, w ramach którego przedsiębiorstwo będzie wytwarzać i dystrybuować swą ofertę,
- oszacowanie struktury kosztów i oczekiwanego zysku, charakteryzujących wytwarzanie i sprzedaż oferty przedsiębiorstwa,
- opis pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości, łączącym dostawców i odbiorców wraz ze wskazaniem potencjalnych sojuszników i konkurentów,
- określenie strategii konkurowania[9].

Najogólniej ujmując, można przyjąć, że model biznesowy jest mniej albo bardziej rozwiniętym i przez to wyraźniej albo niejasno uświadamianym wyobrażeniem o pożądanym rozwoju przedsiębiorstwa i jego uwarunkowaniach. Wskazuje przede wszystkim na ambicje jego autorów co do oczekiwanych wyników rynkowych, miejsca w łańcuchu kreowania wartości dodanej, kształtowania kapitału intelektualnego i oczekiwanych wyników finansowych. Wyobrażenie oczekiwanych wyników rynkowych dotyczy tego, komu, w jaki sposób i o jakich właściwościach będą oferowane dobra albo usługi. Wyobrażenie miejsca w łańcuchu kreowania wartości dodanej odnosi się do tego, na jakich czynnościach przedsiębiorstwo skupi swą aktywność i poprzez to z kim powinno wchodzić w kooperacje lub sojusze, a kto powinien być identyfikowany jako konku-

[7] http://www.kmlab.com/4Gwarfare.html (pobranie 20.06.2000).

[8] http://www.thefabricator.com/xp/Fabricator/Articles/Stamping/article231 (pobranie 9.12.2002).

[9] H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom, *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change" vol. 11, 2002, no. 3, s. 533-534.

rent. Wyobrażenie kształtowania kapitału intelektualnego dotyczy uzasadnienia i determinacji w kształtowaniu skumulowanej w przedsiębiorstwie wiedzy pracowników i zinstytucjonalizowanej w użytkowanej strukturze. Wreszcie wyobrażenie wyników finansowych związane jest z oczekiwaną rentownością, płynnością, produktywnością i zadłużeniem przedsiębiorstwa.

Najważniejszą cechą modeli biznesowych jest to, że są wyobrażeniem przyszłej działalności przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne jest formą działania ludzkiego i jak każde działanie ludzkie musi rozpoczynać się od wyobrażenia i wiary. Wyobrażenie odnosi się do tego, co ma być osiągnięte, zaś wiara jest związana z przekonaniem o możliwości urzeczywistnienia tego wyobrażenia. Ludzie potrzebują swoistej „metateorii", ukierunkowującej ich myślenie i działania. To właśnie „model biznesowy opowiada przekonywającą historię sukcesu, może być z powodzeniem wykorzystywany wewnątrz firmy w celu wsparcia wartości, jakie chce ona tworzyć. Pozytywną historię łatwo jest podchwycić i zapamiętać. Pozwala ona pojedynczym pracownikom zobaczyć swoje działania w szerszym kontekście zamierzeń firmy i odpowiednio się w nim znaleźć. Wykorzystany w ten sposób dobry model biznesowy staje się potężnym narzędziem podnoszenia efektywności działania firmy"[10].

Nierzadkie są przypadki, że jedna ekipa *top managers* realizuje w konkretnym przedsiębiorstwie strategię, prowadzącą do niezadowalających rezultatów, a przychodząca później inna ekipa przeprowadza akcję sanacyjną i zaczyna realizować odmienną strategię, osiągając powszechnie podziwiane wyniki. Przecież obydwie ekipy działały w tym samym przedsiębiorstwie, w tym samym sektorze gospodarczym, często reprezentując podobny potencjał intelektualny. Wydawałoby się, że profesjonalne zastosowanie uniwersalnych zasad i technik zarządzania strategicznego musi doprowadzić do podobnych decyzji, opartych na tej samej bazie informacyjnej i takich samych technologiach przetwarzania informacji. Jednak tak nie jest, o czym świadczą zaobserwowane fakty.

„Weick przekonuje np., że otoczenie organizacji powstaje w trakcie zbierania i analizowania informacji o otoczeniu oraz w następstwie decyzji podjętych na podstawie tej analizy, co prowadzi do rozmaitych działań, obejmujących również dalsze konstruowanie otoczenia. Chociaż zakładamy, że asumptem do podejmowania analizy jest otoczenie, to w rzeczywistości otoczenie, na które organizacja reaguje, powstaje w następstwie przeprowadzonej analizy. [...] Ponieważ zbierając i analizując informacje, osoby podejmujące decyzje stwarzają otoczenie, na które potem reagują, mówimy, że społecznie konstruują one rzeczywistość swojego otoczenia i ustanawiają istnienie tego, co one same uważają za obiektywny świat"[11]. Przedsiębiorstwo jest więc przestrzenią, w której strate-

[10] J. Magretta, op. cit., s. 64.

[11] M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 55-56.

dzy wcale nie przetwarzają informacji o faktach, lecz produkują i konstruują informacje, determinujące ich decyzje i działania[12]. Najpierw pojawiają się więc wyobrażenie i wiara, a potem interpretacje otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa.

Zresztą jednym z zasadniczych wątków filozofii jest spór o źródła poznania ludzkiego. Wielość stanowisk, jakie głoszono i głosi się w tej sprawie, daje się sprowadzić w najogólniejszym ujęciu do poglądów zwolenników racjonalizmu genetycznego, którym przeciwstawia się poglądy empirystów genetycznych[13]. Podział ten jest rezultatem dociekań nad psychologiczną genezą myśli ludzkich. Na płaszczyźnie ontologicznej spór dotyczy relacji między materią i świadomością: materia zależy od świadomości czy świadomość od materii?

Ponieważ model biznesowy, czyli wyobrażenie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa wpływa na rezultaty analizy uwarunkowań tego rozwoju i na decyzje o słusznych sposobach tego rozwoju, przeto można powiedzieć, że z logicznego punktu widzenia rozpoczyna ono proces zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Model biznesowy jest zatem czynnikiem startowym i regulatorem procesu poznawczego (analizy strategicznej). Model ten wpływa na możliwości percepcyjne podmiotu, określając zasady selekcji informacji oraz metody ich interpretacji i wartościowania.

2. Czynnik esencjalny zarządzania strategicznego i jego strefa adaptacji

W punkcie wyjścia przyjmuje się następujące założenia rozumowania:

- zjawisko jest dowolnym stanem rzeczy, który ma strukturę określoną przez obiekty, własności i relacje,
- obiekty i własności zjawisk mogą być wielkościami:
  - esencjalnymi, gdy determinują to zjawisko,
  - pochodnymi, gdy są ściśle związane z wystąpieniem tych pierwszych,
  - przypadkowymi, gdy nie determinują zjawiska i nie są ściśle związane z wystąpieniem tych pierwszych,
- zjawisko opisane tylko przez wielkości esencjalne, czyli przez swą istotę, cechuje się:
  - zmiennością – zewnętrzne czynniki mogą przekształcać wielkości esencjalne i przez to istotę zjawiska,

---

[12] G. Koenig, *La théorie de l'organisation a la recherche de son équilibre. De nouvelles theories pour gerer l'entreprise, ouvrage colectif*, Economica, Paris 1987, s. 108.

[13] K. Ajdukiewicz, *Zagadnienia i kierunki filozofii. Teoria poznania, metafizyka*, Czytelnik, Warszawa 1983, s. 44.

- większą stabilnością niż całe zjawisko – istota zjawiska jest w większym stopniu odizolowana od wpływów zewnętrznych czynników niż zjawisko w ogóle, które może zmieniać się przez stymulowanie przekształceń wielkości pochodnych i przypadkowych,
- dynamizowaniem – stan struktury zjawiska jest uzależniony od jego istoty, czyli każda zmiana wielkości esencjalnych powoduje ciąg zmian w obrębie całego zjawiska,
- wewnętrznym charakterem – istota zjawiska nie jest bezpośrednio obserwowalna, jej rekonstrukcja wymaga specjalistycznego wysiłku poznawczego[14].

Przedmiotem zainteresowań w niniejszym opracowaniu jest zjawisko nazywane zarządzaniem strategicznym przedsiębiorstwem.

Zarządzanie strategiczne jest procesem realizowanym przez strategów, czyli zwykle naczelne kierownictwo i głównych ekspertów sztabowych przedsiębiorstw. Wspiera się na ogólniejszych poglądach co do natury i możliwości zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa jako całości, ponieważ zarządzanie bywa określane jako celowo ukierunkowany proces realizacji niezbędnych funkcji, pozwalających na warunkowane kulturowo koordynowanie i synchronizowanie pracy ludzkiej oraz gospodarne wykorzystanie innych zasobów ekonomicznych[15]. Z kolei strategia pełni zazwyczaj rolę mediacyjną między dynamicznym otoczeniem a stabilnym systemem operacyjnym przedsiębiorstwa[16]. Z tego względu zbitkę pojęć: „zarządzanie" i „strategiczny" można wyjaśnić następująco: zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem to celowo ukierunkowany proces realizacji niezbędnych funkcji, pozwalających na warunkowane kulturowo koordynowanie i synchronizowanie pracy ludzkiej oraz gospodarne wykorzystanie innych zasobów ekonomicznych z punktu widzenia istniejącego obecnie i możliwego w przyszłości ich potencjału, pozwalającego wykorzystać zarówno okazje, jak i zneutralizować zagrożenia występujące albo mogące wystąpić w otoczeniu tego przedsiębiorstwa.

Proces zarządzania strategicznego jako zjawisko to ciąg następujących po sobie kolejnych etapów, zdeterminowanych przez jawnie albo niejawnie zakładany model biznesu. Etapy te i ów model biznesu mogą być traktowane jako obiekty pozostające we wzajemnych relacjach oraz możliwe do opisania poprzez przysługujące im właściwości (zob. rys. 1).

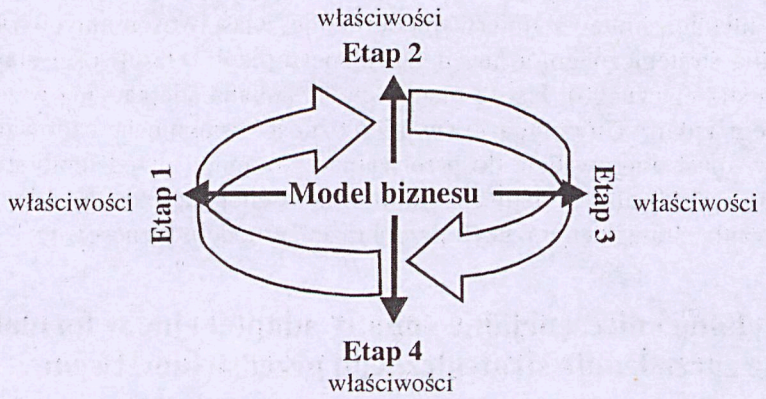
Jeśli stratedzy, realizujący w przedsiębiorstwie proces zarządzania strategicznego, napotykają zmiany wewnętrzne lub zewnętrzne, w pierwszej kolejno-

---

[14] B. Tuchańska, *Zjawisko i jego istota*, „Poznańskie Studia z Filozofii Nauki" 1977, z. 2, s. 117-138.

[15] P. Banaszyk, op. cit., s. 35.

[16] G. Koenig, *Management stratégique. Vision, manoevres et tactique*, Nathan, Paris 1990, s. 62.



Rys. 1. Proces zarządzania strategicznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Campbell, G. Stonehouse, B. Houston, *Business Strategy. An Introduction*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, s. 19

ści mają tendencję do przeobrażania właściwości poszczególnych obiektów, składających się na to zjawisko. Przeobrażenia te mogą dotyczyć tylko niektórych obiektów albo wszystkich razem. Dokonywane zmiany nie naruszają przekonań konstytuujących akceptowany model biznesowy. Zmiana samego modelu biznesowego jest ostatecznością. Model biznesowy może więc zostać uznany za czynnik esencjalny zjawiska zarządzania strategicznego, zaś właściwości obiektów – za strefę adaptacji.

Powracając do kwestii założeń rozumowania, przyjmuje się, że przekształcenia dowolnego zjawiska mogą przebiegać w zgodzie z tzw. mechanizmem adaptacyjnym. Zakłada się, iż $\{Z\}$ oznacza zbiór zjawisk jednego rodzaju, zaś $\{W\}$ to zbiór warunków, w których każde indywidualne zjawisko z_i może się znaleźć. Wystąpienie z_i w sytuacji określonej przez w_i ze zbioru $\{W\}$ niech zawsze prowadzi do jakiegoś rezultatu r_i z ich zbioru $\{R\}$. Wreszcie niech $\{R\}$ będzie uporządkowany ze względu na istniejący układ preferencji, wyznaczony przez kryterium k, co zawsze skutkuje możliwością wskazania takiego r_i, który wynika z takiego z_i, że ów r_i uznawany jest za „optymalny". Mechanizm adaptacyjny wyraża się przez to, że ze zbioru $\{Z\}$ utrzymuje się po pewnym czasie tylko takie zjawisko z_{opt}, które prowadzi w danych warunkach w_x do rezultatu z_{opt} ze względu na kryterium k[17]. Akceptowany przez stratega model biznesowy utrzymuje się tak długo, jak długo rezultaty działalności biznesowej są uznawane za zadowalające w świetle przyjętych kryteriów oceny, co oznacza, iż model ten jest dostosowany do warunków prowadzenia działalności biznesowej. Jeśli warunki

[17] A. Klawiter, K. Łastowski, L. Nowak, W. Patryas, *Adaptacja, uczenie się, praktyka*, „Poznańskie Studia z Filozofii Nauki" 1979, z. 4, s. 91-92.

ulegają zmianie, strateg najpierw modernizuje właściwości innych obiektów zarządzania strategicznego, a nie model biznesu (czyli właściwości etapów zarządzania strategicznego). Jest to nieesencjalna zmiana adaptacyjna w zarządzaniu strategicznym. Utrzymująca się niemożność osiągnięcia zadowalających rezultatów musi doprowadzić do przerwania egzystencji przedsiębiorstwa podlegającego zarządzaniu strategicznemu albo do esencjalnej zmiany adaptacyjnej w zarządzaniu strategicznym, czyli przeobrażenia modelu biznesowego.

3. Esencjalne i nieesencjalne zmiany adaptacyjne w formalnym procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem

Formalny proces zarządzania strategicznego polega na świadomym i poprzez to racjonalnym kształtowaniu tej działalności przez strategów przedsiębiorstwa. W gruncie rzeczy realizacja strategii musi być tu zawsze poprzedzona racjonalnymi metodologicznie – diagnozą strategiczną i planowaniem strategicznym. Tak ujmowane zarządzanie strategiczne stało się przedmiotem rozważań na gruncie dwóch powiązanych wzajemnie wątków teoretycznych, mianowicie sformalizowanego procesu planowania strategicznego i analitycznego procesu pozycjonowania[18].

Sformalizowany proces planowania strategicznego zainicjowany został przez H. Igora Ansoffa w połowie lat sześćdziesiątych, bazując na koncepcjach harwardzkich, propagowanych przez Kennetha Andrewsa. Dla tego wątku cechą zasadniczą jest formalizm, wyrażający się w sekwencyjnym rozwijaniu zarządzania strategicznego w ramach wyróżnionych etapów, z wykorzystaniem uniwersalnych kwestionariuszy oraz ze wsparciem przez specjalne techniki analityczne. Kluczowymi podmiotami zarządzania strategicznego są tu reprezentanci naczelnego kierownictwa[19].

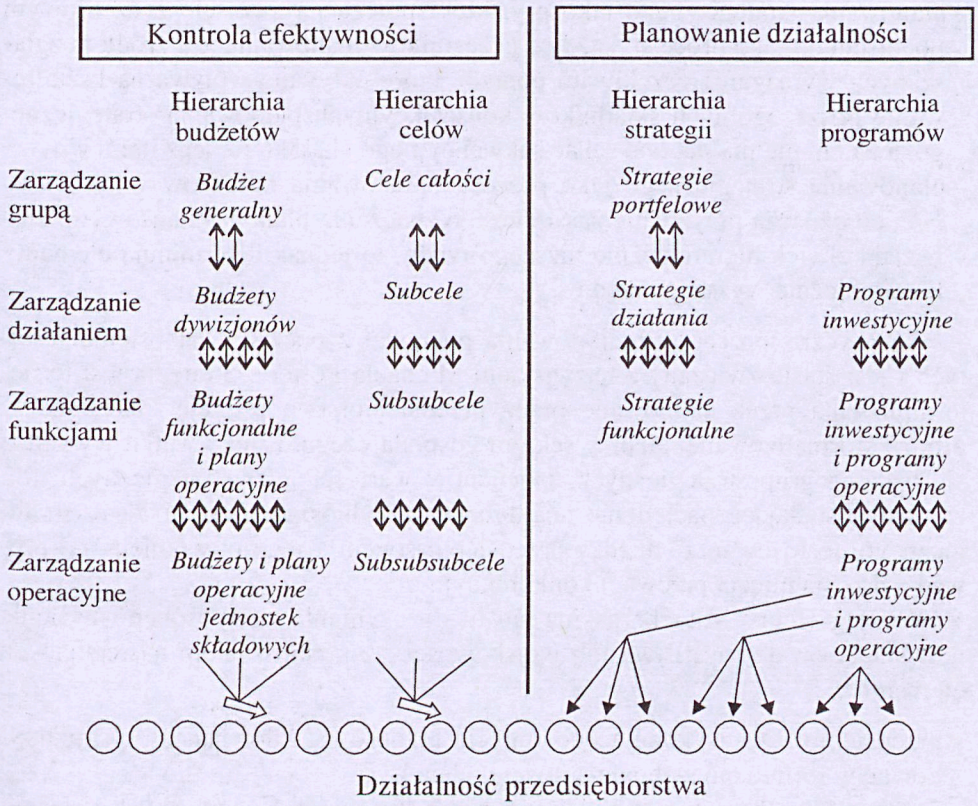
Według Henry Mintzberga wyróżnikami tego wątku są:

- formułowanie strategii jako proces kontrolowany i skoncentrowany na formalizacji i detalach, podzielony na zróżnicowane etapy, każdy z nich sprowadzony do z góry ograniczonego zakresu przedmiotowego i wsparty specjalnymi technikami badawczymi,
- odpowiedzialność za całość procesu spoczywa na szefach zarządów (CEO – *chief of executive officers*), zaś odpowiedzialnymi za wykonanie w praktyce są główni planiści,

[18] D. Campbell, G. Stonehouse, B. Houston, op. cit., s. 15.

[19] H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting of the Strategy Process*, „Sloan Management Review" vol. 40(3), 1999, s. 21.

– strategie wynikają z rozwijanego procesu, najczęściej w formie ogólnej pozycji, która jest objaśniana przez szczegółowe określenie celów, budżetów, programów i najróżniejszego rodzaju planów operacyjnych[20].



Rys. 2. Konstrukcja sformalizowanego procesu planowania strategicznego
Źródło: H. Mintzberg, *Grandeur et decadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris 1999, s. 79

Porządek sformalizowanego procesu planowania strategicznego opiera się na czterech szczeblach hierarchicznych i czterech poziomach zarządzania, co ilustruje rysunek 2.

Sformalizowany proces planowania strategicznego może przejawiać się w trzech zasadniczych formach:

[20] H. Mintzberg, *Grandeur et decadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris 1999, s. 60.

- konwencjonalnego planowania strategicznego, polegającego na kolejnym opracowaniu celów, strategii i programów, które łącznie determinują budżety, a te ostatnie wraz z programami są bezpośrednimi wyznacznikami działalności operacyjnej,
- planowania strategicznego jako gry, która polega na swoiście życzeniowym podejściu do tego procesu: każdy z uczestników planowania jest źródłem zgłaszanych wymagań i oczekiwań, poprzez które aktywnie wpływa na kształtowanie poszczególnych składników konstrukcyjnych planowania strategicznego, a zatem nie ma już ono ściśle sekwencyjnego charakteru, lecz iteracyjny,
- planowania strategicznego jako procesu opracowania budżetów w trybie *ad hoc*, co oznacza przyznanie zasadniczego znaczenia planom finansowym, które, jakkolwiek hierarchicznie niższego rzędu, to jednak determinują elementy hierarchicznie wyższego rzędu[21].

Analityczny proces pozycjonowania pochodzi z początku lat osiemdziesiątych i jest ściśle związany z nazwiskiem Michaela Portera. Strategia jest tu determinowana przez zajmowane przez przedsiębiorstwo pozycje, określane w drodze sformalizowanej analizy sektora gospodarczego. Z tego wątku wywodzą się badania grup strategicznych, łańcuchów wartości, gier strategicznych itd., zawsze posiadające nachylenie analityczne[22]. Podnoszona jest tu idea „strategicznego dostosowania" między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, co prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej[23].

Według Henry Mintzberga ma się tu do czynienia ze sposobem myślenia nawiązującym do myślistwa lub wojskowości i z podnoszeniem następujących elementów:

- przedsiębiorstwa wykonującego funkcje biznesowe, które należy charakteryzować w formie łańcuchów wartości dodanej,
- rodziny dóbr lub usług, rozwijanych przez stosowanie genetycznych strategii, takich jak niski koszt, wyróżnienie i kompleksowe zogniskowanie, co prowadzi do strategii penetracji rynku, strategii kształtowania wiązki (rodziny, linii) produktowej, strategii rozwoju rynku, strategii rozwoju produkcji albo strategii dywersyfikacji (konglomeratowej) poprzez rozwój wewnętrzny lub zewnętrzny,
- rynków o charakterze rynku masowego (szeroki, homogeniczny), rynku sfragmentowanego (wiele małych nisz), rynku wysegmentowanego (segmenty popytowe) i rynku okazjonalnego (niewielu incydentalnych nabywców) albo z innego punktu widzenia o charakterze rynku pojawiającego się, rynku rosnącego, rynku dojrzałego i rynku schyłkowego,

---

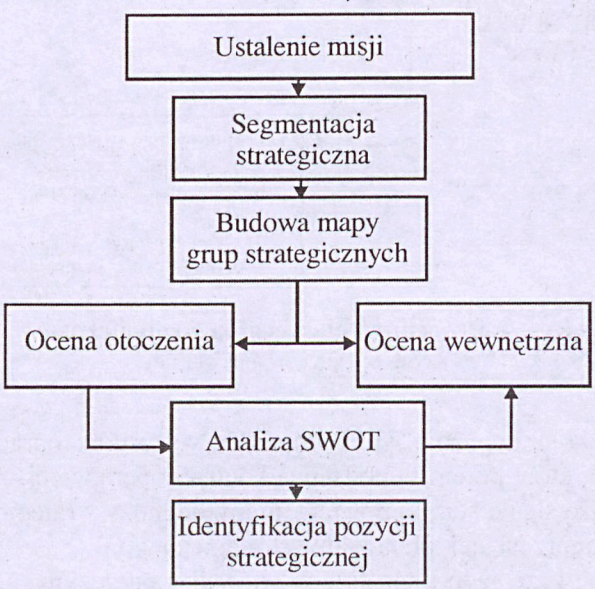
[21] Ibidem, s. 92-101.

[22] H. Mintzberg, J. Lampel, op. cit., s. 23.

[23] D. Campbell, G. Stonehouse, B. Houston, op. cit., s. 16.

- sektorów gospodarczych, charakteryzujących się zawsze jakimś poziomem konkurencji bezpośredniej i barierami wejścia, a w tych sektorach często powstającymi grupami strategicznymi, charakteryzującymi się barierami mobilności,
- strategii o genetycznym charakterze, pozwalających osiągnąć strategiczne dostosowanie między produktami a rynkami, takimi jak: strategia jednolitego produktu (jeden, zestandaryzowany, masowy produkt), strategia segmentacji rynku, strategia niszy i strategia jednoczesnej segmentacji i niszy (zaspokajanie na różnych rynkach jednej potrzeby), a także pozwalającymi dochodzić do tego strategicznego dostosowania poprzez strategię wkopywania się, strategię rozpychania się i strategię fortyfikowania się[24].

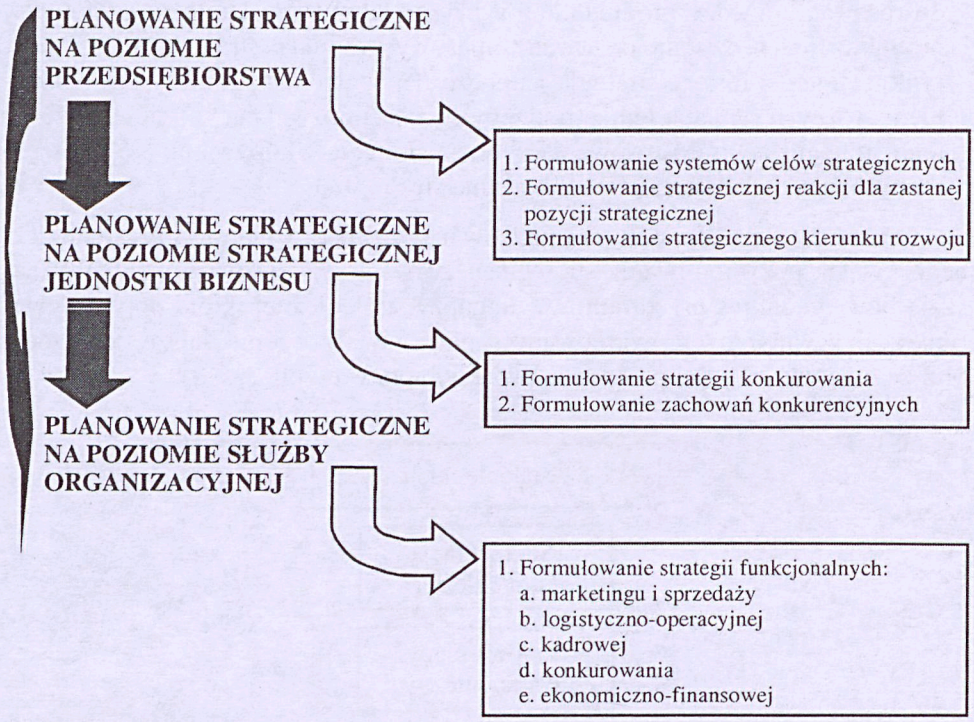
Zwraca uwagę, że wątek sformalizowanego procesu planowania strategicznego i wątek pozycjonowania strategicznego wspierają się wzajemnie. Wyznaczają bowiem zakres przedmiotowy diagnozy strategicznej, która dotyczy uwarunkowań zewnętrznych wykreowanych przez tzw. otoczenie dalsze i otoczenie bliższe oraz właściwości potencjału przedsiębiorstwa (zob. rys. 3).



Rys. 3. Procedura diagnozy strategicznej
Źródło: Opracowanie własne

[24] H. Mintzberg, *A Guide to Strategic Positioning*, w: H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn, S. Ghoshal, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Pearson Education Limited, Harlow 2003, s. 127-135.

Następnie na podstawie ustaleń diagnostycznych przechodzi się do planowania strategicznego, siłą rzeczy bazującego na zaleceniach wynikających z obydwu wątków. Konsekwencją jest zaprojektowanie systemu strategii przedsiębiorstwa (zob. rys. 4).

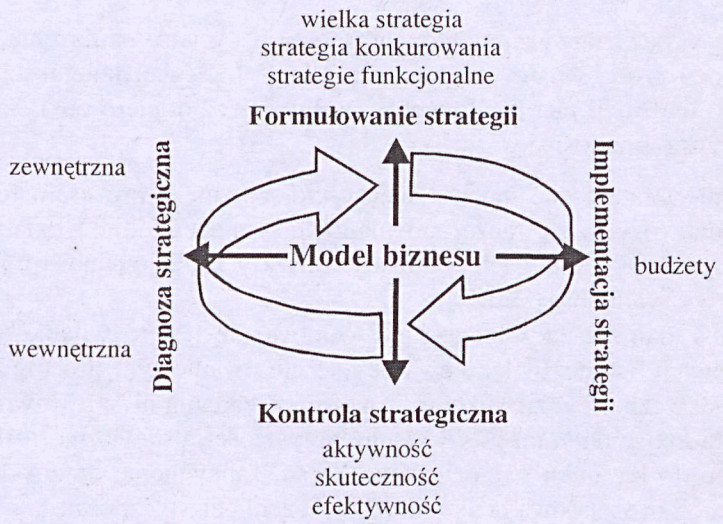


Rys. 4. Procedura planowania strategicznego
Źródło: Opracowanie własne

Implementacja strategiczna wymaga przede wszystkim opracowania budżetów (zob. rys. 2), które potem są podstawą kontroli operacyjnej. Z kolei kontrola strategiczna wiąże się ze stałym powtarzaniem diagnozy strategicznej celem badania aktualności przesłanek planowania strategicznego.

Ważne jest jeszcze jedno spostrzeżenie. Tylko przyczyny utylitarne powodują, że proces diagnozy strategicznej, planowania strategicznego, implementacji strategii i kontroli strategicznej jest prezentowany zwykle w tej właśnie, logicznej kolejności. Gdyby rozważyć porządek chronologiczny, to można twierdzić, iż każdy z etapów zarządzania strategicznego przebiega jednocześnie. Diagnoza strategiczna rozpoczyna ten proces i jest podstawą kontroli strategicznej, tzn. musi być realizowana także wtedy, gdy przebiegają etapy planowania i implementacji. Stan taki jest zresztą przesłanką wyróżnienia przez H. Mintzberga

nie tylko konwencjonalnej formy zarządzania strategicznego, lecz i formy związanej z grą. Jeśli dodatkowo, w szczególności w toku zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, uwzględnić tendencję do – można nawet powiedzieć – przejaskrawiania roli podejścia finansowo-rachunkowościowego, to ujawnia się też forma budżetowania *ad hoc*. W rzeczywistości wszystkie etapy są realizowane jednocześnie i na dodatek wzajemnie się determinują, uruchamiając wielokrotne pętle iteracyjne. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem powinno więc przypominać „wyprawę w nieznane", a nie rozumny proces, chyba że istnieje czynnik spajający te wysiłki. Tak właśnie jest – czynnikiem tym jest model biznesowy (zob. rys. 5).



Rys. 5. Proces formalnego zarządzania strategicznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Campbell, G. Stonehouse, B. Houston, op. cit., s. 19

Model biznesowy jest czynnikiem esencjalnym formalnego zarządzania strategicznego. Kiedy informacje płynące z kontroli strategicznej coraz jaskrawiej dowodzą dezaktualizacji, nieskuteczności i nieefektywności planów strategicznych, stratedzy przedsiębiorstwa starają się przede wszystkim zdobyć nowe dane diagnostyczne i na ich podstawie zmienić treść planów strategicznych, dążąc cały czas do konkretyzacji swego wyobrażenia o modelu biznesowym. Jeśli to nie prowadzi do zadowalających wyników, to najczęściej wymienia się strategów, co prowadzi do zmiany czynnika esencjalnego. Przobrażenia treści zarządzania strategicznego związane tylko z planami strategicznymi lub budżetami są zmianami czynników pochodnych i przypadkowych. Daje to jednak szansę stałej adaptacji treści zarządzania strategicznego do zmieniających się okoliczności. Zwraca uwagę, że dynamika tych nieesencjalnych zmian wynika

z przyjętego w toku zarządzania strategicznego zbioru kryteriów, będących instrumentami zastosowanej kontroli strategicznej, które to instrumenty same mogą podlegać modyfikacjom, tworząc jeszcze mocniejsze możliwości obrony wyobrażonego modelu biznesowego.

4. Esencjalne i nieesencjalne zmiany adaptacyjne w ewolucyjnym procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem

Ewolucyjny proces zarządzania strategicznego jest oparty na dążeniu do znalezienia metodą prób i błędów, często bez jakiejś logicznej kolejności, skutecznych metod realizacji nieokreślonych wcześniej, lecz dopiero odkrywanych zamierzeń. Często podnosi się, że:

- zarządzanie strategiczne nie jest najczęściej zgodne z procesem formalnego planowania, rozwija się raczej „nieplanowo" i niecentralnie z działań w tzw. strategicznych subsystemach (oddziały, obszary funkcjonalne itp.), które reagują na wyzwania otoczenia,
- głównym zadaniem naczelnego kierownictwa nie jest rozwijanie i realizacja „optymalnych" strategii, lecz ewolucyjne sterowanie tym procesem na podstawie elastycznej „wizji sukcesu"; ważnymi zadaniami są tu uwrażliwienie przedsiębiorstwa na szanse i wyzwania przyszłości, ustawiczna troska o kompromis co do kierunku strategicznego kursu, zapewnienie drożnych kanałów komunikacji i rozbudowa rezerw dla zwiększenia elastyczności,
- proces ten nie jest jednoznacznie synoptyczny, lecz ma wewnętrzną logikę, którą można nazwać logiką inkrementalną[25].

Ewolucyjny proces strategiczny nie jest przedsięwzięciem planistycznym, lecz wyłaniającą się rzeczywistością. To wyłanianie się może oczywiście być stymulowane przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa. Formułowanie strategii nie jest, jak chcą planiści, „lepieniem garnków", lecz jest „uprawianiem ogrodu", ponieważ:

- pomysły strategiczne rozwijają się samoistnie w różnych fragmentach przedsiębiorstwa, niektóre winny być pielęgnowane, a inne wyplenione,
- pomysły strategiczne mogą przekształcić się w kompletną strategię, jeśli ułożą się w spójny wzorzec, którego ramy mogą być kreowane[26].

[25] H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 146.

Podstawowym narzędziem ustanawiania takiego wzorca jest wyobrażenie przyszłości przedsiębiorstwa. Wyobrażenie to jest procesem ustanawiania sytuacji organizacyjnej, sprzyjającej podejmowaniu decyzji i w ślad za nimi działań o dużym stopniu spójności. Sytuacja ta eliminuje przypadkowość, wprowadza ślady porządku i stwarza ograniczenia dla działań[27]. Ewolucyjny proces strategiczny lokuje się w nurcie koncepcji postmodernistycznych, które nie pretendują do żadnej syntezy w postaci uniwersalnej teorii, lecz składają się z wielu różnorodnych opisów, w tym przypadku rzeczywistości formułowania strategii[28]. Pośród rozmaitych propozycji dużą popularnością cieszy się koncepcja G. Hamela i C. K. Prahalada, w której formułowanie strategii przedsiębiorstwa postrzega się jako:

– ustanawianie sytuacji przywództwa intelektualnego, prowadzącego do wytężenia intelektualnego i efektu dźwigni zasobów,
– kreowanie architektury strategicznej[29].

Wyobrażenie przyszłości potrzebuje *imagineeringu*, który jest czymś więcej niż prostym wizjonerstwem. Oprócz intuicji i idei przyszłości musi opierać się również na głębokiej znajomości tendencji w stylu życia, w demografii, w technologii i w geopolityce[30].

Kierownictwo przedsiębiorstwa nie powinno prowadzić analizy w kategoriach portfeli biznesów, lecz w kategoriach portfeli cech konkurencyjności (kluczowych kompetencji). Kluczowe cechy konkurencyjności to szerokie korzyści dla klientów. Poszukiwania tych cech powinny polegać na identyfikowaniu i definiowaniu „białych plam" na rynku, czyli okazji rynkowych ulokowanych między czy też głęboko w tradycyjnych potrzebach klientów[31].

Klient jednak nie powinien być celem, powinien być źródłem inspiracji i pomysłów. Chodzi o to, aby nie podążać za klientem, tylko doprowadzić go tam, dokąd chce iść, chociaż o tym jeszcze nie wie[32]. Według T. Petersa działalność przedsiębiorstwa nie może być pojmowana jako spektakl teatralny, podczas którego aktorami są pracownicy przedsiębiorstwa, a widzami pasywni klienci. Działalność przedsiębiorstwa jest współcześnie determinowana przez subiektywne punkty widzenia i wyobraźnię – w przedstawieniu, które się rozgrywa, to

[26] K. Obłój, *Ewolucja myślenia o strategii organizacyjnej*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, z. 1, Wyd. WSPiZ, Warszawa 1997, s. 76.
[27] M. Hatch, op. cit., s. 56.
[28] Ibidem, s. 57.
[29] G. Hamel, C. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 38-39.
[30] Ibidem, s. 68.
[31] Ibidem, s. 69.
[32] Ibidem, s. 82.

właśnie pracownicy firmy są marionetkami poruszanymi przez klientów[33]. Dla przedsiębiorstwa oznacza to przyjęcie perspektywy klientyzacji. Dzięki temu przedsiębiorstwo zajmuje strategicznie dominującą pozycję w konkurencji o sukcesy w przyszłości, staje się strategicznym przywódcą intelektualnym.

Przywództwo intelektualne jest możliwe do osiągnięcia pod warunkiem:

- zmiany zasad analizy potencjału przedsiębiorstwa z pozycji strategicznych jednostek biznesu na kluczowe cechy konkurencyjności (kompetencje),
- zmiany zasad analizy otoczenia z popytu na produkty na atrybuty funkcjonalności dla klienta (korzyści dla klienta),
- zmiany nastawienia do analizy z chłodnego racjonalisty na naiwne dziecko,
- zmiany dążeń z weryfikacji założeń planistycznych do falsyfikacji odważnych hipotez[34].

Wnikliwa analiza i projekcja przyszłości sektora gospodarczego wymaga dialektycznego rozumowania, odchodzącego od schematu „przyczyna – skutek". Przyszłość jest pochodną procesu złożonego z wielu sprzężeń zwrotnych, ujemnych i dodatnich, czyli wzmacniających niektóre tendencje i wygaszających inne. Analiza i projekcja winny mieć cechy tzw. myślenia sieciowego, bo ono umożliwia:

- spojrzenie na problem z różnych punktów widzenia,
- uzyskanie odpowiedniej definicji problemu,
- ujęcie i zbadanie wzajemnych oddziaływań poszczególnych elementów,
- interpretację i opracowanie modeli opanowania sytuacji za pomocą techniki scenariuszowej,
- wyodrębnienie elementów i relacji, na które kierownictwo ma bezpośredni wpływ, oraz elementów i relacji, na które wpływu nie ma,
- lepsze poznanie i zrozumienie całości i jej części,
- sformułowanie reguł prowadzenia i kształtowania systemu,
- zwrócenie uwagi na proces zmian, uczenia się i rozwoju[35].

Atrakcyjna wizja przyszłości sektora gospodarczego lub systemu gospodarczego w ogóle wynika zatem z wyobrażenia sobie, jaka przyszłość być powinna ze względu na dialektyczne zmiany oczekiwań i wymagań klientów i na tej podstawie pozwala zbudować przedsiębiorstwo lepsze od innych.

Budowa architektury strategicznej przedsiębiorstwa wymaga od jego kierownictwa posiadania wizji tego, „jakie nowe korzyści albo atrybuty funkcjonalne przedsiębiorstwo powinno zaproponować swoim klientom w ciągu na-

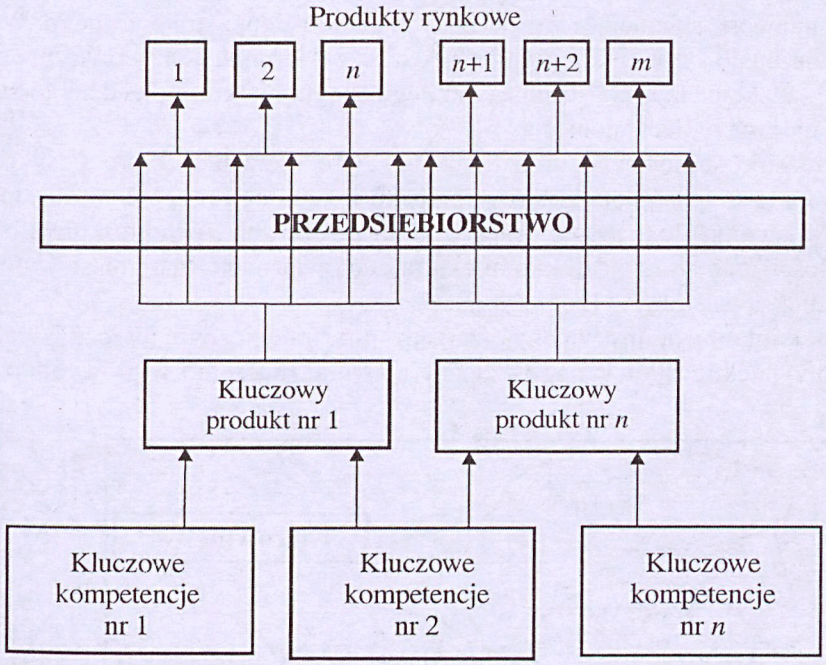
---

[33] T. Peters, *L'Entreprise libérée* (*Liberation Management*), Dunod, Paris 1993, s. 631.

[34] G. Hamel, C. Prahalad, op. cit., s. 86.

[35] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 134. O założeniach i zasadach myślenia sieciowego traktuje rozdział 9 tej książki.

stępnego dziesięciolecia [...], jakie kluczowe cechy konkurencyjności będą niezbędne, aby stworzyć te korzyści oraz jakim zmianom będą musiały ulec sposoby kontaktowania się z klientem, aby zapewnić odbiorcom firmy najlepszy możliwy dostęp do tych korzyści"[36]. W rezultacie powstaje konstrukcja kluczowych kompetencji i kluczowych wyrobów, które łącznie pozwalają przekroczyć tradycyjne granice systemów konkurencyjnych i trwale zapewnić przedsiębiorstwu sukces (zob. rys. 6).



Rys. 6. Konstrukcja kluczowych kompetencji i produktów

Źródło: Opracowanie na podstawie: G. Hamel, C. K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review" 1990, May-June

Pomiędzy kluczowymi cechami konkurencyjności (kluczowymi kompetencjami), wyznaczającymi zbiór kluczowych produktów i pozwalającymi oferować wyroby rynkowe, tzn. między strategiczną architekturą przedsiębiorstwa a jego wizją przyszłości, powinno istnieć specjalne napięcie. Wynika ono z dostosowania pomiędzy zamierzeniami przedsiębiorstwa a niezbędnymi do ich zrealizowania zasobami:

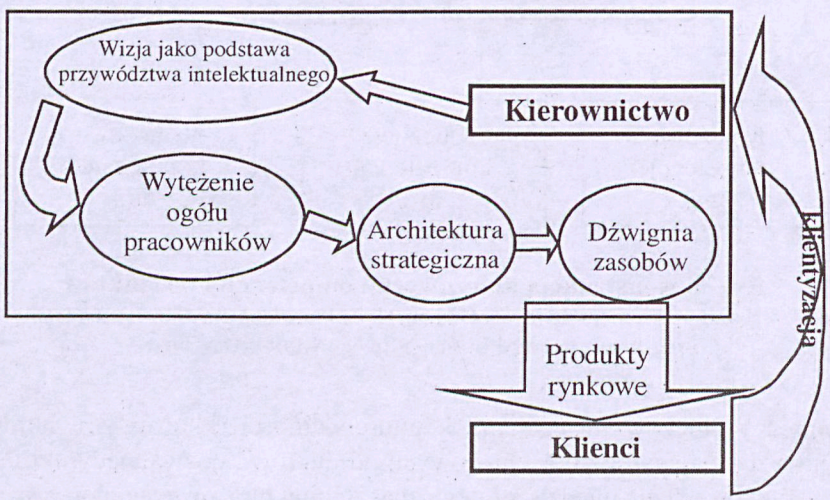
[36] G. Hamel, C. Prahalad, op. cit., s. 88.

– w krótkim okresie między zadaniami a użytkowanymi zasobami dostosowanie musi być względnie ścisłe,
– w średnim okresie między zamierzonymi celami a potrzebnymi zasobami dostosowanie musi być bardziej luźne,
– w długim okresie między wizją a przypuszczalnie koniecznymi zasobami dostosowanie nie będzie istniało[37].

Proces strategiczny nie może stać się poszukiwaniem porządku, lecz wywodzeniem aspiracji z wyobrażenia przyszłości przedsiębiorstwa, które to aspiracje tworzą napięcie, skłaniające zatrudnionych do wytężenia strategicznego. W jego rezultacie udaje się w miarę płynnie podążać w kierunku wskazanym przez wizję, poprzez działania konstruujące strategiczną architekturę przedsiębiorstwa – nie raz na zawsze, lecz nieustająco.

Wytężenie strategiczne umożliwia ciągłe rozszerzanie zbioru posiadanych zasobów i to w sposób otwierający perspektywę strategicznego dostosowania do wizji. Można mówić o strategicznej dźwigni zasobowej. „Wyobrażenie o branży przyszłości oraz strategiczna architektura stanowią mapę, natomiast wytężenie i dźwignia są paliwem"[38] (zob. rys. 7).

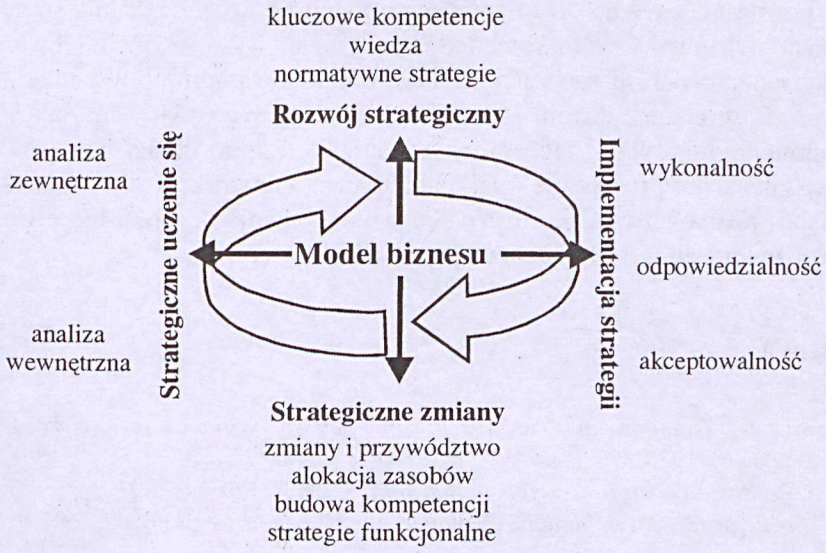
Wątek inkrementalny wiedzy o zarządzaniu strategicznym jeszcze wyraźniej, niż w przypadku wątku synoptycznego, ujawnia znaczenie tego wyobrażenia.



Rys. 7. Schemat procesu strategicznego
Źródło: Opracowanie własne

[37] Ibidem, s. 121.
[38] Ibidem, s. 146.

Można tu postawić pytanie o treść czy strukturę tego wyobrażenia. Dopuszczalną odpowiedzią jest, jak się sądzi, zawartość typowa dla modelu biznesowego. Dla inkrementalnego zarządzania strategicznego model biznesowy jest więc także czynnikiem esencjalnym. Jego wyobrażenie spaja proces strategiczny (zob. rys. 8).



Rys. 8. Proces ewolucyjnego zarządzania strategicznego
Źródło: D. Campbell, G. Stonehouse, B. Houston, op. cit., s. 19.

Niecentralne i niesterowalne kształtowanie strategii obejmuje takie czynniki pochodne, jak strategiczne uczenie się, rozwój strategiczny, implementację strategiczną i strategiczne zmiany, które mogą podążać w różnych kierunkach. Z założenia stratedzy nie dyktują i nie forsują jednego tylko kierunku, co najwyżej „wypleniają" kierunki sprzeczne z wizją, czyli wyobrażonym modelem biznesowym. Dopuszczają nieprzewidywalne kierunki rozwoju przedsiębiorstwa w granicach wyznaczonych przez model biznesowy. Ocena słuszności rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa nie odwołuje się do wykreowanych wskaźników kontroli strategicznej, lecz opiera się na strategii bazującej na wiedzy, czyli w istocie na potencjale kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Raczej ewolucyjny niż radykalny proces strategiczny ma nieesencjalny charakter poprzez modyfikowanie właściwości czynników pochodnych i ewentualnie przypadkowych. Zmiana esencjalna oznacza zastąpienie starej wizji, czyli modelu biznesowego – nowym.

Podsumowanie

Generalnie ujmując, na podstawowe pytanie niniejszego opracowania starano się odpowiedzieć, że rozumna natura działania, polegającego na zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem, jest ukryta w fenomenie modelu biznesowego. W ten sposób, niezależnie od forsowanego podejścia do zarządzania strategicznego, synoptycznego czy inkrementalnego, można wskazać jego uniwersalny czynnik esencjalny. Jeśli zgodzić się z takim rozumowaniem, to wszelkie podejścia czy szkoły w zarządzaniu strategicznym mogą być traktowane jakby były tylko odmiennymi stylami tego samego działania. Zatem model biznesowy ma nie tylko znaczenie praktyczne – jako analityczna konstrukcja wyobrażenia biznesu, lecz i poznawcze – jako instrumentarium spajania dorobku teoretycznego z zakresu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

Literatura

Ajdukiewicz K., *Zagadnienia i kierunki filozofii. Teoria poznania, metafizyka*, Czytelnik, Warszawa 1983

Banaszyk P., *Podstawy organizacji i zarządzania*, WSHiR, Poznań 2002

Betz F., *Strategic Business Models*, „Engineering Management Journal" vol. 14, 2002, no. 1

Campbell D., Stonehouse G., Houston B., *Business Strategy. An Introduction*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002

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" vol. 11, 2002, no. 3

Hamel G., Prahalad C., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999

Hamel G., Prahalad C. K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review" 1990, May-June

Hatch M. J., *Teoria organizacji*, WN PWN, Warszawa 2002

http://www.kmlab.com/4Gwarfare.html (pobranie 20.06.2000)

http://www.thefabricator.com/xp/Fabricator/Articles/Stamping/article231 (pobranie 9.12.2002)

Klawiter A., Łastowski K., Nowak L., Patryas W., *Adaptacja, uczenie się, praktyka*, „Poznańskie Studia z Filozofii Nauki" 1979, z. 4

Koenig G., *La théorie de l'organisation a la recherche de son équilibre. De nouvelles theories pour gerer l'entreprise, ouvrage colectif*, Economica, Paris 1987

Koenig G., *Management stratégique. Vision, manoevres et tactique*, Nathan, Paris 1990

Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 1996

Magretta J., *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review – Polska" 2003, marzec

Mintzberg H., *Grandeur et decadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris 1999

Mintzberg H., Lampel J., *Reflecting of the Strategy Process*, „Sloan Management Review" vol. 40(3), 1999
Mintzberg H., Lampel J., Quinn J. B., Ghoshal S., *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Pearson Education Limited, Harlow 2003
Obłój K., *Ewolucja myślenia o strategii organizacyjnej*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, z. 1, Wyd. WSPiZ, Warszawa 1997
Ott C., Schiemann W., *Using Strategic Measurement to Turn Vision into Reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement" 2000, January/February
Peters T., *L'Entreprise libérée* (*Liberation Management*), Dunod, Paris 1993
Tuchańska B., *Zjawisko i jego istota*, „Poznańskie Studia z Filozofii Nauki" 1977, z. 2
Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003

THE BUSINESS MODEL AS A BASE STRATEGIC MANAGEMENT ENTERPRISE

Summary

Business model is imagination of development of enterprise and conditionality of these development. First of all, it indicates on its ambition of author, that for desired market results, places in chain of creation of value added, forming of intellectual capitals and financial results expect. Independently on accepted approach for strategic management, business model is so called fundamental factor strategic management. Changes of strategic management have adaptation character, when they concern typical and simply noticeable components. Change of model evokes important transforming.