

Jan BRZÓSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

MODEL BIZNESOWY – WSPÓŁCZESNA FORMA MODELU ORGANIZACYJNEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie. Dynamika otoczenia, postępujące procesy konsolidacji i globalizacji wymagają ciągłego doskonalenia metod budowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, funkcjonujących na otwartym rynku. Ich wyrazem są zmiany modeli biznesowych przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono charakterystykę modeli biznesowych traktując je jako nowe formy modeli organizacji zarządzania przedsiębiorstwem. Podjęto próbę klasyfikacji modeli biznesowych w aspekcie ich wykorzystywania jako narzędzi reorientacji strategicznej organizacji.

Słowa kluczowe: model biznesowy, zarządzanie strategiczne, przewaga konkurencyjna, strategia, zasoby, umiejętności, łańcuch wartości, rentowność.

BUSINESS MODEL – MODERN FORM OF ORGANIZATION MODEL FOR MANAGING THE COMPANY

Summary. Environment dynamics, progressing globalization and consolidation processes require constant improvement of methods for constructing competitive advantages of companies existing at the open market. They are reflected by changes of the companies business models. The paper presents characteristics of the business models treating them as new forms of organization models for managing the company. One tried to classify the business models in the aspect of using them as tools for strategic reorientation of the company.

Keywords: business model, strategic management, competitive advantage, strategy, resources, skills, value chain, profitability.

1. Modele biznesowe – egzemplifikacja pomysłów na biznes

Dynamiczne, mające często charakter turbulentny zmiany w otoczeniu wymagają stosowania nowych sposobów i zasad zarządzania przedsiębiorstwami. Dużą rolę w ich kształtowaniu odgrywają koncepcje budowania przewag konkurencyjnych. Umożliwiają one przedsiębiorstwom osiągnięcie operacyjnej efektywności, a także tworzenie wizji przyszłej działalności biznesowej. Sprostanie wyzwaniom rynku, dzięki uzyskiwanej przewadze konkurencyjnej, wymaga zmiany elementów i czynników, które o niej decydują. Chodzi tu głównie o nowe sposoby obserwacji i analizy rynków, inne relacje z klientami, wprowadzanie nowych, innowacyjnych produktów, racjonalny dobór i wykorzystywanie zasobów, a także aplikację odmiennych niż dotychczas procesów oraz systemów zarządzania. W powiązaniu z odpowiednimi działaniami decydują one o kształcie strategii i związanych z nimi modelami biznesowymi.

W tym miejscu może pojawić się wątpliwość o celowości rozróżniania strategii i modeli biznesowych. Ogólnie rzecz ujmując, model biznesowy to narzędzie zawierające pewien zestaw elementów i relacji między nimi, w sposób schematyczny (bardziej czy mniej szczegółowy) przedstawiający pomysł na biznes. Stanowi zatem pewien, raczej statyczny, model zjawiska w przeciwieństwie do strategii wyrażającej sposób działań i zachowań (często bardzo elastycznych) przedsiębiorstwa w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia i jego wnętrza¹.

Związki pomiędzy strategią a modelem biznesu są bardzo ścisłe, ale przy tym różnie rozumiane. Interesujący pogląd w tej kwestii przedstawił J. Rokita,² twierdząc, że: „strategia jest zbiorem działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesów, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów, przynoszących organizacji względnie trwałe sukcesy, wyrażane jej przewagą konkurencyjną. Kluczowe znaczenie ma tu satysfakcja klientów, gdyż od niej zależy spełnienie oczekiwań udziałowców”³. Ze strategią ściśle związany jest model biznesu, który odzwierciedla sposoby osiągania właściwych wyników ekonomicznych, wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w obszarze całej organizacji. Kontynuując, autor twierdzi, że model ten bezpośrednio koresponduje z tzw. modelem wyników, który określa powiązania pomiędzy:

- strukturą sektora, ze względu na natężenie konkurencji,
- zachowaniami przedsiębiorstw, uczestników sektora,

¹ Nogalski B.: Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. Referat wygłoszony na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Warszawa 2009, s. 2; Gołombiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hejduk M.: Modele biznesu polskich przedsiębiorstw. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 57.

² Rokita J.: Zarządzanie Strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005, s. 26-27.

³ Ibidem, s. 26.

- wynikami ekonomicznymi, uzyskiwanymi przez organizację w odniesieniu do konkurentów.

Pierwsza z wymienionych składowych modelu jest niezależna od przedsiębiorstwa, określa go bowiem skala, poziom natężenia oraz cechy konkutowania w danym sektorze.

Pozostałe dwie są zależne od przedsiębiorstwa, przy czym druga to zachowania strategiczne w rozumieniu tzw. pięć PS, a więc różnych definicji strategii, przedstawianych przez H. Mintzberga. Należą do nich:

- 1) plan – świadomy i zamierzony (celowy) kierunek działań, zależny od sytuacji. Związany jest z opanowaniem rynku;
- 2) podstęp (fortel) – specyficzny manewr, mający na celu zdezorientowanie konkurenta;
- 3) wzorce – wyłaniające się strategie, wzorce działań oparte na doświadczeniach. Nie zawsze w pełni uświadamiane i zamierzone;
- 4) pozycja – ulokowanie się organizacji w otoczeniu jest rezultatem relacji z otoczeniem, w tym oddziaływania konkurentów;
- 5) perspektywa – indywidualny punkt widzenia zarządzających – zarówno, firmy, ich samych, jak i otoczenia. Samoidentyfikacja firmy przez misję i wizję.⁴

Trzecia składowa modelu, a więc wyniki, to pochodna dwóch poprzednich i stanowi ona efekt procesu zarządzania. Jak się wydaje, w tym ujęciu, model biznesu postrzegany jest głównie przez pryzmat uzyskiwania zadowalających wyników ekonomicznych. Osiąganie ich jest możliwe przez takie procesy zarządzania, które umiejętnie aplikują odpowiednie zachowania strategiczne, uwzględniając przy tym (w największym stopniu) oddziaływanie otoczenia konkurencyjnego. Źródłem tych zachowań jest strategia, której czytelną, cechującą się pragmatyzmem definicję uprzednio przedstawiono.

Problematykę modeli biznesowych i ich związków ze strategią przedsiębiorstwa przedstawiła także w swych pracach J. Magretta⁵. Słusznie zauważa, że w wielu przypadkach termin „model biznesowy” używany jest powszechnie, a rozumiany jest różnie, stając się czasami pusto brzmiącym frazesem, podobnie jak określenie „tworzenie wartości”. Oczywiście nie tylko z tego powodu, ale i z konieczności rozumienia istoty funkcjonowania organizacji na rynku wynika potrzeba zdefiniowania tego pojęcia. Zdaniem autorki „model biznesowy jest zbiorem założeń, umożliwiających organizacji takie działania, które kreują wartość dla wszystkich graczy, od których jest ona zależna, co oznacza, że dana organizacja nie tworzy wartości wyłącznie tylko dla klientów. W swej istocie model jest teorią istnienia przedsiębiorstwa, teorią, która jest ciągle przez rynek weryfikowana (testowana)”.⁶ Sama realizacja tych działań związana jest już ze strategią organizacji. Analiza dalszych rozważań,

⁴ Mintzberg A., Ahlstrand B., Lampel J.: *Strategy bites back*. Person Education Limited, Bell&Bain Ltd, Glasgow 2005, p. 26-27; Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2005, s. 23.

⁵ Magretta J.: *What Management is?* Profile Books, London 2003, p. 44 i dalsze; Magretta J.: *Why Business Models Matter?* Harvard Business Review, May 2002, p. 87-92.

⁶ Ibidem, s. 44.

dotyczących modeli biznesowych i strategii wskazuje, że używane przez autorkę określenie „gracze, od których zależna jest organizacja” bliskie jest powszechnie stosowanemu w zarządzaniu pojęciu interesariuszy.

W interesujących, z punktu widzenia zarządzania strategicznego, rozważaniach na temat podejścia do modelu biznesowego A. Afuah stwierdza, że do określenia jego istoty niezbędne jest rozważenie dwóch ważnych zagadnień, warunkujących uzyskiwanie rentowności – podstawowej kategorii, związanej z modelem biznesowym:⁷

1. Rentowność przedsiębiorstwa jest zdeterminowana przez łączne oddziaływanie czynników sektorowych i czynników specyficznych dla danej firmy. Model ma kreować dochody, zależy więc od tych czynników. Jest zatem funkcją: pozycji firmy, działań, zasobów i czynników sektorowych. Te cztery składowe wraz z piątą, którą jest koszt tworzą model biznesu. Traktowanie kosztu, jako elementu modelu biznesu wynika z faktu, że prowadzenie działalności zawsze generuje koszty i to bez względu na przyjętą przez organizację strategię.
2. Organizacja przynosi dochody używając swoich zasobów do prowadzenia działalności, „oferując” je sektorowi po to, aby stworzyć najwyższą wartość dla klienta (niski koszt lub rozróżnialny produkt), jednocześnie sytuując się w pozycji umożliwiającej przechwycenie (przywłaszczenie) wartości. Przechwycona wartość zapewniać ma zarabianie współmierne do stworzonego poziomu tej wartości.

Uwzględniając powyższe zagadnienia, model biznesowy można rozumieć jako działania (aktywności), które firma prowadzi, metody i czas ich przeprowadzania, wykorzystując zasoby tak, aby stworzyć najwyższą wartość dla klienta (niskie koszty lub wyróżniający się produkt) oraz zapewnić sobie pozycję do przejmowania (przywłaszczania) wartości.⁸

Są zatem dwie sfery charakteryzujące istotę modelu. Pierwsza z nich to działania i związane z nimi zasoby, druga to tworzone i przechwytywane wartości. Sfery działań i zasobów odgrywają tu rolę podporządkowaną w stosunku do tworzenia wartości dla klienta i zdolności jej przechwytywania oraz utrzymywania.

Prymat tworzenia wartości wynika z postrzegania jej jako najważniejszego celu przedsiębiorstwa, którego osiągnięcie daje mu przewagę konkurencyjną. Jej najważniejszym wymiarem finansowym jest rentowność, na której poziom istotnie wpływają realizowane przez firmę działania oraz posiadane przez nią zasoby.

Podobne do A. Afuaha poglądy w podejściu do modelu biznesowego reprezentują A. A. Thomson i A. J. Strickland uważają oni, że model ten traktuje o efektach ekonomicznych realizowanej strategii.⁹ Podkreśla się rolę strategii w modelu, bowiem aktualne oraz przyszłe przychody generowane są dzięki produktom, które oferuje się klientom, a także

⁷ Afuah A.: *Business models. A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill Irwin, 2004, p. 9-10.

⁸ Ibidem, s. 9.

⁹ Thomson A.A., Strickland A.J.: *Strategic Management Concepts and Cases*. McGraw-Hill, New York 2003, p. 3.

konkurencyjnemu podejściu do rynku, co w połączeniu z odpowiednią strukturą kosztów i marżą zysku w konsekwencji daje strumień dochodów oraz zwrot z inwestycji.

Aspekt zapewniania rentowności poprzez model biznesowy dostrzega również R. M. Grant, zwięźle definiując taki model jako konfigurację strategii w odniesieniu do źródeł przychodów i zysków.¹⁰

Odmienne podejście do budowy i definiowania modelu biznesu prezentuje K. Obłój.¹¹ Traktując model biznesu, jako totalną koncepcję działania firmy stwierdza, że można definiować go różnie, ale musi on odpowiadać na trzy podstawowe pytania, związane z przewagą konkurencyjną.:

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?

W kontekście tak postawionych pytań K. Obłój definiuje model biznesu „jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”¹². Z tej definicji wynika konieczność dostrzegania w konstruowaniu modelu ścisłego łączenia przyjętej strategii firmy z jej praktycznym wdrażaniem, a więc operacyjną działalnością. Wdrażanie (technologia) strategii powinno budować taki łańcuch wartości, który nie tylko skutecznie eksploatuje zasoby i umiejętności firmy, ale także umożliwia ich odnawianie. dopełnieniem definicji jest wyrażane przez autora stwierdzenie, że kreowanie wartości i jej zatrzymywanie opiera się na trzech składowych, stanowiących swoiste tworzywo modelu, którymi są:

- przewaga konkurencyjna,
- zasoby i umiejętności,
- łańcuch wartości.

Przewaga konkurencyjna traktowana jest jako wymiar koncepcji modelu, a pozostałe składowe to praktyczne rozstrzygnięcia jego realizacji. W praktyce z pewnością trudno jest precyzyjnie i jednoznacznie je rozdzielić, niemniej takie określenie i układ elementów modelu ułatwiają jego konstruowanie.

K. Obłój dostrzegając zagrożenia imitowalności skutecznych modeli biznesowych, podkreśla konieczność ciągłego ich doskonalenia (tzw. ucieczki do przodu), co można osiągnąć poprzez innowacje cząstkowe i przełomowe. Pierwsze z nich to zmiany w ramach istniejącego modelu, wyrażające się budowaniem przewagi np. w obszarze jakości produktów, sieci dystrybucji, badań i rozwoju, kontaktach z klientami (CRM) czy też procesów produkcji. Wprowadzanie innowacji przełomowych to druga droga „ucieczki do

¹⁰ Grant R.M.: *Contemporary Strategy Analysis: Concepts Techniques, Applications*. Oxford, Blackwell 2002, p. 307.

¹¹ Obłój K.: *Tworzywo skutecznych strategii*. PWE, Warszawa 2002, s. 97 i dalsze.

¹² Ibidem, s. 98.

przodu”. Polega ona na tak nowatorskim ukształtowaniu łańcucha wartości, aby powstała innowacja, początkująca na rynku falę twórczej destrukcji, co doprowadza do wykreowania zupełnie nowego modelu biznesu. Imperatyw dynamicznego traktowania modelu strategicznego firmy stanowi ważny metodyczny i praktyczny walor prezentowanej koncepcji.

Inne podejście do modelu biznesowego (strategicznego modelu działalności) przedstawiają A. Sliwotzky, D. Morrison i B. Andelman.¹³ Według nich – choć pojmowanie modelu jest intuicyjne – wyznaczany jest jednak przez bardzo konkretne, nazywane kluczowymi, strategiczne wymiary; są nimi:

- wybór klientów,
- przechwytywanie wartości,
- zróżnicowanie (kontrola strategiczna),
- zakres działania.

W ramach wymiaru „wybór klientów”, przedsiębiorstwo dokonuje selekcji oraz podziału swoich klientów odpowiednio do zbioru (portfela), który tworzą, do którego firma jest najlepiej dostosowana i który najlepiej potrafi obsługiwać.

Wymiar przechwytywania wartości w modelu opisuje, w jaki sposób stwarza ona tę wartość swoim klientom i jak jest nagradzana za jej dostarczanie. Tradycyjnie firmy przechwytywały wartość sprzedając wyroby lub otrzymując zapłatę za świadczone usługi. W myśleniu skupionym na produktach ograniczamy się do tych tradycyjnych sposobów przechwytywania wartości. Obecnie firmy korzystają ze znacznie szerszego repertuaru mechanizmów przechwytywania wartości, na przykład: przez wydłużanie łańcucha wartości, oferowanie produktów komplementarnych czy też dzielenie się wartością. Przechwytywanie wartości związane jest ze sposobami osiągania zysku.¹⁴

Z kolei kontrola strategiczna w modelu działalności dotyczy zdolności firmy do ochrony jej strumienia zysku. Sposoby takiej ochrony nazywane są przez cytowanych autorów „punktami kontroli strategicznej”. Siła kontroli strategicznej jest kluczowym elementem skutecznej innowacji działalności przedsiębiorstwa.

Zakres działania w modelu biznesowym przedsiębiorstwa odnosi się do jego rodzajów aktywności oraz do oferowanych przez niego wyrobów i usług. Organizacje relatywnie często rozszerzają lub zawężają zakresy swoich działań. Kluczowym zagadnieniem w projektowaniu modelu jest określenie potrzebnych zmian, znaczących dla klienta, jednocześnie pozwalających generować wysoki zysk i zapewnić strategiczną kontrolę.

Wymiary modelu są ze sobą ściśle powiązane, należy więc je tak zaprojektować, aby były dostosowane do priorytetów klientów, a jednocześnie zapewniały przedsiębiorstwu rentowność przez wejście do tzw. strefy zysku.

¹³ Sliwotzky A., Morrison D., Andelman B.: Strefa zysku. Strategiczne modele działalności. PWE, Warszawa 2000, s. 26 i dalsze.

¹⁴ Nazywane są one modelami zysku, patrz Sliwotzky A., Morrison D., Andelman B.: op.cit., s. 52-66.

Budowanie modelu biznesowego na podstawie aktyw przedstawiają R. Boulton, B. Libert, S. Samek.¹⁵ Są to aktywa kształtujące tzw. Dynamikę Wartości (Value Dynamics). Pod tym pojęciem rozumie się podejście do strategii, skoncentrowane na aktywach, których proporcje i kombinacja wpływają na wyniki ekonomiczne firmy. Przyjmuje się, że tworzenie wartości jest rezultatem oddziaływania czterech, mających charakter holistyczny, wzajemnie powiązanych wyzwań, którym sprostać powinno przedsiębiorstwo. Wyzwania te to:

- projektowanie modelu biznesowego,
- zarządzanie (władanie) ryzykiem,
- zarządzanie portfelem aktywów,
- mierzenie i sprawozdawczość całej bazy aktywów.

W takim kontekście tworzenia wartości model biznesowy zdefiniowano jako unikalną kombinację materialnych i niematerialnych aktywów decydujących o tym, czy organizacja jest zdolna do kreowania wartości czy też do ich niszczenia.¹⁶

Autorzy wyraźnie podkreślają, że w tym modelu muszą być uwzględniane wszystkie aktywa, a ich rozumienie jest inne niż w klasycznej ekonomii. Aktywa w tym przypadku definiuje się jako potencjalne źródła przyszłych korzyści ekonomicznych, mające zdolność współtworzenia ogólnej wartości przedsiębiorstwa. W pojęciu tym mieszczą się zarówno aktywa materialne, jak i niematerialne. Nie ogranicza się jednak ono wyłącznie do własności czy kontrolowania, pojęcie to obejmuje także np. układ relacji, który nie jest uregulowany umowami.

Jak twierdzą autorzy, prezentowane przez nich podejście do aktywów, (z punktu widzenia kształtowania Dynamiki Wartości) umożliwia menedżerom lepszą identyfikację oraz wykorzystanie potencjału wszystkich aktywów, mających kluczowe znaczenie dla sukcesu w gospodarce – wymiernych i niewymiernych. Pomaga im poza tym w uchwyceniu, w ramach przedsiębiorstwa, tej części wartości, która obecnie pozostaje niewykorzystana i nie jest mierzona (rejestrowana).

Charakterystyka aktywów pozwala spojrzeć na firmy, jako portfele aktywów, które wykraczają daleko poza granice organizacji, obejmując łańcuchy wartości składające się także z relacji zewnętrznych. Uwzględniając taki punkt widzenia wyróżnia się trzy etapy projektowania modelu biznesowego, korespondującego z poprzednio zaprezentowaną jego definicją. Są nimi:

- analiza dotychczas wykorzystywanych przez firmę aktywów i wnoszonych przez nich wartości,
- określenie aktywów potrzebnych do odniesienia sukcesu,
- zdefiniowanie strategii portfela aktywów.

¹⁵ Boulton R., Libert B., Samek S.: *Cracking the Value Code*. Arthur Andersen, Harper Collins, USA 2000, p. 159 i dalsze.

¹⁶ Ibidem, s. 244.

Istotnym walorem ujęcia przedstawionego przez R. Boultona, B. Liberta, S. Sameka, obejmującego zarówno sformułowanie modelu, jak i określanie zasad jego budowy jest imperatyw maksymalizacji wartości przez odpowiednią, unikalną konfigurację oraz współdziałanie strategicznych materialnych, a także niematerialnych aktywów.

Aspekt unikalności konfiguracji elementów, stanowiących model biznesu akcentują także S. Ehiraj, I. Guler, H. Singh.¹⁷ Ich zdaniem konfiguracja taka, składająca się z celów organizacji, strategii, procesów, technologii oraz struktury kreuje wartość dla klientów, umożliwiając w ten sposób przedsiębiorstwu skuteczne konkurowanie na określonym rynku.

Model biznesowy przedsiębiorstwa można traktować także jako jeden z dwóch (obok otoczenia) bezpośrednich czynników (determinant), wpływających na efektywność przedsiębiorstwa. Takie podejście prezentują A. Afuah i Ch. Tucci.¹⁸ Podkreślają przy tym, że na te determinanty z kolei oddziałuje tzw. czynnik zmiany, który pośrednio, ale znacząco wpływa na efektywność przedsiębiorstwa. Uważają, że efektywność gospodarczą można trafnie zdefiniować opierając się na takich wskaźnikach, jak: zysk w ujęciu księgowym, ekonomiczna wartość dodana (EVA), wartość rynkowa akcji, rentowność sprzedaży, rentowność aktywów czy też rentowność kapitału.

Związki modelu biznesowego z efektywnością ekonomiczną znajdują wyraz w sformułowaniu jego definicji. Wyraża się ona w sposób następujący: „model biznesowy to przyjęta przez organizację metoda powiększania i wykorzystania zasobów, w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy zarówno w chwili obecnej, jak i w długim okresie oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej. Oznacza to osiągnięcie (w dłuższym czasie) rezultatów lepszych niż wyniki konkurencji.”¹⁹

Model biznesu jest systemem składającym się z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie, stąd wyróżnić można elementy modelu biznesowego i jego dynamikę (zmienność w czasie). Elementami modelu są:

- wartość oferowana klientom przez firmę,
- segment rynku, do którego firma kieruje tę wartość,
- zakres oferty produktów,
- polityka cenowa,
- źródła przychodów,
- niezbędne działania, związane z udostępnieniem oferowanej wartości,
- możliwości organizacyjne, stwarzające podstawę działalności,

¹⁷ Ehiraj S., Guler I., Singh H.: E-Business Models: Value Creation and Competitive Advantage. The Warton School 2000, p. 2.

¹⁸ Afuah A., Tucci Ch.: Biznes internetowy. Strategie i modele. Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003, s. 19 i dalsze.

¹⁹ Ibidem, s. 20.

- umiejętności i przedsięwzięcia, umożliwiające podtrzymanie wszystkich aspektów przewagi konkurencyjnej,
- trwałość przewagi konkurencyjnej.

Dynamika rynku powoduje, że nawet najlepiej dobrane elementy modelu biznesowego i racjonalny układ ich powiązań nie są trwałe, niezmiennie w czasie. Zarządzający muszą często zmieniać pewne komponenty modelu lub zachodzące między nimi relacje, wyprzedzając w ten sposób działania konkurencji. W wielu sektorach zmiany są tak szybkie, że przedsiębiorstwa są zmuszone na nowo określać swoje modele biznesowe.

Eksponowanie w definiowaniu modelu biznesu aspektu rozwoju zasobów przez tworzenie wartości koresponduje z przedstawionym poprzednio podejściem do tej kwestii przez K. Obłój.²⁰ Innym, ważnym elementem prezentowanej przez A. Afuah i Ch. Tucciego definicji modelu jest uwypuklenie konieczności kreowania dochodów zarówno bieżących, jak i w długim okresie.

Traktowanie osiągania konkurencyjności jako imperatywu rynkowego przez przedsiębiorstwo łączyć można z jego modelem biznesowym. W tym kontekście warto odnieść się do koncepcji budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa zaprezentowanej przez M. J. Stankiewicza²¹. Autor w sposób bardzo wyczerpujący, a zarazem interesujący przedstawił czynniki oraz metody jej osiągania, komponując model struktury i zarządzania konkurencyjnością.²² Model (system) struktury konkurencyjności tworzą cztery podsystemy:

- potencjał konkurencyjności,
- przewaga konkurencyjna,
- instrumenty konkurowania,
- pozycja konkurencyjna.

Podstawowy jest potencjał konkurencyjności, którego elementami są sfery funkcjonalno-zasobowe przedsiębiorstwa. Zdolność do jego wykorzystywania, w celu osiągnięcia wartości dodanej, stanowi o przewadze konkurencyjnej danej organizacji. Instrumenty konkurowania traktowane są jako środki kreowane przez przedsiębiorstwo, w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej oferty. Czwarty podsystem, a więc pozycja konkurencyjna, jest wynikiem konkurowania, kończący pewien jego cykl, a zarazem stanowi nową podstawę do konkurowania, zależną od tej właśnie pozycji. Przedstawioną przez M. J. Stankiewicza koncepcję konkurencyjności można traktować jako pewien rozbudowany, zwarty model strategiczny przedsiębiorstwa. Z powodzeniem można wykorzystywać wiele jego elementów do budowania i analizowania modeli biznesowych różnorodnych organizacji.

²⁰ Obłój K.: *Tworzywo skutecznych strategii*. PWE, Warszawa 2002, s. 98, 124 i dalsze.

²¹ Stankiewicz M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. TNOiK, Toruń 2002.

²² Ibidem, s. 86-91.

Znaczenie modeli biznesowych można także analizować w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. Interesujące studium (w tym zakresie) opracował G. Hamel.²³ Model biznesowy postrzegany jest w nim jako podstawa koncepcji innowacyjnego biznesu. Zdaniem tego autora, szczególnie w obszarach najbardziej nowoczesnych sektorów nowe modele biznesowe bardziej burzą stary porządek niż wdrażane nowe technologie. Są często nowatorską koncepcją prowadzenia biznesu – wykorzystując radykalnie działające innowacje, odkrywają całkowicie nowe możliwości na rynku. G. Hamel proponuje strukturę takiego modelu biznesowego, opierającą się na czterech najważniejszych elementach:

- bazowej strategii,
- strategicznych zasobach,
- łączności i relacji z klientami,
- wartości sieci.²⁴

Cztery najważniejsze elementy są ze sobą wzajemnie powiązane i tworzą pomiędzy sobą charakterystyczne trzy „mosty”, co przedstawiono poniżej:

Bazowa strategia $\Rightarrow$ konfiguracja działań $\Rightarrow$ strategiczne zasoby

Bazowa strategia $\Rightarrow$ korzyści dla klienta $\Rightarrow$ łączność i relacje z klientami

Strategiczne zasoby $\Rightarrow$ granice działania przedsiębiorstwa $\Rightarrow$ wartość sieci

Pierwszy z nich to połączenie przez konfigurację działań bazowej strategii ze strategicznymi aktywami (zasobami). Rozumiana jest ona jako unikalny sposób kombinacji i wzajemnych relacji: kompetencji, zasobów i procesów służących wsparciu strategii.

Drugim „mostem” są korzyści, jakie dostarcza firma klientowi, wiąże on bazową strategię z łącznością i relacjami z klientami. To połączenie ma cel typowo zewnętrzny, stanowi jednocześnie o najważniejszych punktach łączących bazową strategię z rynkiem.

Trzeci „most” to rozmiar (granice działania) firmy, który łączy strategiczne zasoby z siecią wartości. Określa on decyzje dotyczące zakresu realizacji działań prowadzonych przez firmę, co przekłada się na wielkość i rodzaj współpracy z partnerami, dostawcami lub koalicjantami.

Według autora to, co jest podstawą budowania modelu biznesu, a więc jego elementów i łączących je „mostów”, to potencjał zysku.²⁵ Wyróżnia się cztery następujące czynniki determinujące ten potencjał:

- efektywność,
- unikalność,
- wewnętrzną spójność,
- pomysły i zdolność do kreowania zysku.

Można zatem powiedzieć, iż istotnym walorem prezentowanej przez G. Hamela koncepcji w modelu biznesu jest potraktowanie jako nadrzędnych takich wartości, jak: innowacyjność oraz efektywność, które osiągane są przez odpowiednio dobrane i połączone elementy

²³ Hamel G.: *Leading the revolution*. Harvard Business School Press 2002, p. 59-119.

²⁴ Ibidem, s. 73.

²⁵ Ibidem, s. 74.

modelu. Wykorzystywanie innowacji, radykalnie zmieniających strategię przedsiębiorstwa, umożliwia tworzenie nowej przestrzeni rynkowej – formuły sukcesu, pozwalającej niejako „obejść” dotychczasowy układ konkurencji.

Inne podejście do kreowania strategii, opartej na innowacjach przedstawili W. Chan Kim i R. Mauborgne.²⁶ Autorzy ci opracowali zasady, narzędzia oraz schematy działań, umożliwiające budowę, a także wdrożenie wolnej od konkurencji przestrzeni rynkowej. Prezentowaną koncepcję nazywają „strategią błękitnego oceanu”²⁷, opierając ją na innowacji wartości. Przez to pojęcie rozumie się cały system działań, prowadzący do skokowego przyrostu wartości zarówno dla klienta, jak i dla całego przedsiębiorstwa²⁸. System ten nie koncentruje się na tworzeniu przewagi konkurencyjnej w tradycyjnym układzie konkurencji, lecz poszukuje nowego obszaru rynkowego, przechwytyjąc w nim popyt. Jest to możliwe dzięki takim innowacjom, które umożliwiają obniżanie kosztów produktów przy równoczesnym podwyższaniu ich wartości dla klientów. Sformułowany dość ogólnie model biznesowy (strategia błękitnego oceanu) oparty jest na sześciu zasadach, które działają ograniczająco (neutralizują) na poszczególne czynniki ryzyka. Cztery z nich związane są z formułowaniem strategii i brzmią następująco:

1. Rekonstrukcja granic rynku. Oznacza tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej w różnych domenach branżowych, osłabiając w ten sposób ryzyko poszukiwań.
2. Koncentracja w budowaniu strategii na szerokiej wizji, a nie na liczbach, co pozwala zapanować na ryzykiem planowania.
3. Sięganie poza granice istniejącego popytu, pozyskiwanie całkowicie nowych klientów ma minimalizować ryzyko skali.
4. Zachowanie właściwej kolejności elementów tworzących model biznesowy, co zmniejsza ryzyko braku jego skuteczności.

Pozostałe dwie zasady dotyczą wdrażania strategii, koncentrują się na jej aspektach organizacyjnych i zarządczych. Pierwsza z nich, dzięki właściwemu przywództwu, ma neutralizować ryzyko organizacyjne, druga przez stosowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego czyni mniejszym ryzyko zarządzania, związanego z zachowaniami i postawami ludzi.

Zarówno definicje, jak i ogólne koncepcje modeli biznesowych wykazują duże zróżnicowanie, co wydaje się oczywiste biorąc pod uwagę złożoność epistemologiczną oraz ontologiczną problematyki stanowiącej podstawy modelowania. Uzasadnione ze względów poznawczych i pragmatycznych wydaje się klasyfikacja modeli biznesowych.

²⁶ Chan Kim W., Mauborgne R.: *Strategia Błękitnego Oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić by konkurencja stała się nieistotna*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.

²⁷ W odróżnieniu od dotychczasowych koncepcji konkurowania nazywanych ogólnie „strategią czerwonego oceanu”, zob. Chan Kim W., Mauborgne R.: *op.cit.*, s. 38.

²⁸ Zob. Chan Kim W., Mauborgne R.: *op.cit.*, s. 37.

2. Charakterystyka i klasyfikacja opisowa modeli biznesu

Różnorodność koncepcji, indywidualizacja podejścia do modelowania, a momentami brak przejrzystości formalnej i strukturalnej stanowią istotną przesłankę dokonania klasyfikacji modeli biznesowych. O ile w dorobku nauk zarządzania spotyka się wiele klasyfikacji pojęć strategii²⁹, o tyle w przypadku modeli biznesowych próby ich usystematyzowania dopiero są podejmowane.³⁰

Poszczególne autorskie podejścia do modeli biznesowych przedsiębiorstw różnią się zarówno koncepcją tworzenia takich modeli, ich strukturą, jak i zakresem, szczegółowością czy też możliwościami aplikacyjnymi. Jednocześnie, niektóre z nich wykazują pewne, wspólne cechy – możliwe jest więc wyodrębnienie specyficznych grup rodzajowych modeli. Takimi cechami są na przykład podobieństwa koncepcji budowy modeli i związane z nimi główne cele, jakie mają być osiągnięte przez aplikację danego modelu. Te cechy wyrastają niejako z istoty modelu, stanowiąc o jego wartości poznawczej oraz przydatności w praktyce. Zatem merytorycznie mogą stanowić kryterium klasyfikacji. Ze względu na kryterium klasyfikacji, którym jest podobieństwo celów i koncepcji budowy modeli biznesowych, różne rodzaje tych modeli podzielono na cztery grupy:

- modele oparte na determinantach rentowności,
- modele eksponujące przewagę konkurencyjną,
- modele strategiczne, jako unikalna kombinacja zasobów kreujących wartość i konkurencyjność,
- modele biznesowe wykorzystujące innowacje.

Przedstawiona w tablicy 1 klasyfikacja opisowa systematyzuje, ujęte w sposób syntetyczny, charakterystyki poszczególnych modeli, obejmujące: koncepcję tworzenia modelu, nadrzędne cele strategiczne, realizowane przez jego aplikację, a także elementy (wymiary) danego modelu. Opracowana klasyfikacja może być przydatnym przewodnikiem i wprowadzeniem do szerszej prezentacji koncepcji modeli biznesowych, ich strukturalnych konfiguracji oraz charakterystyki elementów tworzących modele. Proponowana klasyfikacja, oparta na podstawie charakterystyki modeli, umożliwia strukturalizację pojęcia i cech (zmiennych) modelu oraz ich wybór (dobór) do określonych zastosowań w praktyce.

²⁹ Moszkowicz M.: Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian. PWE, Warszawa 2000, s. 204.

³⁰ Muszyński M.: Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa. Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2006; Oblój K.: op.cit., s. 134-135.

3. Podsumowanie

Dynamiczny wzrost konkurencji, w dużym stopniu związany z globalizacją gospodarki, powoduje konieczność kreowania koncepcji prowadzenia biznesu. Ich teoretycznym uszczegółowieniem, a zarazem możliwością aplikacyjną są (prezentowane w literaturze przedmiotu) koncepcje modeli biznesowych. Jako kluczowe wytyczne w budowaniu modeli można uznać (wyrażane przez wielu autorów) tezy i zasady podejścia do biznesu, Najważniejsze z nich to:

- zapewnienie realizacji dwóch funkcji podstawowych dla przedsiębiorstwa i przedsiębiorczości, tj. marketingu i innowacji,
- produktywne wykorzystanie zasobów,
- imperatyw osiągania zysku i jego związku z ryzykiem biznesowym,
- innowacyjne tworzenie wartości dla klienta i wartości dodanej,
- uzyskiwanie konkurencyjnej pozycji na rynku.

Analiza koncepcji budowy modeli stanowi ważny aspekt teoretycznego ujęcia modelowania biznesowego, który w znaczącym stopniu jest wynikiem badań funkcjonowania i zachowań przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku. Analizowanie działalności przedsiębiorstw w aspekcie przyjętych modeli, badanie związków pomiędzy teoretycznymi koncepcjami tworzenia modeli a praktyką zarządzania, umożliwi czerpanie z nich inspiracji do teoretycznych uogólnień i jest wyrazem określonego podejścia epistemologicznego do problematyki współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. W tym aspekcie model biznesu można więc traktować, jako nowoczesną formę modelu organizacji zarządzania przedsiębiorstwem, zawierającego strategiczne kierunki jego rozwoju, opartego na konkurencyjności. Model taki w swej istocie przedstawia jeden z istotnych problemów warunkujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jakim jest jego pomysł (koncepcja) na biznes. Ważność tego zagadnienia uzasadnia potrzebę rozwoju badań nad problematyką modeli biznesowych.

Charakterystyka modeli biznesowych

Rodzaje modeli biznesowych	Koncepcja budowy modelu(i)	Cel(e) działalności biznesowej	Elementy lub wymiary modelu	Autor (rok publikacji)
1. Modele biznesu oparte na determinantach rentowności	Dobór i konfiguracja czynników generujących dochód	Osiąganie bieżącej i długoterminowej rentowności		
1.1. Model oparty na sektorowych i specyficznych czynnikach przedsiębiorstwa	Dwie sfery charakteryzujące istotę modelu: pierwsza – nadrzędna to tworzone i przechwytywane wartości, druga – podrzędna działania i związane z nimi zasoby	1. Osiąganie rentowności 2. Wartość dla klienta 3. Pozycja umożliwiająca przechwytywanie wartości 4. Osiąganie dochodów w długookresowej perspektywie czasu	1. Czynniki sektorowe 2. Pozycje 3. Działania (Aktywności) 4. Zasoby i kompetencje 5. Koszty funkcjonowania modelu (cost drivers)	A. Afuah (2004) A. A. Thomson, A. J. Strickland (2003) R. Grant (2002)
1.2. Model dynamicznej strategii marketingowej	Wzajemnie powiązane ze sobą dwa obszary: 1. Szeroka i dogłębna wiedza o klientach oraz ich priorytetach i potrzebach, uwzględniająca dynamikę rynku 2. Zrozumienie źródeł powstawania zysku i aplikacja odpowiednich sposobów jego uzyskiwania	1. Osiąganie długoterminowej rentowności (trwałe ulokowanie się w strefie zysku) 2. Dostosowanie się do dynamiki rynku, a w szczególności do zmian potrzeb klientów (zaspakajanie zmieniających się potrzeb klientów)	1. Wybór klientów 2. Przechwytywanie wartości 3. Zróżnicowanie (kontrola strategiczna) 4. Zakres działania przedsiębiorstwa	A. Slowatzky, D. Morison, B. Andelman (2000)
1.3. Model efektywności ekonomicznej	1. Połączenie strategicznych elementów kształtujących przewagę konkurencyjną (np. zasoby) oraz czynników operacyjnych działalności, zorientowanych na źródła przychodów 2. Istotna rola oddziaływania otoczenia, w szczególności czynnika zmian	1. Bieżąca i długoterminowa dochodowość 2. Wykorzystanie i wzrost zasobów 3. Oferta dla klientów o wyższej niż u konkurentów wartości	1. Wartość oferowana klientowi 2. Segment rynku 3. Zakres oferty produktowej 4. Polityka cenowa 5. Źródła przychodów 6. Działania (funkcje, procesy) 7. Realizacja modelu 8. Umiejętności i przedsięwzięcia podtrzymujące przewagę konkurencyjną 9. Trwałość przewagi konkurencyjnej	A. Afuah, Ch. L. Tucci (2003) S. Ehiraj, I. Guler, H. Singh (2000)

cd. tabeli 1

2. Modele biznesu eksponujące przewagę konkurencyjną	Osiąganie przewagi konkurencyjnej poprzez innowacyjne działania tworzące łańcuch wartości	Tworzenie, osiąganie i utrzymywanie trwałej przewagi konkurencyjnej		
2.1. Model tworzenia, aplikacji i utrzymania przewagi konkurencyjnej	Połączenie koncepcji strategicznej przedsiębiorstwa i metod jej praktycznej realizacji przez budowę łańcucha wartości umożliwiającego wykorzystanie i oraz odnowę zasobów	1. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej 2. Odnowa oraz rozwój zasobów i umiejętności 3. Innowacje wprowadzane poprzez usprawnienia i tworzenie nowych modeli	1. Przewaga konkurencyjna 2. Zasoby i umiejętności 3. Łańcuch wartości	K. Obłój (2002)
2.2. Model łączący przewagę konkurencyjną i z operacyjną efektywnością	1. Budowanie pozycji konkurencyjnej opartej na szczególnej wartości dla klienta uzyskiwanej poprzez innowacyjne działania 2. System wzajemnie dopasowanych i dostosowanych do strategii działań 3. Zapewnienie operacyjnej efektywności – warunek sine qua non konkurowania	1. Uzyskanie odpowiedniej pozycji strategicznej wynikającej ze szczególnej wartości oferowanej klientowi 2. Zapewnienie przewagi konkurencyjnej 3. Długookresowa rentowność i efektywność operacyjna	1. Cele strategiczne zorientowane na długo okresową rentowność 2. Pozycja konkurencyjna wynikająca ze szczególnej wartości oferowanej klientowi 3. Działania dostosowane do strategii 4. Koncentracja na określonej pozycji strategicznej 5. Wzajemne dopasowanie działań 6. Trwałość przewagi wynika z całego systemu działań 7. Zapewniona (dana) jest operacyjna efektywność 8. Rentowny wzrost sprzedaży poprzez pogłębianie osiągniętej pozycji strategicznej 9. Ciągłe doskonalenie strategii przedsiębiorstwa	M. E. Porter (1996, 2002)

3. Modele biznesu unikalna kombinacja zasobów, tworzących wartość i konkurencyjność	Tworzenie i rozwój potencjału zasobów, zapewniające konkurencyjność	Wzrost wartości i konkurencyjności przedsiębiorstwa		
3.1. Model biznesowy jako unikalna kombinacja aktywów tworzących wartość	1. Podstawę budowy modelu stanowią aktywa kształtujące Dynamikę Wartości (Value Dynamics) 2. Podejście do organizacji jako do zintegrowanych i dynamicznych portfeli aktywów	1. Maksymalizacja wartości przez dobór oraz kombinację pięciu rodzajów aktywów 2. Zarządzanie strategiczne i operacyjne portfelem aktywów 3. Umiejętne panowanie nad ryzykiem	1. Aktywa rzeczowe 2. Aktywa finansowe 3. Pracownicy i dostawcy 4. Klienci 5. Organizacja	R. Boulton, B. Libert, S. Samek (2000)
3.2. Model oparty na potencjale konkuren- cyjności	1. Funkcjonujący w otoczeniu system konkurencyjności przedsiębiorstwa, oparty na potencjale przedsiębiorstwa kreującego jego przewagę i pozycję konkurencyjną 2. Koncepcja analizowania i budowania zasobów, opierająca się na składnikach potencjału konkurencyjności	1. Osiąganie konkurencyjności rozumianej jako zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji 2. Budowanie potencjału konkurencyjności 3. Zarządzanie konkurencyjnością polegające na ciągłym, przemyślanym i zaplanowanym oddziaływaniu na tworzące ją cztery podsystemy (elementy modelu)	1. Potencjał konkurencyjności 2. Przewaga konkurencyjna 3. Instrumenty konkurowania 4. Pozycja konkurencyjna	M. J. Stankiewicz (2002)

4. Modele biznesowe wykorzystujące innowacje	Wykorzystanie radykalnie (skokowo) działających innowacji do kreowania nowej wartości dla klienta i wzrostu zysku przedsiębiorstwa. Diametralna zmiana modelu biznesowego w istniejących organizacjach	Efektywność i rozwój przedsiębiorstwa przez tworzenie nowej przestrzeni rynkowej		
4.1. Model strategiczny jako podstawa innowacyjnej koncepcji biznesu	1. Nowatorska formuła prowadzenia biznesu, wykorzystująca radykalne innowacje we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa 2. Wykorzystanie innowacji produktowych i procesowych do różnicowania (wyróżniania się), stanowiącego podstawę przewagi konkurencyjnej 3. Wykorzystywanie wzajemnych powiązań przez budowę tzw. mostów pomiędzy elementami modelu biznesowego	1. Osiągnięcie wzrostu konkurencyjności poprzez radykalne innowacje 2. Wzrost wartości przez innowacyjność służącą jej tworzeniu 3. Zysk uzyskiwany przez innowacje	1. Bazowa strategia 2. Strategiczne zasoby 3. Łączność i relacje z klientami. 4. Wartość sieci	G. Hamel (2002)
4.2. Model oparty na innowacji wartości (strategii błękitnego oceanu)	1. Strategia oparta na innowacji wartości łącząc niskie koszty z wyróżnianiem się. Wartość dla klienta i przedsiębiorstwa wynika z użyteczności i ceny 2. Wykorzystanie innowacji wartości do wykreowania i zajęcia nowej przestrzeni popytu wolnej od konkurencji	1. Osiągnięcie wzrostu wartości dla klienta i wartości przedsiębiorstwa przez innowacje 2. Osiągnięcie przez innowacje wartości przewagi konkurencyjnej w nowej przestrzeni rynku	1. Narzędzia i schematy analityczne 2. Rekonstrukcja granic rynku – tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej 3. Koncentracja w budowaniu strategii opartej na szerokiej wizji 4. Sięganie poza granice istniejącego popytu 5. Właściwa kolejność elementów strategicznych 6. Przewycięzanie głównych przeszkód organizacyjnych 7. Proces realizacji strategii przedsiębiorstwa	W. Chan Kim i R. Mauborgne (2005)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brzóska J.: Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

Bibliografia

1. Afuah A.N., Tucci Ch.: Biznes internetowy. Strategie i modele. Oficyna Ekonomiczna.
2. Afuah A.N.: Business models. A Strategic Management Approach, McGraw-Hill, Irwin 2004.
3. Boulton R., Libert B., Samek S.: Cracking the Value Code, Arthur Andersen. Harper Colins, USA 2000.
4. Brzóska J.: Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych. Politechnika Śląska, Gliwice 2007.
5. Chan Kim W., Mauborgne R.: Strategia Błękitnego Oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
6. Ehiraj S., Guler I., Singh H.: E-Business Models: Value Creation and Competitive Advantage. The Warton School 2000.
7. Gołombiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hejduk M.: Modele biznesu polskich przedsiębiorstw. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
8. Grant R.M.: Contemporary Strategy, Analysis, Concepts, Techniques, Applications. Oxford, Blackwell 2002.
9. Haberberg A., Riple A.: The Strategic Management of Organizations And Strategy Safari – The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. Longman, 2004.
10. Hamel G.: Leading the revolution. Harvard Business School Press 2002.
11. Magretta J.: What Management is? Profile Books, London 2003.
12. Magretta J.: Why Business Models Matter? Harvard Business Review, May 2002.
13. Mintzberg H., Ahlstand B., Lampel J.: Strategy bites back. Person Education Limited, Bell&Bain Ltd, Glasgow 2005.
14. Moszkowicz M.: Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian. PWE, Warszawa 2000.
15. Muszyński M.: Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa. Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2006.
16. Nogalski B.: Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. Referat wygłoszony na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Warszawa 30.01.2009.
17. Obłój K.: Tworzywo skutecznych strategii. PWE, Warszawa 2002.

18. Porter M.E.: Strategy and the Internet. Harvard Business Review on Advanced Strategy. Harvard Business School Corporation 2002.
19. Porter M.E.: What is Strategy. Harvard Business Review, November – December 1996.
20. Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005.
21. Slywotzky A., Morrison D., Andelman B.: Strefa zysku. Strategiczne modele działalności. PWE, Warszawa 2000.
22. Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2002.
23. Thomson A.A., Strickland A.J.: Strategic Management Concepts and Cases, McGraw-Hill, New York 2003.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik
Dr hab. Jan Pyka, prof. AE