



Marian Oliński

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Organizacji i Zarządzania
olinski@uwm.edu.pl

MODEL BIZNESU W KONTEKŚCIE CELÓW STRATEGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Model biznesu i strategia przedsiębiorstwa są odrębnymi bytami konceptualnymi, niemniej jednak powiązаныmi ze sobą. W strategii podkreśla się znaczenie długofalowych celów, do których przedsiębiorstwo powinno zmierzać, natomiast w modelu biznesu podkreśla się kategorię wartości. Celem badań prezentowanych w niniejszym artykule jest identyfikacja celów strategicznych w powiązaniu z tworzeniem wartości dla klienta, jak i przechwytywaniem wartości przez przedsiębiorstwo. Brakowi dominacji konkretnego celu (celów strategicznych) towarzyszy niewielka przewaga wartości ekonomicznych i technicznych nad wartościami społeczno-etycznymi oraz emocjonalnymi. Przechwytywanie wartości opiera się natomiast głównie na sprzedaży wytworzonych produktów/usług (pozostałe mechanizmy przechwytywania mają marginalne znaczenie).

Słowa kluczowe: model biznesu, strategia, wartość.

Wprowadzenie

Problematyka modeli biznesu w aspekcie ich związków ze strategią przedsiębiorstwa podejmowana była wielokrotnie przez zagranicznych, jak i polskich badaczy. Przy czym związki te pojmowane były w rozmaity sposób, a niektórzy autorzy utożsamiali wręcz strategię z modelem biznesu. Obecnie takie podejście jest odrzucane przez większość naukowców zajmujących się problematyką modeli biznesu. Podkreśla się, że strategia jest częścią modelu biznesu [np. Hoque, 2002, s. 55; Chesbrough, 2007, s. 13; Banaszyk, 2004, s. 9], dlatego też przeważa pogląd, że model biznesu definiuje strategię, a nie odwrotnie [np. Teece, 2010, s. 179-180; Duczkowska-Piasecka, 2012, s. 203; Nogalski, 2009, s. 7]. Pomimo

odmiennych zdań, uznających model biznesu za część strategii [Oblój, 2010, s. 97], na obecnym etapie badań można odrzucić założenie o całkowitym niepodobieństwie (braku elementów wspólnych) modelu biznesu i strategii. Przykładowo zarówno model biznesu, jak i strategia odnoszą się do przechwytywania wartości. W obu przypadkach stosuje się takie same instrumenty, np. cenę, przez co instrumenty przechwytywania nakładają się na instrumenty konkurowania. W obu obiektach będzie występowała ta sama baza zasobów i kompetencji, jeśli bowiem zostaną przyjęte w modelu biznesu, to muszą być wykorzystane przez strategię [Falencikowski, 2013, s. 80]. Poza tym zarówno model biznesu, jak i strategia dotyczą kluczowych aspektów działania przedsiębiorstwa, którym przyporządkowane są mniej ważne aspekty. Model biznesu i strategia są raczej niezmiennie w krótkim czasie [Doligalski, 2014, s. 25]. Prace analityczne związane z wykazywaniem podobieństw i różnic pomiędzy strategią a modelem biznesu są utrudnione z powodu niejasności i kontrowersji wokół kwestii ontologicznych obu konceptów. Tym bardziej, iż niektórzy autorzy stwierdzili, że pojęcie model biznesu jest w „najlepszym razie mroczne” [Porter, 2001, s. 73] lub należy do jednych z najbardziej „niechlujnie” używanych pojęć w biznesie [Magretta, 2002, s. 33]. Strategia również jest rozumiana na wiele sposobów. Jak zauważył Falencikowski, dyskusja o treści strategii jest w zasadzie tak stara, jak sama implementacja tego pojęcia na gruncie zarządzania [Falencikowski, 2012, s. 82]. Poza tym dyskusja o założeniach teoretycznych strategii uwarunkowana jest jej typem (np. strategia przedsiębiorstwa, strategia biznesu, strategia konkurencji, strategia funkcjonalna itd.). Różnice w obu obiektach rozpatrzyć można, opierając się na ontologicznym aspekcie obu konceptów (tabela 1).

Tabela 1. Definicje modelu biznesu a definicje strategii

Lp.	Definicja modelu biznesu	Definicja strategii
1	2	3
1	Model biznesu to istota kierowania transakcjami w taki sposób, aby kreować wartość przez wykorzystanie okazji biznesowych.	Strategia jest ogólnym programem definiowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia jej misji.
2	Model biznesu jest wskazaniem, jak firma identyfikuje i tworzy wartość dla klientów oraz przechwytuje część tej wartości w postaci dochodu.	Strategia jest kombinacją celów, do których przedsiębiorstwo zmierza i środków (zasad postępowania), za pomocą których stara się do nich dojść.
3	Model biznesu to logika tworzenia i dostarczania przez biznes wartości do klientów.	Pojęcie strategii odnosi się do formułowania głównych misji, zamierzeń i celów organizacyjnych; polityki i programów ich osiągnięcia; metod niezbędnych, aby strategii zostały wdrożone dla osiągnięcia celów organizacyjnych.
4	Model biznesu to opis, jak zasoby są łączone i przekształcane w celu wygenerowania wartości dla interesariuszy oraz jak przedsiębiorstwo będzie wynagrodzone przez interesariuszy w zamian za dostarczone im wartości.	Strategia to zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych.

cd. tabeli 1

1	2	3
5	Model biznesu to oferta wartości przedsiębiorstwa dla określonych grup klientów oraz architektura firmy wskazująca na generowanie korzystnych i zrównoważonych strumieni dochodów.	Strategia to określenie głównych, długofalowych celów przedsiębiorstwa i przyjęcie takich kierunków działania oraz takiej alokacji zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów.

Źródło: Na podstawie Amit i Zott [2010, s. 217]; Casadesus-Masanell i Ricart, [2010, s. 196]; Teece [2010, s. 173]; Magretta [2002, s. 87], Osterwalder i Pigneur [2002, s. 2]; Stoner i Wankel [1996, s. 95]; Porter [1994, s. 14]; Steiner, Miner i Gray [1986, s. 5]; Tilles [1963, s. 112]; Chandler [1962, s. 13].

Niezależnie od przyjętych założeń ontologicznych i sformułowanych (lub przyjętych) przez badaczy definicji, stwierdzić można, iż:

- model biznesu nosi w większym stopniu znamiona stanu, a strategia przepływu [Doligalski, 2014, s. 24],
- model biznesu odpowiada na pytanie: Co będę robił? (w sensie wytwarzania wartości), zaś strategia: Jak będę prowadził biznes? [Falencikowski, 2013, s. 81].

Przyjęcie założenia, iż strategia biznesu skupia się na działaniach, jakie należy podjąć, aby osiągnąć sukces w warunkach konkurencji [Rokita, 2005, s. 35], uwypukla znaczenie ustalania celów (o czym świadczą definicje zawarte w tabeli 1). Osiągnąć sukces oznacza w zasadzie tyle, co działać skutecznie. Natomiast działać skutecznie to nic innego, jak osiągać zamierzone cele¹ lub te, które „wyłoniły się” w trakcie realizacji strategii (przyjmując za punkt wyjścia układy emergentne). Pomimo kwestionowania samej kategorii celów, z powodów napięć, czyli nieciągłych zmian zachodzących w zarządzaniu strategicznym [Krupski, 2003, s. 8-11], większość przedsiębiorców pojęcie strategii przyjmuje w klasyczny sposób, tzn. poprzez zdefiniowanie celów i wskazanie sposobów ich osiągnięcia. Model biznesu uwypukla natomiast kategorię wartości, a dokładnie tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo (podobnie jak w przypadku strategii, świadczą o tym definicje zawarte w tabeli 1).

1. Założenia badawcze

Badania empiryczne przeprowadzone zostały na przełomie marca i kwietnia 2015 r. w ramach projektu badawczego pt. *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania, trendy i modele*². Badanie empiryczne (terenowe) przeprowadzono na reprezentatywnej

¹ Skutecznym nazywa się takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel [Kotarbiński, 1973, s. 111].

² Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/09/B/HS4/01971.

próbie polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Losowy dobór próby badawczej przeprowadzony został we wrześniu 2014 r. przez Centrum Informatyki Statystycznej w Warszawie. Losowania dokonano z rejestru REGON według stanu na 31 sierpnia 2014 r. Reprezentatywność próby oparto na kryteriach wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju działalności według sekcji i działów PKD, siedziby przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego) oraz minimalnego 5-letniego okresu funkcjonowania na rynku.

Wielkość próby badawczej ustalono, przyjmując iż:

- w 2012 r. małe przedsiębiorstwa (bez mikro) stanowiły 146 489 podmiotów, a średnie – 29 787 – wielkość populacji łącznie wynosi 176 276 podmiotów [Tarnawa i Zadura-Lichota (red.), 2013, s. 170],
- poziom ufności $p = 0,95$,
- wielkość frakcji/procentowy udział zjawiska innowacyjności w populacji wynosi 20% [Zadura-Lichota (red.), 2010, s. 10-11],
- błąd maksymalny wynosi 0,05.

Przy tak określonych kryteriach liczebność próby powinna wynosić 246 podmiotów [Kaczmarczyk, 2011, s. 89-90]. Ostatecznie w badaniu udział wzięło 250 przedsiębiorstw, których szczegółową charakterystykę przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka badanych polskich, małych i średnich przedsiębiorstw

Kryterium	Liczebność (N = 250)	Udział %
1	2	3
Wielkość przedsiębiorstwa		
małe (10-49 osób)	204	81,6
średnie (50-249)	46	18,4
Sekcje wg Polskiej Klasyfikacji Działalności		
C – przetwórstwo przemysłowe	55	22,0
D – wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	1	0,4
E – dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	2	0,8
F – budownictwo	43	17,2
G – handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, wylęczając motocykle	68	27,2
H – transport i gospodarka magazynowa	7	2,8
I – działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	20	8,0
J – informacja i komunikacja	6	2,4
K – działalność finansowa i ubezpieczeniowa	5	2,0
L – działalność związana z obsługą nieruchomości	11	4,4
M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	17	6,8
N – działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	7	2,8
Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna	1	0,4
R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2	0,8
S – pozostała działalność usługowa	5	2,0

cd. tabeli 2

1	2	3
Lokalizacja przedsiębiorstwa		
dolnośląskie	17	6,8
kujawsko-pomorskie	11	4,4
lubelskie	11	4,4
lubuskie	7	2,8
łódzkie	12	4,8
małopolskie	23	9,2
mazowieckie	43	17,2
opolskie	6	2,4
podkarpackie	10	4,0
podlaskie	9	3,6
pomorskie	14	5,6
śląskie	28	11,2
świętokrzyskie	6	2,4
warmińsko-mazurskie	11	4,4
wielkopolskie	30	12,0
zachodniopomorskie	12	4,8

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja celów strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw w powiązaniu z kształtowaniem się dwóch głównych elementów składowych modelu biznesu (a mianowicie tworzenia wartości dla klienta oraz przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo). W związku z tak postawionym celem przyjęto hipotezę badawczą zakładającą, iż przewadze celów finansowych (perspektywa strategii przedsiębiorstwa) towarzyszy dominacja wartości ekonomicznych wraz z tradycyjnym mechanizmem przechwytywania wartości (perspektywa modelu biznesu).

2. Cele strategiczne a logika tworzenia i przechwytywania wartości

Wśród 21 celów strategicznych przedsiębiorstwa 12 z nich można zaliczyć do grupy celów o charakterze rynkowym, a 9 do celów o charakterze finansowym (tabela 1). Ze względu na dominację celów rynkowych uzyskały one większą łączną liczbę punktów w stosunku do celów finansowych (8058 pkt. wobec 6537 pkt.). Niemniej jednak średnia arytmetyczna przypadająca na jeden cel jest wyższa w przypadku celów o charakterze finansowym (726,3 pkt. wobec 671,5 pkt. w przypadku celów rynkowych). Obie kategorie celów są ze sobą ściśle powiązane (im ważniejsze cele finansowe, tym ważniejsze cele rynkowe – współczynnik korelacji Pearsona na poziomie 0,76).

Jak zostało wspomniane, istotą modelu biznesu jest logika tworzenia i przechwytywania wartości. W niniejszym artykule ograniczono się do tych dwóch

najistotniejszych zmiennych (aczkolwiek w modelu biznesu można wyróżnić jeszcze inne elementy składowe, takie jak: kompetencje, zasoby, łańcuch wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurencyjności). Jeśli chodzi o problematykę tworzenia wartości dla klienta, to podkreślenia wymaga fakt występowania w literaturze wielu klasyfikacji wartości. Podział wartości na emocjonalne, techniczne, ekonomiczne oraz społeczno-etyczne jest wystarczający, aby zidentyfikować określone wartości ważne z punktu widzenia klienta (tabela 3).

Tabela 3. Cechy charakteryzujące wartości dla klienta

Lp.	Rodzaj wartości dla klienta	Cechy charakteryzujące
1	Wartości emocjonalne	piękno, przyjemność, chęć, miłość
2	Wartości techniczne	trwałość, sprawność, chęć, łatwość
3	Wartości ekonomiczne	atrakcyjna cena, dostępność, dogodność warunków płatności, czas dostawy
4	Wartości społeczno-etyczne	oddziaływanie na środowisko, jakość życia, odpowiedzialność przedsiębiorstwa za produkt, marketingowa manipulacja klientami

Źródło: Falencikowski [2013, s. 60].

Na podstawie przedstawionych w tabeli 4 danych stwierdzić można przewagę wartości ekonomicznych i technicznych (które obrazowo można nazwać mianem „twardych”) nad emocjonalnymi i społeczno-etycznymi (a więc „miękkimi” wartościami). Nie jest to wprawdzie przewaga duża, niemniej jednak łącznie „wartości twarde” odpowiadają za 52,3% udziału wszystkich wskazań.

O wiele większą dominację jednego czynnika można stwierdzić przy logice przechwytywania wartości. Dominuje tu tradycyjny „pas transmisyjny” przechwytywania wartości, jakim jest pobieranie opłat przy sprzedaży wytworzonych produktów i/lub usług (łączna liczba wskazań – przy czym badane podmioty mogły wskazać na więcej niż jeden sposób – wyniosła 349, a przechwytywaniu wartości przy sprzedaży produktów i/lub usług przyznano 202 pkt., czyli 57,9% ogółu przyznanych punktów). Pewne znaczenie miało tu także pośrednictwo handlowe (21,8%), natomiast przychody z wypożyczania produktów materialnych, korzystania z wartości niematerialnych (np. dzierżawa, najem, sprzedaż patentów, licencji, franczyzy itp.), czy też przychody uzyskiwane od reklamodawców (np. umieszczanie na stronie internetowej reklam, linków innych podmiotów, reklama innych podmiotów w siedzibie przedsiębiorstwa, jego foliach itd.) miały już niewielkie znaczenie, podobnie jak wszelkie inne wskazane w tej kategorii przez podmioty sposoby (np. składki członkowskie, odsetki itp.).

Tabela 4. Cele strategiczne przedsiębiorstw a logika tworzenia i przechwytywania wartości

Cele strategiczne				Tworzenie wartości dla klienta						
Grupa celów	Cel	Suma * punktów	% w sumie punktów	Rodzaje wartości dla klienta	Stożenie zaspokojenia wartości poprzez ofertę przedsiębiorstwa					
					suma** punktów	% w sumie punktów				
rynkowy	wzrost innowacyjności produktowej	662	4,5	⇔	emocjonalne	799	23,7			
	wzrost innowacyjności procesowej	631	4,3							
	utrzymanie dotychczasowego udziału w rynku	764	5,2							
	wzrost udziału w dotychczasowym rynku	742	5,1							
	zdobycie nowych rynków krajowych	690	4,7							
	zdobycie nowych rynków zagranicznych	574	3,9							
	stworzenie nowego rynku (wykreowanie nowej niszy rynkowej)	610	4,2		ekonomiczne	875	25,9			
	umiędzynarodowienie działalności	561	3,8							
	satisfakcja klientów	778	5,3							
	lojalność klientów	749	5,1							
	wzrost elastyczności działania i reakcji przedsiębiorstwa	707	4,8							
	budowanie aliansów itp. z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami	590	4,0					⇔	społeczno-etyczne	809
finansowy	utrzymanie dotychczasowych przychodów ze sprzedaży	746	5,1							
	wzrost przychodów ze sprzedaży	755	5,2							
	utrzymanie rentowności sprzedaży	783	5,4							
	wzrost rentowności sprzedaży	747	5,1							
	redukcja wewnętrznych kosztów działania	685	4,7							
	redukcja kosztów materiałów, komponentów lub usług	652	4,5							
	utrzymanie dotychczasowego zysku	745	5,1							
	maksymalizacja zysku	720	4,9							
	wzrost wartości przedsiębiorstwa	704	4,8							
Razem		14595	100	Razem	3375	100,0				

Sposoby przechwytywanie wartości przez przedsiębiorstwo		
Przychody uzyskiwane z:	Sposoby przechwytywania	
	liczba wskazań	% w liczbie wskazań
ze sprzedaży wytworzonych produktów/usług	202	57,9
z pośrednictwa handlowego	76	21,8
z wypożyczenia produktów materialnych, korzystania z wartości niemater.	43	12,3
uzyskiwane od reklamodawców	19	5,4
inne przychody	9	2,6
Razem	349	100,0

* stopień ważności konkretnych celów oceniano w 4-stopniowej skali: 1 – bez znaczenia, 2 – niski, 3 – średni, 4 – wysoki

** stopień zaspokojenia danej cechy poprzez ofertę przedsiębiorstwa oceniano w 5-stopniowej skali: 1 – nie zaspokaja w ogóle, 2 – w słabym stopniu, 3 – w umiarkowanym, 4 – dużym, 5 – bardzo dużym

Źródło: Opracowanie na podstawie badań.

Pobieranie opłaty ze sprzedaży wytworzonych produktów/usług dominowało nie tylko ze względu na liczbę wskazań. Również w ujęciu wartościowym widać wyraźną dominację tego typu przechwytywania wartości. Przykładowo aż w 143 przedsiębiorstwach ten sposób przechwytywania wartości był jedynym mechanizmem, tzn. odpowiadał za 100% przychodów, gdy w przypadku pośrednictwa handlowego było to już tylko 30 przedsiębiorstw, a jedno przedsiębiorstwo osiągało całkowity przychód z tytułu wypożyczania produktów materialnych oraz wartości niematerialnych.

Podsumowanie

Jeśli chodzi o cele strategiczne przedsiębiorstwa, nie można stwierdzić wyraźnej dominacji konkretnej grupy celów. Jednakże, biorąc pod uwagę średnią arytmetyczną przypadającą na pojedynczy cel, stwierdzić można przewagę celów o charakterze finansowym (726,3 pkt., wobec 671,5 pkt. w przypadku celów rynkowych). Do celów, które przekroczyły 5% sumy ogółu przyznanych punktów (a więc takich, które według badań można uznać za ważne dla przedsiębiorstwa), zaliczyć można: utrzymanie dotychczasowego udziału w rynku, wzrost udziału w dotychczasowym rynku, satysfakcję klientów, lojalność klientów, utrzymanie dotychczasowych przychodów ze sprzedaży, wzrost przychodów ze sprzedaży, utrzymanie rentowności sprzedaży, wzrost rentowności sprzedaży, utrzymanie dotychczasowego zysku (przy czym żaden z tych celów nie osiągnął wartości 5,5% ogółu przyznanych punktów). Podobnie sytuacja przedstawia się w odniesieniu do zagadnienia tworzenia wartości dla klienta (podstawowego elementu składowego koncepcji modelu biznesu). Zauważyć tu można pewną przewagę wartości ekonomicznych (największa liczba przyznanych punktów) oraz technicznych nad wartościami społeczno-etycznymi oraz emocjonalnymi. Wyraźną przewagę widać natomiast w odniesieniu do sposobów przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo (drugiego ważnego składnika modelu biznesu). Dominuje tu przechwytywanie wartości w trakcie sprzedaży wytworzonych produktów/usług (składnik ten odpowiada za 57,9% ogółu wskazań, dystansując tym samym uzyskiwane wartości z pośrednictwa handlowego, z wypożyczania produktów materialnych, korzystania z wartości niematerialnych itp., czy też wartość uzyskiwaną od reklamodawców). W związku z powyższym potwierdzić można przyjętą w założeniach badawczych hipotezę, iż przewadze celów finansowych towarzyszy dominacja wartości ekonomicznych wraz z tradycyjnym mechanizmem przechwytywania wartości.

Literatura

- Amit R., Zott C. (2010), *Business Model Design: An Activity System Perspective*, „Long Range Planning”, Vol. 22.
- Banaszyk P. (2004), *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem* [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, AE w Poznaniu, Poznań.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010), *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning”, Vol. 22.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- Chesbrough H. (2007), *Business Model Innovation: It's not just about Technology Anymore*, „Strategy & Leadership”, Vol. 35, No. 6.
- Duczowska-Piasecka M., *Strategiczny wymiar modelu biznesu* [w:] M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Modele biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Doligalski T. (2014), *Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów* [w:] T. Doligalski (red.), *Modele biznesu w internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*, WN PWN, Warszawa.
- Falencikowski T. (2012), *Strategia a model biznesu-podobieństwa i różnice* [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Falencikowski T. (2013), *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- Hoque F. (2002), *The Alignment Effect: How to Get Real Business Value out of Technology*, Financial Times Prentice Hall.
- Kaczmarczyk S. (2011), *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE Warszawa.
- Kotarbiński T. (1973), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
- Krupski R. (2003), *Strategia bez celów*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, „Harvard Business Review”, Vol. 80, No. 5.
- Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, nr 2.
- Oblój K. (2010), *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy?*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2002), *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, 15th Bled electronic commerce conference, Slovenia.
- Porter M.E. (1994), *Strategia konkurencji. Metody, analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Porter M. (2001), *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review”, Vol. 79, No. 3.

- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Steiner G.A., Miner J.B., Gray E. (1986), *Management Policy and Strategy*, Macmillan, New York.
- Stoner J., Wankel Ch. (1996), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.) (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.
- Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, Vol. 43.
- Tilles S. (1963), *How to Evaluate Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, July/August.
- Zadura-Lichota P. (red.) (2010), *Innowacyjność 2010*, PARP, Warszawa.

BUSINESS MODEL IN THE CONTEXT OF STRATEGIC OBJECTIVES OF THE COMPANY

Summary: The business model and corporate strategy are separate conceptual entities, nevertheless interrelated. The strategy emphasizes the importance of long-term goals, which the company should aim, while the business model emphasizes the value category. The aim of the research presented in this paper is to identify strategic objectives in connection with creating customer value and capture value by the company. There is no domination of any of the identified strategic objectives. There is little advantage of the economic and technical values in comparison to socio-ethical values and emotional ones. In contrast, there is dominance in capturing value. It is based primarily on the sale of manufactured products/services (other capture mechanisms are of marginal importance).

Keywords: business model, strategy, value.