

Geometria strategii a procesy kreacji wartości przedsiębiorstwa

<https://doi.org/10.33141/po.2011.04.09>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (855), 2011, ss. 36-41
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marek Jabłoński

Wprowadzenie

Orientacja strategiczna przedsiębiorstw w ostatnich latach rozpatrywana jest z punktu widzenia oceny zdolności przedsiębiorstw do kreacji wartości. Coraz częściej też teoretycy i praktycy biznesu szukają specyficznych czynników różnicujących firmy na te, które stale osiągają sukcesy oraz te, którym udało się uzyskać krótkotrwałą przewagę konkurencyjną. Prawda tkwi często w szczegółach. Geometria strategii wychodzi naprzeciw tym oczekiwaniom, wprowadzając czytelny podział na elementy złożoności formułowania strategii w kontekście czynników ją kształtujących. Strategia w tym ujęciu może być mniej lub bardziej skomplikowana.

Z pojęciem strategii związane jest zagadnienie projektowania modeli biznesu. Model biznesu stanowi kombinację czynników materialnych i niematerialnych, które w odpowiedniej konfiguracji wprawiane w ruch za pomocą strategii powinny przyczynić się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Model biznesu może być efektywny i skuteczny bądź nie. W przypadku, gdy w opinii udziałowców i innych interesariuszy model pozwala na osiągnięcie złożonych celów krótkoterminowych i długoterminowych, należy utrzymywać go w tym stanie i na bieżąco korygować. Proces modyfikacji modelu biznesu powinien wynikać wprost z potrzeb rynkowych i odbioru modelu przez klientów, których należy traktować oprócz udziałowców za kluczowych dawców kapitału. Model biznesu ma charakter nietrwały i praca nad nim wymaga ciągłej analizy w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstwa. Bliiskość modelu biznesu z potrzebami klientów determinowana jest poprzez łańcuch wartości, obejmujący identyfikację potrzeb klientów, dostosowanie procesów wewnętrznych do ich spełnienia oraz dostawę produktu lub usługi (wartości) do klienta.

Energia, jaka zachodzi pomiędzy poszczególnymi komponentami modelu biznesu, trzyma ten model w pewnych ramach, które stanowią o jego więzi. Zmiany, jakie zachodzą pomiędzy owymi komponentami, w celu lepszego sterowania nimi powinny zostać opomiarowane za pomocą optymalnego zestawu miar osiągnięć, uwzględniających specyfikę i rodzaj przedsiębiorstwa. Strategia, która powinna nadawać rytm zmianom modelu biznesu, powinna być zrozumiała na wszystkich poziomach zarządzania. Do jej kaskadowania posłużyć się można uznany na świecie modelem zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard*).

O specyfice modelu biznesu decydują struktura udziałowa i polityka wobec przedsiębiorstwa. Inny będzie model biznesu, którego celem będzie

maksymalizacja wartości dla udziałowców, a inny będzie, gdy nacisk zostanie postawiony na wartość dla przedsiębiorstwa. Tutaj należy zaznaczyć, że wartość przedsiębiorstwa stanowi sumę kapitału własnego i kapitału obcego, podczas gdy wartością dla udziałowców jest wartość kapitału własnego pomniejszona o zadłużenie.

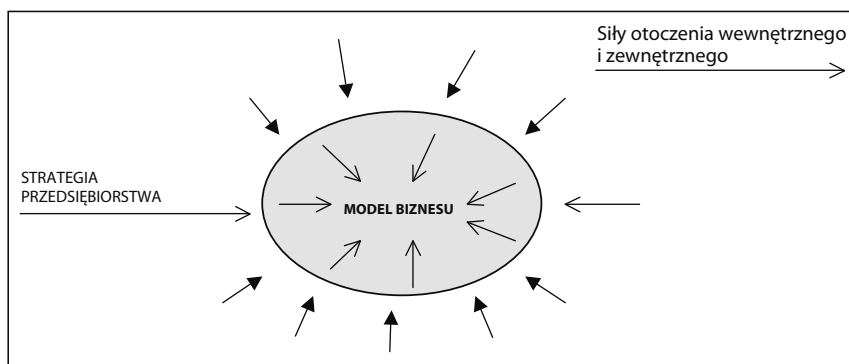
Dynamika zmian modelu biznesu zależy będzie także od sektora, w którym działa przedsiębiorstwo. W sektorach dojrzałych, jak np. górnictwo, energetyka zmiany modelu będą rzadsze. W przypadku sektorów innowacyjnych technologii i usług zmiany mogą być bardzo częste. Zmiany kosmetyczne, które często są podejmowane nie umożliwiają radykalnej zmiany modelu biznesu, a przy tym zmiany siły kreacji wartości dla udziałowców bądź samego przedsiębiorstwa. Tak więc często firmy trwają w swych niewydolnych modelach biznesu, a menedżerowie tylko pozorują wdrażanie strategii, które w wielu przypadkach nie są w stanie bez odpowiedniej determinacji zarządzających zmienić modelu biznesu. Zmiana zależy będzie także od potencjału rynku i posiadanych lub będących w dyspozycji wykorzystywanych do tego celu zasobów materialnych i niematerialnych.

Zmiana modelu biznesu może być naturalna (wynikająca z elastycznego dostosowania firmy do zmian otoczenia – firma zmienia się wraz z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym) lub wymuszona. W pierwszym przypadku model powinien charakteryzować się bardzo dużą elastycznością. Najbardziej pożądane jest, aby zmiany w przedsiębiorstwie wynikały wprost z potrzeb klientów, a czas dostosowania się do tych potrzeb od ich pierwszego sygnału inicjującego był jak najkrótszy. Zmiany wymuszone często mają charakter restrukturyzacyjny. Na rysunku 1 przedstawiono siły otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego działające na model biznesu.

Siły te ciągle poddają model biznesu zmianom. Stosowany model poddawany jest także korzystnym lub niekorzystnym zmianom kosmetycznym. Zmiana modelu biznesu może być dokonana tylko wtedy, gdy zarządzający zastosują strategię i z powodzeniem zrealizują jej założenia. W innym przypadku prawdopodobieństwo, że stosowany model biznesu ulegnie zmianie, jest niskie.

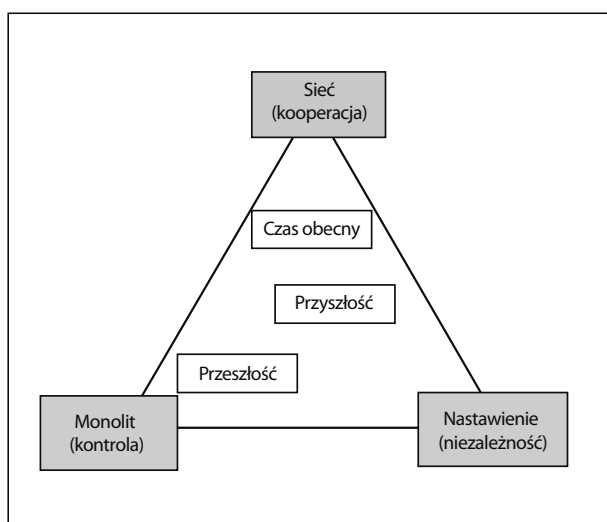
Geometria strategii

Autorem pojęcia „geometria strategii” jest R.W. Keidel, który zdefiniował to podejście jako nową koncepcję zarządzania strategicznego. Jest to koncepcja złożona i wielowymiarowa. Autor definiuje w ramach zarządzania strategicznego



Rys. 1. Siły otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Proponowany model „geometrii strategii”

Źródło: R.W. KEIDEL, *The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2010, s. 11.

cztery podejścia do myślenia strategicznego: ● myślenie punktowe ● myślenie liniowe ● myślenie macierzowe (dwuwymiarowe) ● myślenie trójkatne (trójwymiarowe).

W ramach tych czterech wymiarów myślenia strategicznego definiuje się także cztery kategorie kreacji strategii:

- personalne, w ramach którego zadawane jest pytanie, co robimy;
- oparte na wynikach *Performance Approach*, w ramach którego zadawane jest pytanie, co mierzymy;
- oparte na „układance”, w ramach której zadawane jest pytanie, co my staramy się łączyć ze sobą;
- oparte na wzorcu działania, w ramach którego zadawane jest pytanie, jak my konkurujemy, wzrastamy i organizujemy pracę.

Podstawowym założeniem do definiowania konfiguracji

geometrii strategii jest wyznaczenie obszarów podstawowych zmienności strategii¹⁾.

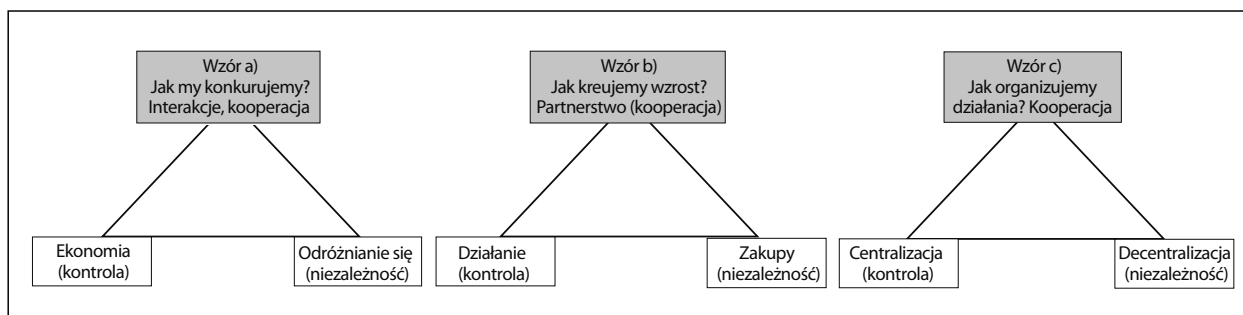
Model obejmuje zastosowanie różnych czynników w różnych kombinacjach do opisu strategii, np.: ● organizacja, technologia, strategia ● orientacja na klienta, planowanie i budżetowanie, wykorzystywanie zdolności oraz ● inne zależności.

Do podejścia ogólnego, opartego na takich czynnikach, jak kooperacja, niezależność i kontrola autor proponuje wprowadzić zmienne, opisujące rodzaj już wybranej konkretnej strategii, będącej wynikiem ukształtowania różnych zmiennych, jak np. równoczesne wykorzystanie tradycyjnego modelu biznesu i modelu opartego na zasadach e-biznesu.

Kombinacje uwzględniające te czynniki dają wiele możliwości kształtowania zarówno strategii, jak i modeli biznesu.

Autor koncepcji przedstawia trzy różne strategiczne wzory działania oparte na trójwymiarowej przestrzeni strategicznej.

Jak przedstawiono na rysunku 3, w ramach przestrzeni strategicznych „kooperacja – kontrola – niezależność” można definiować nieskończenie wiele rozwiązań, zawierających priorytety strategiczne obszarów decyzyjnych, związanych z wyborami strategicznymi. Do każdego z rozwiązań z kolei istotne jest sformułowanie konkretnych, następujących po sobie sekwencji działań, kształtujących ostateczny obraz strategii przedsiębiorstwa. Wielowymiarowa analiza kombinacji rozwiązań powinna ukształtować ostateczny obraz strategii przedsiębiorstwa.



Rys. 3. Trzy strategiczne wzory działania oparte na trójwymiarowej przestrzeni strategicznej

Źródło: R.W. KEIDEL, *The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2010, s. 67–69.

Geometria strategii a geometria modeli biznesowych

Modele biznesu we współczesnej gospodarce są z założenia nietrwałe. Turbulencje zmian otoczenia konkurencyjnego są tak szybkie, że wymuszone przez menedżerów zmiany modeli biznesu są wdrażane często zbyt późno i zanim zostaną ukonstytuowane już ponownie należy dokonywać zmian. Procesy te zachodzą systematycznie i można powiedzieć, że firmy ciągle podlegają restrukturyzacji. Zmiana jednego czynnika kształtującego cały model biznesu wpływa w małym lub dużym stopniu na cały system. Waga tego wpływu zależy od roli, jaką ten element odgrywa w modelu biznesu. Model w ten sposób ulega ciągłym zmianom. Podobnie jak strategię, model biznesu można zbudować w całość niczym *puzzle*. Kujala, Artto, Altonen i Turkulainen, dokonując przeglądu literatury przedmiotu w zakresie modeli biznesu, zdefiniowali sześć kluczowych jego elementów. Autorzy wskazują także, że te elementy odgrywają szczególną rolę w przedsiębiorstwach zorientowanych na projekty²⁾.

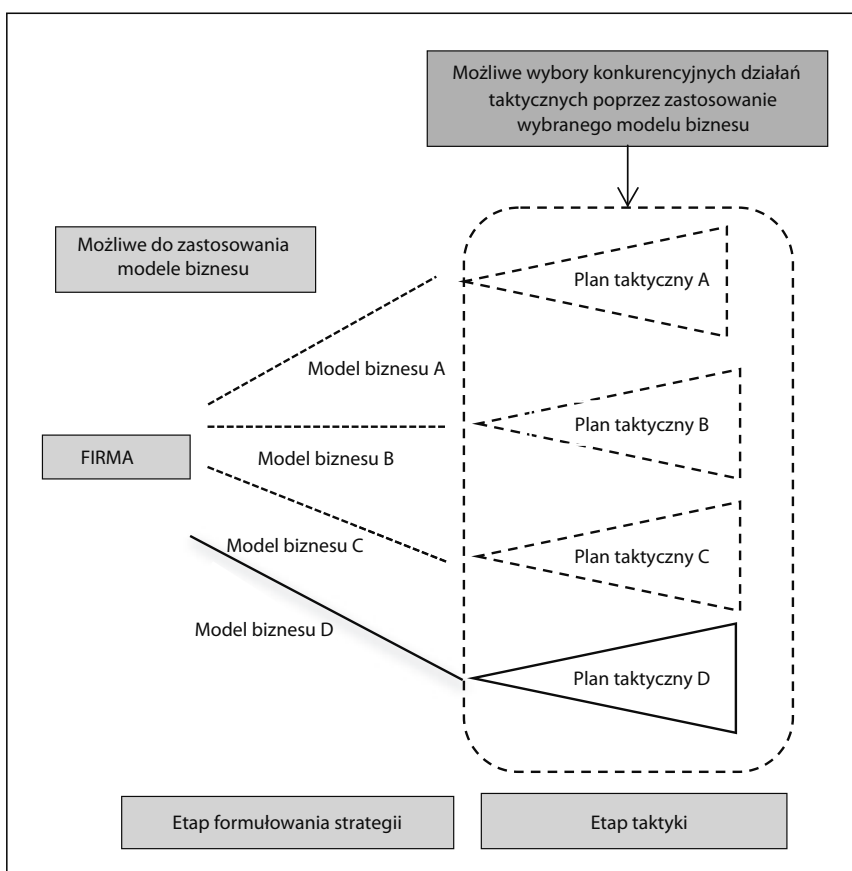
Interesujące jest to, że jako jeden z elementów modelu biznesu (oprócz klienta, propozycji dla klienta, pozycji w sieci wartości, kluczowych zdolności dostawców i logiki generowania dochodów) autorzy wymienili za różnymi innymi autorami strategię konkurencyjną. Strategia według cytowanych autorów jest elementem modelu biznesu. Dzięki strategii model jest wprowadzany w ruch. Energia, jaka

zachodzi pomiędzy poszczególnymi komponentami modelu biznesu, stanowi spoiwo ukształtowania tego modelu. Strategia służy zapewnieniu, że wszystkie te siły reakcji wewnętrznych i zewnętrznych będą scalone w sposób optymalny na potrzeby realizacji założonych celów. R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricart zdefiniowali klarownie podejście do pojęcia modelu biznesu, strategii i taktyki. Zaproponowali mianowicie następujące definicje: Model biznesu odnosi się do logiki firmy, jest drogą do kreacji wartości dla swoich interesariuszy. Strategia odnosi się do wyboru modelu biznesu, którym firma konkuruje na rynku. Taktyka odnosi się do bezpośredniej aktywności gospodarczej firmy poprzez zastosowanie odpowiedniego modelu biznesu i doboru pracowników³⁾. Autorzy przedstawili także swoje podejście w formie rysunku 4.

W dalszych rozważaniach w interesujący sposób autorzy przedstawiają czynniki różnicujące modele biznesu, które determinują ostateczny kształt zależności przyczynowo-skutkowych, do których jako przeciwstawne zaliczyć można: ● niską jakość usług – wysoką jakość usług ● niską cenę – wysoką cenę ● inwestowanie w działalność społeczną – nieinwestowanie w działalność społeczną ● duże inwestycje w infrastrukturę – małe inwestycje w infrastrukturę.

Wybory strategiczne, dotyczące tych wybranych czynników, przekładają się w dalszej kolejności na działania taktyczne, których wiązka kształtuje ostateczny obraz modelu biznesu. Przejście z jednego modelu biznesu do drugiego wymaga dokonania odpowiednich wyborów strategicznych i nacisku na kluczowe komponenty, które pozwolą zrealizować firmie właściwą strategię. Model biznesu w tym kontekście można porównać do tworu technicznego, np. samochodu, który ma elementy, które za pomocą energii są wprowadzane w ruch. Kierowca odpowiada tutaj za działania taktyczne. Według K. Obłója techniczny i ekonomiczny model działania jest związany z wyborami dotyczącymi koncentracji na określonych aspektach działalności. Ma on także charakter społeczny, który polega na sposobie traktowania pracowników i ich roli w firmie. Ostatnim wymiarem modelu działania jest aspekt organizacyjny – zbiór decyzji dotyczących stopnia centralizacji organizacji, typu przyjętej struktury, roli standardowych procedur operacyjnych.

Wybory organizacyjne splatają się oczywiście z technicznymi, społecznymi i ekonomicznymi i tworzą wspólnie architekturę organizacji, która albo ułatwia i wspomaga wdrożenie strategii, albo je utrudnia⁴⁾. Idąc tym tropem, można przyjąć założenie, że kreacja



Rys. 4. Strategia, modele biznesu i taktyki

Źródło: R. CASADESUS-MASANELL, J.E. RICART, *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, issues 2–3, s. 204.

wartości będzie mogła być realizowana tylko wtedy, gdy odpowiednie obszary modelu biznesu będą oszacowane, a wzajemna ich kombinacja będzie ułatwiać osiągnięcie tego celu.

Należy przy tym zaznaczyć, że kreacja wartości dla przedsiębiorstwa będzie wymagać zaprojektowania lub wyboru innego modelu biznesu niż w przypadku kreacji wartości dla udziałowców. Inne komponenty będą bowiem miały tutaj znaczenie. W przypadku kreacji wartości dla przedsiębiorstwa dłuższy horyzont będzie związany z naciskiem na relacje z kluczowymi interesariuszami (np. pracownikami, klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi). W przypadku nacisku na kreację wartości dla udziałowców, istotną rolę będzie odgrywać wysokość uzyskanej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału. Autor nie neguje jednak w tym miejscu tego, że nie jest możliwe zbudowanie takiego modelu biznesu, który zapewniłby zadowolenie interesariuszy, szybki zwrot i wysoki poziom stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału. Jego konstrukcja wymagałaby jednak wielowymiarowej analizy zgodności tych globalnie postawionych celów.

O tradycyjnych modelach biznesu napisano wiele; obecnie wydaje się, że trzeba skupić uwagę nie tylko na samych modelach, lecz na komponentach je kształtujących. Wielu autorów próbuje skoncentrować swoją uwagę na porównywaniu modeli biznesu firm, które osiągnęły sukces. Taki proces analityki biznesu przybliży nas do zrozumienia potęgi sukcesu niektórych przedsiębiorstw, ale nie gwarantuje, że te sposoby osiągania sukcesu z powodzeniem mogą zostać wprowadzone w innych przedsiębiorstwach. Ograniczenia mogą wynikać zarówno z dynamiki zmienności otoczenia współczesnego biznesu, jak i czynników wewnętrznych, które nie dają się skopiować do innego przedsiębiorstwa w bezpośredni sposób.

Na przykład K. Wikström, K. Artto, J. Kujala i J. Söderlund w swoich badaniach modeli biznesu firm, zorientowanych na projekty w branżach budowy statków, energetyki oraz systemów telekomunikacyjnych, wskazują na następujące istotne komponenty modeli biznesu, tj. propozycję wartości, efektywność inwestycyjną, innowacyjność, mechanizmy wzrostu, docelowe kompetencje, kluczowe kompetencje, krytyczne aktywa, powiązania z klientami, relacje, mechanizmy współpracy⁵⁾.

Skuteczna konfiguracja struktury strategicznej przedsiębiorstwa wymaga identyfikacji tych komponentów, które mają szczególne znaczenie w kreacji wartości. Istotne jest przy tym podejście do kluczowych obszarów modelu biznesu w zakresie pomiaru i monitorowania. Problematyka ta jest istotna z punktu widzenia oceny sprawności modelu biznesu, efektywności gospodarowania oraz oceny zdolności modelu biznesu do kreacji wartości dla przedsiębiorstwa i/lub dla udziałowców. Na podstawie badań przeprowadzonych przez autora niniejszego artykułu można poddać pod dyskusję wniosek, że menedżerowie polskich przedsiębiorstw, mając świadomość ważności poszczególnych komponentów modeli biznesu, wykorzystują miary osiągnięć inne niż te, które odnoszą się wprost do tych obszarów. Innymi słowy, mierzą nie te elementy przedsiębiorstwa, które mają największy wpływ na kreację wartości, lecz te, które są zdeterminowane konstrukcją miernika, jakiego używają do oceny osiągnięć⁶⁾. Zjawisko to stanowi istotny

problem w kształtowaniu modeli biznesu, a ich skuteczność można mierzyć za pomocą częściowych miar osiągnięć odpowiednich dla poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, jak i mierników kreacji wartości, np. EVA, MVA, TSR *etc.* W ten sposób można ocenić także trafność przyjętej strategii oraz skuteczność i efektywność działań taktycznych.

Ryzyko strategiczne a zmienność modeli biznesu

Jest wiele definicji ryzyka; niektóre definicje ryzyka skupiają się wyłącznie na scenariuszach negatywnych, podczas gdy inne są szersze i za ryzyko przyjmują każdą zmienną. W inżynierii definicja ryzyka określona jest jako produkt prawdopodobieństwa zajścia zdarzenia, które jest postrzegane jako niekorzystne oraz oszacowania spodziewanych szkód w przypadku zaistnienia tego zdarzenia. Ryzyko w naukach o finansach jest określane w kategorii zmienności rzeczywistej stopy zwrotu z inwestycji wokół spodziewanej stopy zwrotu, nawet jeżeli taka stopa zwrotu stanowi wynik pozytywny⁷⁾.

Według standardu COSO 2 *Enterprise Risk Management* ryzyko to możliwość, że zdarzenie będzie mieć miejsce i negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów. Zarządzanie ryzykiem jest natomiast realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa, uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa⁸⁾.

W tym kontekście ryzyko jest nieodłącznym czynnikiem formułowania strategii przedsiębiorstwa. Związane jest także z wyborami modelu biznesu, jak i z decyzjami dotyczącymi poszczególnych komponentów modelu biznesu. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo zidentyfikowało kluczowe ryzyka, wówczas zasadna jest odpowiedź na pytanie, czy kluczowe ryzyka, jakie występują w przedsiębiorstwie, jednoznacznie opisują czynniki stanowiące konstrukcję modelu biznesu. Ów model, w przypadku, gdy firma osiąga sukces, powinien bowiem być chroniony. Zagrożenia lub szanse wynikające wprost ze strategii powinny korespondować z potencjałem, jaki tkwi w filozofii modelu biznesu.

Ryzyka mogą także dotyczyć sytuacji makroekonomicznej, na którą przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Badania przeprowadzone przez autora, dotyczące wpływu ryzyka na procesy zarządzania wartością przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwach o charakterze międzynarodowym, wskazują, że spośród najczęściej wymienianych ryzyk od najważniejszych do mniej ważnych, które są monitorowane w przedsiębiorstwach, wyróżnić można: ● ryzyko kursu walut ● ryzyko wzrostu cen surowców ● ryzyko utraty płynności ● ryzyko utraty źródeł finansowania ● ryzyko utraty kluczowego personelu ● ryzyko wzrostu konkurencji ● ryzyko niedotrzymania warunków kontraktów ● ryzyko utraty dostawców ● ryzyko techniczne (awaria, wypadek) ● ryzyko niedotrzymania wymagań ochrony środowiska⁹⁾.

Zasadne jest rozszerzyć proces oceny przestrzeni rozpatrywania modeli biznesu i strategii o czynniki związane z analizą ryzyka. ➔

Strategiczne zarządzanie wynikami – Strategic Performance Management

Procesy kreacji wartości oparte są w nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstwach na identyfikacji priorytetów. Menedżerowie mają świadomość ograniczoności zasobów. Umiejętność oceny wrażliwości komponentów modeli biznesu na wartość przedsiębiorstwa jest bardzo trudnym zadaniem. Wymaga holistycznego podejścia obejmującego analizę wielokryterialną. W tym kontekście wyjaśnia się pojęcie strategicznego zarządzania wynikami (*Strategic Performance Management*), które obejmuje zintegrowany system pomiaru wyników przedsiębiorstwa, uwzględniający wszystkie istotne obszary zarządzania przedsiębiorstwem. Kluczową rolę w tym ujęciu ma założenie, że orientacja strategiczna przedsiębiorstwa powinna wpływać pozytywnie na ich wyniki biznesowe.

Takie założenie stawia R.E. Morgan i C.A. Strong, identyfikując sześć wymiarów orientacji strategicznej, które mają związek z osiąganiem wyników przez przedsiębiorstwa. Należy do nich orientacja: ● agresywna ● analityczna ● defensywna ● przyszłościowa ● proaktywna i ● ryzykowna. Według ich badań największy wpływ na proces osiągania wyników ma przyszłościowa orientacja strategiczna¹⁰. System zarządzania wynikami (*Performance Management Systems*) z obszaru operacyjnego, służącego ocenie wyników osiąganych przez menedżerów, rozwija się w ostatnich latach w kierunku jego nowej formy, odnoszącej się do czynników strategicznych (*Strategic Performance Management*). Propagatorem tej koncepcji w literaturze przedmiotu, jest Andre de Wall, który definiuje koncepcję *Strategic Performance Management* jako proces, który obejmuje systematyczne definiowanie misji, strategii i celów na różnych poziomach zarządzania i dokonywanie działań służących monitorowaniu kluczowych czynników sukcesu i kluczowych wskaźników wyników, aby w sposób dynamiczny, bez zbędnej zwłoki podejmować działania korygujące¹¹.

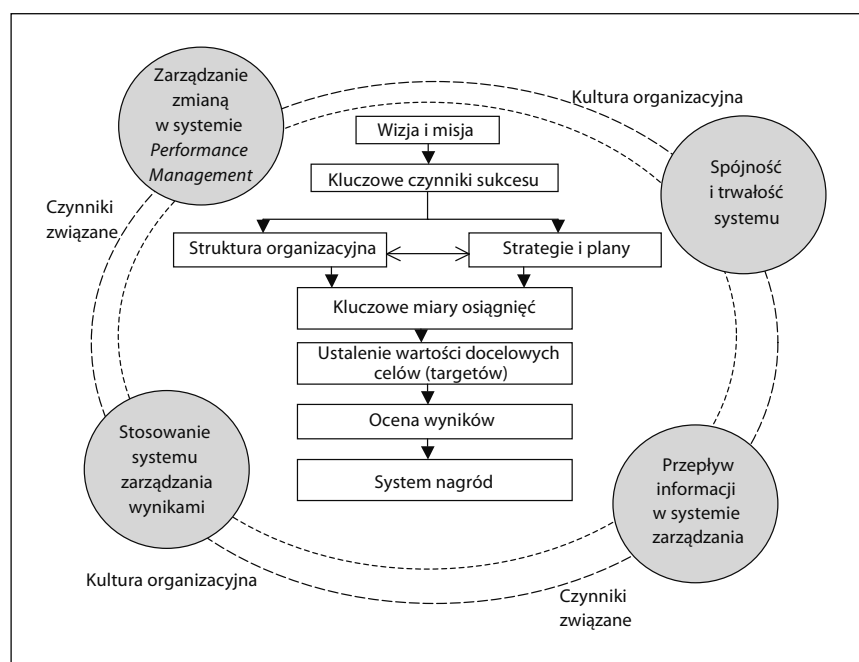
Koncepcja ta często jest łączona z podejściem do systemu kontroli strategicznej (MCSs – *Management Control Systems*). Ujęcie to obejmuje w swoich założeniach uwzględnianie w procesie wdrażania strategii systemu pomiarowego, służącego do podejmowania decyzji co do zmiany modelu biznesowego przedsiębiorstwa oraz wprowadzającej go w ruch strategii. Przejście z modelu biznesowego do wdrażania strategii powinno uwzględniać zastosowanie różnych systemów pomiarowych, ze świadomością znaczenia miar finansowych i niefinansowych, w tym miar kreacji wartości¹². Złożoność tego podejścia przedstawia rysunek 5, w którym zaprezentowano

strukturę systemu zarządzania wynikami, autorstwa A. Ferreiry i D. Otleya.

Zaprezentowany model jest zbliżony z podejściem cytowanego wcześniej A. de Waala. Nie ulega wątpliwości, że koncepcja strategicznego zarządzania wynikami, zmieniając orientację z zarządzania zadaniami na zarządzanie wynikami, kieruje swój punkt ciężkości na stosowanie systemów premiowania opartych na wynikach mierzonych dedykowanymi miarami osiągnięć. Ma często charakter personalny, czyli odnoszący się do wyników konkretnego menedżera czy specjalisty, ale w kontekście całego przedsiębiorstwa. Często jest wspomagany przez system zarządzania przez cele (*Management by Objectives*), wykorzystuje przy tym wspomniany wyżej model R.S. Kaplana i D.P. Nortona, a mianowicie zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard*).

Strategiczny system zarządzania wynikami powinien bazować na miarach finansowych (często z zastosowaniem mierników kreacji wartości, jak np. EVATM – *Economic Value Added* lub MVA – *Market Value Added*) i niefinansowych, bazujących na założeniach pomiaru kapitału intelektualnego.

Tę tezę potwierdza wielu autorów zajmujących się tą problematyką. Dobrym przykładem są wyniki badań amerykańskich autorów, badających znaczenie różnych nośników wartości (*Value Drivers*), mierzących różne charakterystyki pomiaru z wykorzystaniem różnych metod, m.in. modelu *Balanced Scorecard*, modelowania biznesowego z uwzględnieniem kluczowych komponentów oraz mierników kreacji wartości, w tym przypadku miernika ekonomicznej wartości dodanej (EVA). Jeden z najbardziej uznanych autorów zajmujących się tą problematyką, R.H. Chenhall z kolei twierdzi, że strategiczny system zarządzania wynikami wspomaga menedżerów w budowie przewag konkurencyjnych¹³. Z kolei wyniki



Rys. 5. Struktura zarządzania wynikami

Źródło: A. FERREIRA, D. OTLEY, *The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis*, „Management Accounting Research” 2009, vol. 20, issue 4, s. 268.

badania naukowców holenderskich wskazują, że priorytety w formułowaniu strategii są ściśle skorelowane z efektywnością wykorzystania specyficznych miar osiągnięć¹⁴⁾. W literaturze przedmiotu jest poruszana także problematyka zakresu strategicznego systemu zarządzania wynikami.

A. Atkinson wskazuje na potrzebę uwzględnienia w systemie pomiarowym miar odnoszących się do wszystkich podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, a mianowicie jego interesariuszy¹⁵⁾. W tym aspekcie wskazuje na wiodącą rolę interesariuszy, w tym udziałowców na złożony system oceny wyników przedsiębiorstwa, skierowany nie tylko na ocenę osiągnięć menedżerów. Takie podejście ma realny wpływ na ocenę całego przedsiębiorstwa jako podmiotu interaktywnie pracującego w złożonym układzie zmiennych, wzajemnie na siebie wpływających, mających charakter personalny (klienci, dostawcy, pracownicy), jak i, nazwijmy to, zmiennych niepersonalizowanych, jak np. aktywa trwałe, obrotowe, struktura kapitału, system pomiarowy. Na podstawie tego ujęcia problematyki przedmiotu można przyjąć założenie, że jeśli kreacja wartości ma charakter długoterminowy, to sprzyjać temu powinna silna orientacja strategiczna o charakterze przyszłościowym. W dłuższym horyzoncie wyniki przedsiębiorstwa powinny być lepsze. Kreacja wartości przedsiębiorstw będzie zatem zdeterminowana perspektywą przyszłościową zarządzających nią menedżerów. Miary osiągnięć powinny zatem obejmować dłuższy okres.

Podsumowanie

Rozpatrywanie strategii oraz modeli biznesu z punktu widzenia budowy wartości przedsiębiorstw jest obecnie jednym z kluczowych zagadnień absorbujących teoretyków i praktyków zarządzania. W tym kontekście w pracach badawczych jest stosowane przez autora podejście indukcyjne, ujmowane jako rodzaj rozumowania, podczas którego badacz bada najpierw wiele indywidualnych przypadków, a na ich podstawie wnioskuje o istniejących w nich schematach w celu stworzenia kategorii konceptualnej¹⁶⁾. W tym ujęciu, bazując na szczegółowej analizie czynników kształtujących modele biznesu, podejście to może być skutecznym rozwiązaniem do oceny modeli biznesu podmiotów zainteresowanych osiągnięciem długoterminowej wartości. Istotne jest przy tym także konstruowanie takich systemów pomiarowych, zorientowanych na wychwytywaniu zgodności działań z założoną strategią, które będą skoncentrowane na monitorowaniu kluczowych czynników konstytuujących modele biznesu.

Koncepcja strategicznego zarządzania wynikami wpisuje się w założenia omawianej powyżej teorii geometrii strategii, która za pomocą przedstawionej autorskiej propozycji wspomaga identyfikację tych komponentów modeli biznesu, które mają szczególne znaczenie dla wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Identyfikacja ryzyk i zarządzanie nimi sprzyja monitorowaniu czynników, które w krótszej i dłuższej perspektywie mogą tę wartość obniżyć bądź uniemożliwić jej wzrost.

dr Marek Jabłoński
Katedra Zarządzania

Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej

PRZYPISY

- ¹⁾ R.W. KEIDEL, *The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2010, s. 6.
- ²⁾ S. KUJALA, K. ARTTO, P. AALTONEN, V. TURKULAINEN, *Business Models in Project-Based Firms – Towards a Typology of Solution-Specific Business Models*, „International Journal of Project Management” 2010, vol. 28, issue 2, s. 103.
- ³⁾ R. CASADESUS-MASANELL, J.E. RICART, *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, issues 2–3, s. 196.
- ⁴⁾ K. OBLÓJ, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 23–24.
- ⁵⁾ K. WIKSTRÖM, K. ARTTO, J. KUJALA, J. SÖDERLUND, *Business Models in Project Business*, „International Journal of Project Management” 2010, vol. 28, s. 838.
- ⁶⁾ M. JABŁOŃSKI, *Kreacja wartości przedsiębiorstw a komponenty modeli biznesu*, w: R. BOROWIECKI, A. JAKI (red. nauk.), *Współczesne problemy analizy ekonomicznej*, Katedra Ekonomii i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 179–197.
- ⁷⁾ A. DAMODARAN, *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwo Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009, s. 31.
- ⁸⁾ *Enterprise Risk Management – Integrated Framework – Executive Summary and Framework: Application Techniques*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treedway Commission, 2004, s. 25.
- ⁹⁾ M. JABŁOŃSKI, *Risk Management in the Process of Value Based Management*, in: S. BORKOWSKI, R. ULEWICZ (eds.), *Human Resources in Organizations*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, Sosnowiec 2009, s. 25.
- ¹⁰⁾ R.E. MORGAN, C.A. STRONG, *Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation*, „Journal of Business Research” 2003, vol. 56, no. 3, s. 171.
- ¹¹⁾ A. DE WALL, *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioural Approach*, Palgrave Macmillan, New York 2007, s. 19.
- ¹²⁾ F. NILSSON, N.-G. OLVE, *Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management*, „European Management Journal” 2001, vol. 19, no. 4, s. 347.
- ¹³⁾ R.H. CHENHALL, *Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study*, „Accounting Organisations and Society” 2005, vol. 30, no. 5, s. 395.
- ¹⁴⁾ F.M. VERBEETEN, A.N.A.M. BOONS, *Strategic Priorities, Performance Measurement and Performance: An Empirical Analysis in Dutch Firms*, „European Management Journal” 2009, vol. 27, no. 2, s. 114.
- ¹⁵⁾ A. ATKINSON, *Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation*, „European Management Journal” 1998, vol. 16, no. 5, s. 553.
- ¹⁶⁾ K. CHARMAZ, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 239.

Summary

Considering the strategy as well as models of the business from a point of view of the structure of the value of enterprises is one of crucial absorbing issues at present of theoreticians and practitioners of the management. In this context an induction method is applied by the author in research works. In this presentation being based on a detailed analysis of factors shaping models of the business this approach can be an effective solution for the assessment of models of the business of subjects interested in achieving the long-term value. In addition also constructing such measuring systems informed on detecting the compliance of action with the established strategy which will be concentrated on monitoring crucial forming factors is significant models of the business. The conception is writing the strategic performance management down oneself of theory into assumptions discussed above „of geometry of the strategy” which with the help of the described author’s proposal is assisting the identification of these components of models of the business which are of special importance for an increase in value enterprises. The identification of risks and managing them are supporting monitoring of factors which in the shorter and longer perspective they can lower this value or prevent her the height.