

ROZDZIAŁ 2

Czynniki warunkujące model biznesowy

2.1. Pojęcie i istota modelu biznesowego

2.1.1. Elementy modelu biznesowego

Rozpoczęcie i prowadzenie działalności gospodarczej powinno odbywać się zgodnie z przemyślaną i świadomie przyjętą formułą. Na koncepcję prowadzenia biznesu składa się wiele elementów, których konfiguracja przesądza o tożsamości przedsiębiorstwa oraz jego szansach rozwoju. Znaczenie tego zagadnienia dostrzegają zarówno przedstawiciele środowisk naukowych, jak i praktycy zarządzania. W opracowaniach naukowych dotyczących tej problematyki używane jest określenie: **model biznesowy** lub **model biznesu**. Proste ujęcie pojęcia „model biznesowy” sformułował A.K. Koźmiński, stwierdzając, że: „model biznesowy oznacza sposób na zarabianie pieniędzy przez przedsiębiorców”¹. Jednak sięgając do wydanych pozycji literatury poświęconych modelom biznesowym, można spotkać się z szerszym definiowaniem i rozumieniem tego pojęcia. Przegląd sposobów interpretacji i podejścia do koncepcji modelu biznesowego zawiera między innymi opracowanie T. Gołębiowskiego i współautorów. Zauważają oni, że w publikacjach dotyczących modeli biznesowych można wyróżnić trzy główne nurty podejścia do tego zagadnienia²:

¹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123.

² T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesowe polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 19–32.

- pierwsze ujęcie koncentruje się na zdefiniowaniu pojęcia modelu biznesu i opisanie modelu biznesu jako koncepcji teoretycznej oraz wskazaniu jego elementów składowych,
- drugie podejście dotyczy wyodrębniania typów modelu biznesu oraz analizy ich specyfiki,
- trzeci rodzaj podejścia do problematyki modeli biznesowych obejmuje konceptualizację i prezentację modeli biznesu przeznaczonych dla określonego rodzaju przedsiębiorstw, np. sklepów internetowych.

W tej książce uwaga skierowana jest przede wszystkim na elementy składowe modelu biznesowego oraz analizę wybranych typów modeli biznesowych, ponieważ autorka uznaje, że one właśnie mają kluczowe znaczenie dla świadomego podejmowania decyzji przez przedsiębiorców na etapie rozpoczynania działalności gospodarczej i prowadzenia jej w początkowej fazie, zatem mówiąc ogólnie, są bardzo ważne z praktycznego punktu widzenia. Model biznesu jest w istocie w przekonaniu autorki kompleksowym sposobem zapewnienia temu podmiotowi bezpieczeństwa finansowego. W ujęciu finansów przedsiębiorstw jest to finansowa gwarancja istnienia i rozwoju podmiotu gospodarczego, która powstaje w wyniku codziennych starań zarządzających przedsiębiorstwem zmierzających do zapewnienia dobrej kondycji finansowej³.

Jedna z definicji określa, że⁴: „model biznesowy (model biznesu) jest mniej lub bardziej rozwiniętym wyobrażeniem o pożądanym rozwoju przedsiębiorstwa i jego uwarunkowaniach. Model biznesowy jest zatem czynnikiem startowym i regulatorem dla decyzji”. Podstawowe składniki modelu biznesowego to⁵:

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

³ Portal Edukacji Ekonomicznej, Narodowy Bank Polski, www.nbportal.pl (10.02.12015).

⁴ P. Banaszyk, *Znaczenie modelu biznesowego w strategicznej odnowie przedsiębiorstwa*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, K. Zimniewicz (red.), Zeszyty Naukowe nr 81, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 40.

⁵ Tamże, s. 39–40.

Na podobne elementy modelu biznesowego zwraca uwagę M. Sagan: „W modelu biznesu kluczowymi elementami konstytuującymi są: wartość (korzyści), którą zamierza zaoferować klientowi przedsiębiorstwo, ściśle określenie grupy nabywców, do których trafi owa wartość (korzyści), oraz sposób utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. Model biznesu jest spojony przez zasoby (technologia, kapitał ludzki, posiadane wartości) oraz wyróżniające firmę zdolności (kombinacje R&D, umiejętności przywódcze managementu, kompetencje w zakresie wytwarzania i logistyki itp.)”⁶.

Model biznesu pozwala na udzielenie odpowiedzi na krytyczne z punktu widzenia działalności biznesowej organizacji pytanie⁷:

- Kto jest klientem?
- Jakiej wartości od organizacji klient oczekuje?
- W jaki sposób wartość ta jest mu dostarczana?
- Jakie są koszty i przychody realizowanej działalności?

W podobny sposób pojęcie modelu biznesu objaśnia M. Duczkowska-Piasecka⁸: „Model biznesu odpowiada na pytanie, na czym zarabiać pieniądze, to znaczy: jaką wartość dostarczyć klientowi, kto ma być tym klientem (kto pozwoli przedsiębiorstwu osiągnąć optymalne dochody), jak należy postępować w procesie wytwarzania wartości dla klienta oraz – ile w rezultacie przedsiębiorstwo może na tym zarobić”. Autorka podkreśla, że w ramach przełożenia modelu biznesu na funkcjonowanie przedsiębiorstwo musi podjąć decyzje w następujących obszarach⁹:

- budowa oferty rynkowej – która może składać się z dóbr, usług i korzyści, jakie klient nabywa wraz z zakupem. W obszarze oferty rynkowej mieści się też przyjęta strategia konkurowania;
- budowa i utrzymanie relacji z klientem, w tym przede wszystkim wybór klienta docelowego;
- zarządzanie elementami infrastruktury – strumieniami zasobów, rodzajami działalności, relacjami z partnerami biznesowymi, którzy są niezbędni do urzeczywistnienia wybranego modelu biznesowego;
- aspekty finansowe, pochodną których są decyzje cenowe firmy, decyzje w wymienionych wyżej kwestiach determinujące dochodowe rezultaty modelu.

⁶ M. Sagan, *Modele biznesu w epoce Network Economy*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” tom 5(41)/2013, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin 2013, s. 293.

⁷ S. Cyfert, *Geneza organizacji*, Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 42–43.

⁸ M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 159.

⁹ Tamże, s. 159.

Alexander Osterwalder i Yves Pigneur definiują model biznesowy, wskazując, że¹⁰: „Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości”. Według autorów na model biznesowy składa się dziewięć fundamentalnych elementów podanych w kolejnej tabeli.

Tabela 7. Elementy fundamentalne w modelu biznesowym

Elementy modelu biznesu	Cechy charakterystyczne
1. Segmenty klientów	Organizacja obsługuje jeden lub większą liczbę segmentów klientów
2. Propozycja wartości	Organizacja stara się rozwiązywać problemy klientów i zaspokajać ich potrzeby za pomocą propozycji wartości
3. Kanaly	Propozycja wartości trafia do klientów za pośrednictwem kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży
4. Relacje z klientami	Z poszczególnymi segmentami klientów kształtuje się relacje
5. Strumienie przychodów	Strumień przychodów stanowi efekt realizacji propozycji wartości
6. Kluczowe zasoby	Kluczowe zasoby to aktywa niezbędne do formułowania i realizacji poprzednich elementów...
7. Kluczowe działania	...poprzez wykonywanie pewnej liczby kluczowych działań
8. Kluczowi partnerzy	Niektóre działania zleca się firmom zewnętrznym, a niektóre zasoby pozyskuje się spoza przedsiębiorstwa
9. Struktura kosztów	Poszczególne elementy modelu biznesowego wpływają na określoną strukturę kosztów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress.pl Helion SA, Gliwice 2014, s. 7–8.

Zatem na model biznesowy składają się elementy koncepcyjne oraz określone zasoby umożliwiające urzeczywistnienie tych koncepcji. W sytuacji nowo otwieranej działalności gospodarczej, przy której występuje zazwyczaj deficyt zasobów, wydaje się, że w praktyce ma miejsce raczej dopasowanie w modelu biznesowym koncepcji działania do posiadanych zasobów, a rzadziej odwrotnie.

S. Grzegorzcyk i R. Wachowiak zauważają, że model biznesowy przedsiębiorstwa poza zapewnieniem zysków, wzrostu wartości przedsiębiorstwa i zdobycia przewagi konkurencyjnej powinien uwzględniać wymagania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i zrównoważonym rozwojem. Dlatego definiując pojęcie modelu biznesowego, podkreślają te aspekty¹¹: „Model

¹⁰ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress.pl Helion SA, Gliwice 2014, s. 5.

¹¹ S. Grzegorzcyk, P. Wachowiak, *Autorski model biznesowy przedsiębiorstwa*, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Dorobek ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu oraz jego praktyczne wykorzystanie na przełomie XX i XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

biznesowy jest narzędziem opisującym sposób odpowiedzialnego wykorzystania kapitału intelektualnego i zasobów przedsiębiorstwa w celu zapewnienia jego konkurencyjności w danym sektorze poprzez dostarczanie odpowiedniej wartości klientom oraz generowanie zysków na poziomie umożliwiającym zwiększenie jego wartości, przy zachowaniu zasady zrównoważonego rozwoju oraz z uwzględnieniem oczekiwań kluczowych interesariuszy”. Wśród elementów składowych modelu biznesowego wyróżniają, podobnie jak inni wcześniej przytaczani autorzy: obszar klienta (w tym segment klientów i propozycję wartości dla nich), obszar zasobów (w tym zasoby tradycyjne i kapitał intelektualny), obszar działań (procesów) i obszar zysków (przychody, koszty).

W obrazowy sposób rozumienie modelu biznesowego objaśnił K. Obłój¹²: „Rolę naczynia, które w normalnej firmie trzyma elementy strategii razem, odgrywa **model biznesowy**. Nazywam to **zasadą koperty**, aby podkreślić dwa aspekty modelu biznesowego. Po pierwsze, jest on niczym koperta, do której wkłada się poszczególne, powiązane z sobą decyzje i dzięki temu mają one wspólne opakowanie. Po drugie, koperta to nie karton, w który można upchnąć dużo rzeczy. Koperta ma swoje ograniczenia. Jak się do niej włoży za dużo, to koperta się rozerwie i wszystko wypadnie. Dlatego powinny się w niej znaleźć tylko trzy powiązane elementy: **zasoby, umiejętności i konfiguracja tych połączeń**. W ten sposób model biznesowy daje odpowiedź na trzy pytania związane z potrzebą osiągnięcia założonych celów strategicznych:

- Jakie zasoby firmie są niezbędne na danym terytorium?
- Jakie umiejętności są potrzebne?
- W jaki sposób zasoby i kompetencje powinny być skonfigurowane w praktyce, czyli jaki będzie łańcuch wartości firmy?

W swojej wypowiedzi K. Obłój doprecyzowuje pojęcie modelu biznesowego w stosunku do poglądów innych autorów. Autor stwierdza, że istnieje obecnie silna tendencja do rozszerzania istoty modelu biznesowego tak dalece, że właściwie staje się on tożsamy z pojęciem strategii¹³.

Zgodnie z przekonaniem autora na strategię przedsiębiorstwa składa się pięć zasadniczych elementów: **misja firmy, domena działania, przewaga strategiczna (silna strona), cele strategiczne oraz funkcjonalne programy działania**¹⁴.

Misja firmy jest precyzyjnym wyrażeniem, w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji, dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji orga-

¹² K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010, s. 97.

¹³ Tamże, s. 229 oraz patrz: M. Johnson, C.M. Christiansen, H. Kagermann, *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review”, December 2008.

¹⁴ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 33–35.

nizacji. Misja jest więc sformułowaniem na użytek strategii wizji przyszłości firmy i nabiera strategicznego znaczenia, gdy spełnia trzy wymogi:

- a) wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości,
- b) wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników,
- c) proces jej realizacji jest wiarygodny.

Domena działania określa przede wszystkim, gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby/usługi (wskazanie swojego segmentu rynku).

Przewaga strategiczna (konkurencyjna) polega na tym, aby w ramach wybranej domeny być bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy. Przewaga decyduje więc o sile konkurencyjnej firmy (tj. stanowi o tym, że firma jest lepsza niż konkurenci) istotnej dla odbiorców.

Cele strategiczne są elementarnym uzupełnieniem wyborów dokonanych odnośnie do domeny działania oraz strategicznej przewagi nad konkurentami. Cele określają, co konkretnie firma chce osiągnąć w kolejnych odcinkach czasu, i pozwalają mierzyć, czy firma osiąga sukces.

Funkcjonalne programy działania są nieodłącznym uzupełnieniem ogólnej strategii działania. Są one przełożeniem koncepcji strategii na konkretne działania firmy i na codzienne zachowanie każdego pracownika.

Według M. Duczkowskiej-Piaseckiej i współauterek rozważania na temat modeli biznesu powinny iść w takim kierunku, aby pokazać, że¹⁵:

- model biznesu jest swego rodzaju konstrukcją organizacyjno-zarządczą mającą dla przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie w grze rynkowej,
- model biznesu jest przedmiotem wyborów i zmian strategicznych i jako taki determinuje pozycję przedsiębiorstwa w długim okresie,
- model biznesu jest polem konkurencji i budowy przewagi konkurencyjnej,
- model biznesu jest osią nowego myślenia strategicznego budującego przyszłość przedsiębiorstwa.

W przekonaniu autorki tej książki dla początkującego przedsiębiorcy w kontekście przyjętego modelu biznesowego (w sposób uświadamiany bądź nie) podstawowe znaczenie mają odpowiednie zasoby materialne i niematerialne, kluczowe kompetencje oraz koncepcja budowania relacji z otoczeniem.

2.1.2. Typy modeli biznesowych

Samo określenie „model biznesowy” sugeruje, że chodzi w tym o jakiś wzorzec – model, zgodnie z którym powinno być zorganizowane i działać przedsiębiorstwo. Mimo ogromnej różnorodności w sposobie organizacji i działania przedsiębiorstw autorzy podejmują próby ich klasyfikacji według różnorodnych

¹⁵ M. Duczkowska-Piasecka (red.), M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013, s. 16.

kryteriów. W ten sposób w literaturze pojawiają się typologie przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw skategoryzowanych z uwagi na specyfikę realizowanego modelu biznesowego.

Jedną z takich klasyfikacji opracował zespół autorów: T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska i M. Witek-Hajduk, przyjmując następującą definicję modelu biznesu: „Model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości”¹⁶. Autorzy wyróżnili następujące normatywne modele biznesu, przyjmując jako kryteria wyodrębnienia uwarunkowania funkcjonowania polskich przedsiębiorstw oraz elementy konstytuujące model biznesu¹⁷:

- tradycjonalista,
- gracz rynkowy,
- zleceniobiorca (producent na zlecenie),
- specjalista,
- dystrybutor (pośrednik),
- integrator.

Tabela 8. Cechy charakterystyczne w poszczególnych typach modeli biznesu

Typ realizowanego modelu biznesu	Cechy charakterystyczne
Tradycjonalista	<ul style="list-style-type: none"> • źródłem przychodów jest przede wszystkim sprzedaż wytworzonych dóbr materialnych lub świadczonych usług, • źródłem wartości dla klienta są korzyści materialne związane z produktem oraz relacja korzyści do kosztów, • istotne są zasoby finansowe, ponadto brak unikatowych zasobów/kompetencji, realizowanie następujących działań w ramach łańcucha wartości: projektowanie, wytwarzanie dóbr/usług i ich sprzedaż, co oznacza, że jego wewnętrzny łańcuch wartości jest relatywnie długi, • dominują relacje transakcyjne z uczestnikami łańcucha dostaw, • pasywna rola w łańcuchu tworzenia wartości dla ostatecznego nabywcy/użytkownika.

¹⁶ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesowe polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 57.

¹⁷ Tamże, s. 82.

Gracz rynkowy	<ul style="list-style-type: none"> • podstawowymi źródłami przychodów są: sprzedaż wytworzonych dóbr materialnych lub świadczonych usług oraz inne niż sprzedaż formy udostępniania produktu, • źródłem wartości dla klienta są zarówno korzyści materialne, jak i emocjonalne związane z produktem, wartość dostarczana klientom na poszczególnych etapach cyklu transakcyjnego, a także relacje tworzone z ostatecznym użytkownikiem/konsumentem produktu, • dysponowanie następującymi istotnymi, unikatowymi zasobami/kompetencjami: kompetencjami menedżerskimi, zaawansowaną technologią, marką/wzorami użytkowymi, maszynami, urządzeniami lub infrastrukturą, zasobami finansowymi oraz wiedzą na temat rynku, • koncentracja na następujących działaniach w ramach łańcucha wartości: projektowanie, wytwarzanie, marketing i sprzedaż, przy czym wybrane operacje w ramach tych działań mogą być zlecane na zewnątrz; wewnętrzny łańcuch wartości pozostaje relatywnie długi.
Zleceniobiorca	<ul style="list-style-type: none"> • źródłem przychodów jest przede wszystkim sprzedaż wytworzonych dóbr materialnych lub świadczonych usług, • źródłem wartości dla klienta są: wartość materialna produktu oraz abstrakcyjny stosunek korzyści do kosztów pozyskania wartości, • unikatowym zasobem są maszyny i urządzenia, • koncentrowanie działań na wytwarzaniu dóbr materialnych lub świadczeniu usług na zlecenie – co oznacza, że wewnętrzny łańcuch wartości jest krótki, • dominują relacje transakcyjne z uczestnikami łańcucha dostaw, • pasywna rola w łańcuchu tworzenia wartości dla ostatecznego nabywcy/użytkownika, • źródłem przychodów jest przede wszystkim sprzedaż wytworzonych dóbr materialnych lub świadczonych usług.
Specjalista	<ul style="list-style-type: none"> • podstawowym źródłem przychodów jest sprzedaż wytworzonych dóbr materialnych lub świadczonych usług i/lub inne niż sprzedaż formy udostępniania produktu, • źródłem wartości dla klienta są zarówno korzyści materialne, jak i emocjonalne produktu oraz wartość dostarczana klientom na poszczególnych etapach cyklu transakcyjnego, a także tworzone z ostatecznym użytkownikiem/nabywcą produktu, • unikatowymi zasobami/kompetencjami są: kompetencje menedżerskie, zaawansowane technologie, marka/wzory użytkowe, wiedza na temat rynku, • koncentrowanie na realizowaniu następujących działań – elementów łańcucha wartości: projektowaniu oraz marketingu, co oznacza, że jego wewnętrzny łańcuch wartości jest relatywnie krótki; wytwarzanie dóbr materialnych lub świadczenie usług może realizować w całości lub częściowo samodzielnie albo zlecać na zewnątrz, kontrolując te działania, • w relacjach z odbiorcami dominują technologiczne relacje o charakterze partnerskim.
Dystrybutor	<ul style="list-style-type: none"> • podstawowym źródłem przychodów jest pośrednictwo handlowe, • źródłem wartości dla klienta jest wartość dostarcza klientom na poszczególnych etapach cyklu transakcyjnego oraz korzystna relacja korzyści do kosztów, • wyróżniające zasoby/kompetencje to przede wszystkim wiedza na temat rynku: nabywców i dostawców,

	<ul style="list-style-type: none"> • koncentrowanie działań na sprzedaży, co oznacza, że jego wewnętrzny łańcuch wartości jest bardzo krótki, • dominują relacje transakcyjne z uczestnikami łańcucha dostaw.
Integrator	<ul style="list-style-type: none"> • podstawowym źródłem przychodów jest pośrednictwo handlowe i/lub inne niż sprzedaż formy udostępniania produktu, • źródłem wartości dla klienta są nie tylko korzyści materialne dostarczane przez produkt, lecz także emocjonalne oraz relacje tworzone z ostatecznym użytkownikiem/konsumentem produktu, • dysponowanie następującymi unikatowymi zasobami/kompetencjami: kompetencje menedżerskie, systemy informatyczne wspomagające zarządzanie, marka/wzory użytkowe oraz wiedza na temat rynku, • koncentrowanie na realizowaniu następujących działań – elementów łańcucha wartości: projektowanie, marketing i sprzedaż, co oznacza relatywnie krótki wewnętrzny łańcuch wartości, • dominują relacje partnerskie z uczestnikami łańcucha dostaw, • koordynowanie łańcucha tworzenia wartości dla ostatecznego nabywcy/użytkownika.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesowe polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 83–92.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu S. Kasiewicz i współautorzy wymieniają najczęściej opisywane w publikacjach modele biznesowe, do których zaliczają się¹⁸:

- modele migracji zysku – ogólnie mówią o źródłach czerpania zysku dla przedsiębiorstwa, np.: zysk generowany z rozwiązań dla klienta, zysk ze specjalizacji, zysk z prowadzenia „superprodukcji”, zysk z narzucenia swojego standardu, zysk z powiększania bazy użytkowników, zysk z piramidy sprzedawanych wyrobów i inne;
- mapy strategiczne – model polegający na opracowaniu mapy wzajemnych oddziaływań przyczynowo-skutkowych pomiędzy sferą zarządzania zasobami niematerialnymi (zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym i społecznym, działalnością badawczo-rozwojową) a tworzeniem wartości dla klienta, która przekłada się na generowanie zysków;
- modele taksonomiczne – dotyczą klasyfikacji modeli biznesowych związanych z rynkiem elektronicznym. Wyróżnia się dwie klasy takich modeli: model korporacyjny B2B (*business to business*) oraz model biznesowy klienta B2C (*business to customer*);
- modele e-biznesu – np.: e-sklep, e-zaopatrzenie, e-poczta, e-aukcja, społeczności wirtualne, pośrednik informacyjny i inne.

¹⁸ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 17–26.

Nowo otwierane przedsiębiorstwo oraz podmioty z sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw z uwagi na swoje ograniczone zasoby realizują najczęściej następujące modele biznesowe:

- handel detaliczny,
- usługi o niskim poziomie zaawansowania technologicznego,
- producent/usługodawca – podwykonawca większych przedsiębiorstw,
- działanie na rynku lokalnym.

Na podobną specyfikę działania małych podmiotów gospodarczych wskazują także badania innych autorów. Małe przedsiębiorstwa funkcjonują zwykle w zakresie i branżach charakterystycznych dla tej grupy. Należą do nich m.in.¹⁹:

- produkcja dóbr konsumpcyjnych, na które popyt jest niewielki i indywidualizowany, np. ekskluzywna odzież,
- wytwarzanie wyrobów, których produkcja ze względu na wysokie koszty przewozu w stosunku do wartości powinna być rozproszona,
- usługi,
- kooperacja z wielkimi firmami, np. wytwarzanie podzespołów i półproduktów, elementów itp.

Mając na uwadze uwarunkowania działalności gospodarczej w początkowej fazie i ograniczenia związane z jej skalą oraz warunki charakterystyczne dla peryferyjnych regionów kraju, niski poziom popytu wewnątrz regionu (np. region Polski Wschodniej), można wskazać pewne modelowe strategie biznesu dla nowo powstających mikroprzedsiębiorstw²⁰:

- handel i usługi skierowane na obsługę rynku lokalnego,
- usługi świadczone na miejscu, ale skierowane do odbiorców spoza regionu – są to na przykład usługi związane z turystyką i rekreacją,
- usługi świadczone w siedzibie zamawiającego, poza regionem, np. usługi budowlane, specjalistyczne usługi serwisowe, doradztwo, szkolenia, usługi transportowe,
- kooperacja i podwykonawstwo na rzecz większych podmiotów gospodarczych w regionie i poza regionem,
- specjalizacja (wyroby nietypowe, unikalne, oferta wyrobów ekskluzywnych) i kierowanie oferty na rynek krajowy i zagraniczny,
- wyjście poza tradycyjną formę świadczenia usług, związaną z siedzibą i wykorzystanie internetu, np. sklepy internetowe, usługi doradcze, tłumaczenia itd.

¹⁹ E. Banachowicz (red.), *Vademecum small biznesu*, Dom Wydawniczy Szczepan Szymański Sp. z o.o., Warszawa 1998, s. 9.

²⁰ T. Szot-Gabryś, *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w Polsce Wschodniej*, [w:] B. Jóźwik, M. Sagan (red.), *Rozwój Polski Wschodniej. Ograniczenia i wyzwania*, Difin, Warszawa 2012, s. 102.