

## WSTĘP

W środowiskach naukowych i gospodarczych panuje zgodny pogląd, że w gospodarce wolnorynkowej przedsiębiorczość jest siłą napędową rozwoju gospodarczego, a dominujący w gospodarce sektor mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP) spełnia ważne funkcje społeczne i gospodarcze<sup>1</sup>. Indywidualna przedsiębiorczość oraz cały sektor MMSP przyczyniają się do ograniczania bezrobocia poprzez tworzenie miejsc pracy oraz pozytywnie wpływają na zmiany struktury gospodarki, wzrost gospodarczy oraz poprawę konkurencyjności i innowacyjności gospodarki<sup>2</sup>. Podmioty z sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw pełnią ważne funkcje społeczne i gospodarcze, ponieważ: „z jednej strony sektor MSP stymuluje wzrost gospodarczy kraju przez aktywizację procesów innowacyjnych, a co za tym idzie unowocześnia strukturę przemysłową, z drugiej zaś generuje nowe miejsca pracy i może łagodzić napięcia społeczne, dając szansę samozatrudnienia, osiągnięcia sukcesu i zmiany statusu społecznego ludziom przedsiębiorczym”<sup>3</sup>.

Rozwój przedsiębiorczości rozumiany jako podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej, przede wszystkim przez osoby fizyczne, jest wynikiem indywidualnych decyzji o założeniu firmy. Wtedy też przedsiębiorca musi podjąć decyzje w dwóch głównych sferach: są to decyzje dotyczące funkcjonowania wnętrza firmy oraz decyzje dotyczące budowy relacji zewnętrznych – z interesariuszami w otoczeniu firmy. Prowadzenie działalności gospodarczej

---

<sup>1</sup> T. Szot-Gabryś, *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w Polsce Wschodniej*, [w:] B. Józwik, M. Sagan (red.), *Rozwój Polski Wschodniej. Ograniczenia i wyzwania*, Difin, Warszawa 2012, s. 91.

<sup>2</sup> K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 51.

<sup>3</sup> B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 77–79.

odbywa się z zastosowaniem przyjętego modelu biznesowego. Przemysłenie i stworzenie własnego modelu biznesowego jest jednym z podstawowych zadań przedsiębiorcy. Model biznesowy można zdefiniować jako „konceptualne narzędzie odzwierciedlające logikę biznesową przedsiębiorstwa. Określa on, jaką wartość firma proponuje swoim odbiorcom i w jaki sposób ta wartość zostanie zaoferowana, by jednocześnie zapewnić stabilne źródło przychodów przedsiębiorstwu”<sup>4</sup>. Zatem określając pojęcie modelu biznesowego z praktycznego punktu widzenia, można powiedzieć, że: „Model biznesowy jest tym dla firmy, czym fundament lub konstrukcja nośna dla budynku mieszkalnego – na jego zrębach przedsiębiorstwa generują przychody i zyski, pomnażają kapitał i tworzą swoją wartość”<sup>5</sup>. Ogólnie mówiąc, stosowany przez przedsiębiorstwo model biznesowy pokazuje, w jaki sposób firma zarabia, czyli generuje zyski, wytwarzając wyroby i świadcząc usługi dla klientów<sup>6</sup>. Ale też ważnymi elementami modelu biznesowego są zestaw wykorzystywanych zasobów (aktywów), przepływy informacyjne, zakres korzyści uzyskiwanych przez strony kontaktów biznesowych oraz logika systemu zawieranych pomiędzy nimi transakcji<sup>7</sup>.

Jedną z przesłanek wzrostu znaczenia modeli biznesowych w teorii i praktyce zarządzania jest pogląd, „iż istotne jest poszukiwanie związku między rodzajem biznesu a wykorzystywanymi zasobami (aktywami) lub zasobami niezbędnymi do prowadzenia działalności opartej na określonym modelu biznesowym, aby uwypuklić charakter zmian zachodzących w funkcjonowaniu firm”<sup>8</sup>. Autorka tej pracy skłania się ku zasobowej koncepcji modelu biznesowego. Model biznesowy, jeśli ma być realnie wdrożony w praktyce działania, musi uwzględniać zasoby, które są w dyspozycji bądź mogą być przez przedsiębiorstwo pozyskane<sup>9</sup>. Cechy modelu biznesowego w odniesieniu do szkoły zasobowej zarządzania strategicznego są według T. Falencikowskiego i B. Nogalskiego następujące<sup>10</sup>:

<sup>4</sup> B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 187.

<sup>5</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 13.

<sup>6</sup> Należy podkreślić, że termin „model” w naukach ekonomicznych jest szerszym pojęciem niż „model biznesowy” i oznacza: „układ założeń przyjmowanych w danej nauce przy rozpatrywaniu pewnego problemu w celu uproszczenia lub umożliwienia jego rozwiązania” oraz „zależność opisującą wyidealizowane zjawisko ekonomiczne, narzędzie do rozwiązywania takiej zależności, a także interpretację różnych pojęć i teorii matematycznych i statystycznych” (B. Dunaj (red.), *Nowy słownik języka polskiego*, WILGA, Warszawa 2005, s. 323).

<sup>7</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 15.

<sup>8</sup> Tamże, s. 16.

<sup>9</sup> Patrz: A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2014.

<sup>10</sup> T. Falencikowski, B. Nogalski, *Model biznesu w perspektywie zasobowej*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 95.

- Model biznesu jest zbiorem zasobów i umiejętności.
- Model biznesu organizacja buduje poprzez skonfigurowanie kluczowych zasobów i umiejętności.
- Model biznesu jest tym składnikiem zasobów firmy, który stanowi pierwszą linię obrony przed imitacją.

Problemem poruszonym w tej książce jest pytanie: jak przełożyć bogatą wiedzę i teorię dotyczącą modeli biznesowych na praktykę działania, szczególnie przez nowo otwierane przedsiębiorstwa i podmioty z sektora MMSP? Warto podkreślić, iż specyfika podmiotów z sektora MMSP jest inna niż dużych przedsiębiorstw, zatem inny jest zakres decyzji warunkujących przyjmowany model biznesowy. Na przykład w sytuacji otwierania działalności gospodarczej są to fundamentalne decyzje, takie jak: wybór formy organizacyjno-prawnej dla działalności gospodarczej, wybór przedmiotu działania, wybór formy opodatkowania, lokalizacja przedsiębiorstwa, źródła finansowania zasobów itp.

Intencją autorki tej książki nie jest stworzenie poradnika sukcesu w działalności gospodarczej, zwłaszcza że nie ma złotych reguł dotyczących sukcesu w biznesie. „Przedsiębiorczości nie można się nauczyć”<sup>11</sup>, a wiele firm zawdzięcza swój sukces mieszance „racjonalnej analizy, intuicji i gotowości do pojęcia ryzykownego eksperymentu”<sup>12</sup>. Można jednak w oparciu o wiedzę naukową i analizę przypadków z praktyki gospodarczej dokonać krytycznego przeglądu kluczowych uwarunkowań wpływających na efektywność podejmowanej działalności i dzięki temu świadomie modelować ramy funkcjonowania swojej firmy – kształtować jej model biznesowy. Książka ta ma za zadanie pobudzenie do krytycznej, obiektywnej analizy własnych pomysłów biznesowych. Realizacja przez właściciela celów związanych z podejmowaniem działalności i prowadzeniem przedsiębiorstwa uwarunkowana jest osiągnięciem przez ten podmiot zadowalającego poziomu efektywności. Zatem kształtowanie i świadome zarządzanie modelem biznesowym jest przejawem dążenia właściciela do zachowania bezpieczeństwa finansowego. W najogólniejszym znaczeniu bezpieczeństwo można określić jako pewność istnienia i przetrwania, stanu posiadania oraz funkcjonowania i rozwoju podmiotu. Pewność ta jest wynikiem nie tylko braku zagrożeń (ich niewystępowania lub eliminowania), ale powstaje także wskutek kreatywnej działalności danego podmiotu i jest zmienna w czasie, czyli ma naturę procesu społecznego<sup>13</sup>. Uzasadnia to więc konieczność modyfikacji modelu biznesowego wraz z rozwojem przedsiębiorstwa.

<sup>11</sup> M. Kostera, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 59.

<sup>12</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 165.

<sup>13</sup> R. Zięba, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, Zeszyty Naukowe AON nr 1(86)/2012, s. 8.

Zatem przedsięwzięcie będące przedmiotem tej książki realizowane jest na dwóch poziomach: teoretycznym i praktycznym. Celem opracowania na poziomie teoretycznym jest przegląd i analiza kluczowych uwarunkowań tworzenia modeli biznesowych w oparciu o istniejący dorobek naukowy. Natomiast celem na poziomie praktycznym jest zobrazowanie tych uwarunkowań w formie prezentacji studiów przypadku wywodzących się z praktyki gospodarczej. Należy podkreślić, że studium przypadku jest coraz częściej wykorzystywaną metodą w nauce i dydaktyce, gdyż „u podstaw wykorzystywania studium przypadku jako strategii badawczej leży pragnienie zrozumienia skomplikowanych zjawisk organizacyjnych, społecznych, politycznych czy kulturowych. Metoda ta pozwala w sposób całościowy ująć istotne cechy rzeczywistych zdarzeń, takich jak procesy zarządcze i organizacyjne, zmiany otoczenia biznesowego, stosunki międzynarodowe czy dojrzewanie przedsiębiorstw”<sup>14</sup>.

Przewodnią tezę pracy jest przekonanie, iż nie ma uniwersalnych modeli biznesowych, ale są ogólne wzorce, na których przedsiębiorcy mogą budować własne koncepcje prowadzenia działalności gospodarczej, a które muszą uwzględniać niepowtarzalne, specyficzne uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne danego podmiotu.

Autorka koncentruje się w pracy na dwóch wyraźnie wyodrębnionych kategoriach podmiotów i ich problemach związanych z uformowaniem modelu biznesowego, to jest:

- tworzenie modelu biznesowego na otwarcie działalności gospodarczej,
- modyfikacje i rekonstrukcja modelu biznesowego w trakcie prowadzonej działalności.

Przedstawione podejście do problematyki zawartej w książce odzwierciedlone jest w strukturze tej pracy. Rozdział pierwszy zawiera zagadnienia dotyczące przedsiębiorczości oraz przesłanek i organizacyjnej strony podejmowania działalności gospodarczej w kontekście konieczności przyjęcia przez nowo powstający podmiot konkretnego modelu biznesowego. W rozdziale drugim po dokonaniu przeglądu definicji i konstrukcji modeli biznesowych w oparciu o źródła literatury ma nastąpić analiza istotnych czynników i uwarunkowań wpływających na kształt modeli biznesowych realizowanych w praktyce działania przedsiębiorstw. Rozdział trzeci natomiast zawiera zagadnienia tworzenia, kształtowania i modyfikacji modeli biznesowych, które następują wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Myślą przewodnią w książce jest wskazanie istotnych uwarunkowań i sfer zarządzania przedsiębiorstwem w dążeniu do zachowania przez ten podmiot bezpieczeństwa finansowego.

---

<sup>14</sup> M. Koster (red.), *O przedsiębiorczości historie niezwykle. Studia przypadków z przedsiębiorczości humanistycznej*, Difin, Warszawa 2014, s. 15.

Książka ma na celu łączenie podejścia teoretycznego do poruszanych zagadnień oraz ich aspektów praktycznych. Wszystkie przytoczone w tej książce przypadki są autentyczne. Znacząca większość przypadków i przykładów zawartych w treści książki, ilustrujących poszczególne problemy i zagadnienia, wywodzi się z praktyki zawodowej autorki jako doradcy dla podmiotów z sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób podejmujących działalność gospodarczą.