

Elena MIESZAJKINA  
Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania  
e.mieszajkina@pollub.pl

## UWARUNKOWANIA TWORZENIA MODELI BIZNESOWYCH W MAŁYCH FIRMACH

**Streszczenie.** Opracowanie i realizacja efektywnego modelu biznesowego jest jednym z głównych zadań właścicieli małych firm. W artykule omówiono jego istotę i strukturę. Przedstawiono wyniki badań wśród menedżerów małych firm Lubelszczyzny, celem których było poznanie uwarunkowań tworzenia modeli biznesu. Poziom ich innowacyjności obniżają problemy związane z realizacją zadań w strategicznych obszarach organizacyjnych i niedostrzeganie znaczenia przedsięwzięciowych i innowacyjnych czynników sukcesu.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, mała firma

## DETERMINANTS OF CREATING BUSINESS MODELS IN SMALL ENTERPRISES

**Abstract.** Development and implementation of effective business model is one of the main tasks of small enterprises owners. It's essence and structure has been discussed. The results of research among managers of small enterprises in Lublin Region, which were aimed to learn the determinants of the creation of business models have been presented. The level of innovation is hampered by problems related to the implementation of tasks in strategic organizational areas and not recognizing the importance of entrepreneurship and innovation success factors

**Keywords:** business model, small enterprise

## 1. Wprowadzenie

W ostatnich latach modele biznesowe są przedmiotem znacznego zainteresowania zarówno naukowców, jak i praktyków. Pojawiło się wiele publikacji naukowych, prowadzone są seminaria na ich temat. Mimo to brakuje jeszcze wspólnego i szeroko akceptowanego podejścia do idei, metodologii, znaczenia modeli biznesowych, które pozwoliłoby badaczom skutecznie korzystać z pracy innych. Ch. Zott, R. Amit i L. Massapo dokonaniu kompleksowego przeglądu literatury naukowej stwierdzili, że naukowcy często proponują definicje odpowiadające celom ich specyficznych badań, które trudno jest ujednoczyć. W zależności od przedmiotu zainteresowania poszczególnych badaczy główne obszary zainteresowań stanowią: a) e-biznes i wykorzystanie technologii informatycznych w organizacjach; b) zagadnienia strategiczne, takie jak tworzenie wartości, przewagi konkurencyjnej i wydajności; c) innowacje i zarządzanie procesami technologicznymi. Istnieje jednak powszechne uznanie (ukryte i jawne), że model biznesowy jest nową jednostką analityczną, która różni się od produktu, firmy, branży lub sieci. Podkreśla się konieczność systemowego, holistycznego podejścia do jego opracowania i wdrożenia<sup>1</sup>.

Przykłady wielu dobrze prosperujących przedsiębiorstw, zarówno dużych, jak i małych, świadczą, że jednym z głównych czynników podniesienia ich konkurencyjności oraz stabilnego wzrostu jest wykorzystanie efektywnego modelu biznesowego. Potwierdzają to wyniki globalnego badania IBM z 2009 r., w którym wzięło udział 765 dyrektorów zarządzających. Stworzenie innowacyjnego modelu biznesowego było dla nich jednym z kluczowych priorytetów, niezależnie od branży, w jakiej działali. Firmy odnoszące większe sukcesy finansowe około dwukrotnie wyżej oceniają znaczenie zarządzania logicznym i zrównoważonym modelem biznesowym niż firmy finansowo mniej skuteczne<sup>2</sup>. Powinien on elastycznie się adaptować do wymogów otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego oraz zapewniać skuteczną konwersję materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa na produkty i usługi odpowiadające wymogom rynku. Dla małych firm prawidłowy wybór i opracowanie modelu biznesowego ma szczególne znaczenie. Posiadają one zazwyczaj niewielkie zarówno własne zasoby finansowe, jak i możliwości uzyskania finansowania zewnętrznego, co podnosi ryzyko realizacji projektów inwestycyjno-innowacyjnych. Jednocześnie właśnie aktywność innowacyjna jest dla nich podstawą dla kształtowania czynników przewagi konkurencyjnej i rozwoju strategicznego<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Zott Ch., Amit R., Massa L.: The Business Model: Recent Developments and Future Research. "Journal of Management", Vol. 37, No. 4, 2011, p. 1019-1042.

<sup>2</sup> Paths to success: Three ways to innovate your business model, [www935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028552?cntxt=a1005266](http://www935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028552?cntxt=a1005266), 12.07.2106.

<sup>3</sup> Mieszajkina E.: Квалификационные факторы конкурентного преимущества малых предприятий, [w:] Miłosz E. (red.): Управление развитием человеческого потенциала: Текущие научные проблемы Восточной Европы. Politechnika Lubelska, Lublin 2014, s. 9-19.

## 2. Istota modelu biznesowego

Pojęcie modelu biznesowego jest obecne w literaturze i dyskusjach naukowych od ponad pięćdziesięciu lat. Po raz pierwszy termin ten wprowadzili w 1957 r. w swojej publikacji R. Bellman, C.E. Clark, D.G. Craft i F.M. Ricciardi<sup>4</sup>. Później pojęcie to stosowane było głównie w literaturze dotyczącej technologii informacyjnych i modelowania biznes-procesów. Dopiero E.F. Konczal w 1975 r. zaproponował zastosowanie modelu biznesowego jako narzędzia zarządzania<sup>5</sup>. W kolejnych latach modelowanie biznesowe było rozumiane przede wszystkim jako działalność operacyjna, szczególnie w odniesieniu do operacyjnych planów tworzenia odpowiednich systemów informatycznych. Analizowane są poszczególne składniki modeli. Tak P. Timmers pisze, że jest to „architektura dla produktów, usług i przepływu informacji, w tym opisu różnych podmiotów gospodarczych i ich ról; a także opis potencjalnych korzyści dla różnych podmiotów gospodarczych; oraz opis źródeł przychodów”<sup>6</sup>. W roku 2000 G. Hamel zwrócił uwagę na aspekty strategiczne widzenia modeli biznesowych: „to powiązana z klientami kompozycja kluczowych strategii, strategicznych zasobów oraz sieci wartości”<sup>7</sup>. Od 2004 roku w publikacjach zaczyna się pojawiać i później staje się bardzo widoczny wątek praktyczny. Należy tu wymienić publikacje takich autorów jak A. Afuah<sup>8</sup>, D. Debelak<sup>9</sup> i B.W. Wirtz<sup>10</sup>. Szczególną popularność zdobyła koncepcja A. Osterwaldera i Y. Pigneur’a: „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości”<sup>11</sup>.

W Polsce także istnieją różne poglądy na istotę modelu biznesowego. K. Obłój podkreśla wątek strategiczny, rozpatrując go „jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”<sup>12</sup>. B. Nogalski uważa, że model biznesu można „traktować jako rozwiniętą, współczesną, w przeciwieństwie do tradycyjnych, klasycznych, formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawić jako usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (jego strategii) i uwarunkowaniach tego procesu”<sup>13</sup>. Bardzo dokładną analizę i porównanie

<sup>4</sup> Bellman R., Clark C.E., Malcolm D.G., Craft C.J., Ricciardi F.M.: On the construction of a multi-stage, multi-person business game. “Operations Research”, No. 5(4), 1957, p. 469-503.

<sup>5</sup> Konczal E.F.: Models are for managers, not mathematicians. “Journal of Systems Management”, Vol. 26, Iss. 1, 1975, p. 12-15.

<sup>6</sup> Timmers P.: Business models for electronic markets. “Electronic markets”, No 8.2, 1998, p. 4.

<sup>7</sup> Cyt. za: Falencikowski T.: Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar. CeDeWu.pl, Warszawa 2013, s. 23.

<sup>8</sup> Afuah A.: Business Models: A Strategic Management Approach. McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.

<sup>9</sup> Debelak D.: Business Models Made Easy. Entrepreneur Press, McGraw-Hill, New York 2006.

<sup>10</sup> Wirtz B.W.: Business Model Management: Design – Instruments – Success Factors. Gabler, Wiesbaden 2011.

<sup>11</sup> Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. Helion, Gliwice 2012.

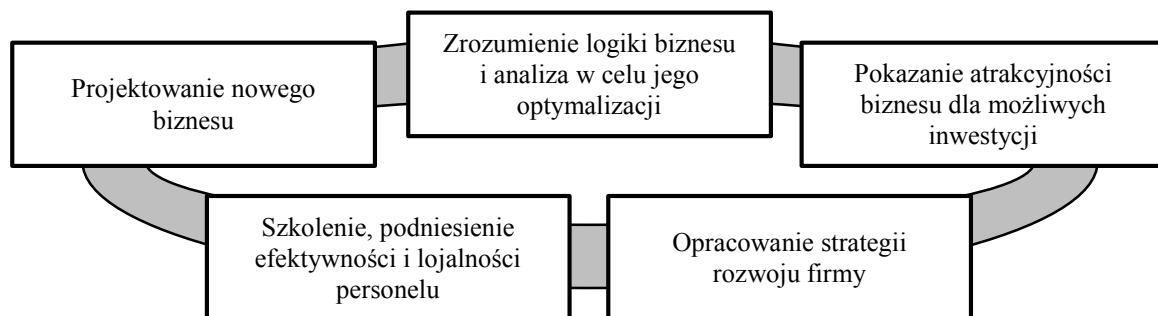
<sup>12</sup> Obłój K.: Tworzywo skutecznych strategii. PWE, Warszawa 2002, s. 98.

<sup>13</sup> Nogalski B.: Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. „Master of Business Administration”, T. 17, nr 2, 2009, s. 3-14.

poszczególnych definicji i podejść przeprowadził T. Falencikowski proponując następującą definicję: jest to „względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo”<sup>14</sup>.

Model biznesu składa się z elementów, które powinny tworzyć logiczny, spójny, racjonalny, oryginalny, trudny do podrobienia system. Tak samo jak w przypadku definicji, brak jest jednoznaczności co do zestawu tych składników. Najbardziej kompleksową wydaje się być koncepcja A. Osterwaldera i Y. Pigneura, która obejmuje dziewięć istotnych elementów: segmenty klientów, propozycje wartości dla klientów, kanały dystrybucji, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy i struktura kosztów<sup>15</sup>. By zapewnić skuteczność modelu, powinny one być ze sobą powiązane odpowiednimi relacjami. Menedżerowie, którzy tworzą i zarządzają modelem, muszą brać pod uwagę dynamikę zmian zachodzących w otoczeniu i w samym przedsiębiorstwie. Powodują one, że nawet dobrze dobrane elementy modelu biznesowego oraz łączące je relacje mogą wymagać podjęcia działań korygujących. Tylko takie podejście może zapewnić efektywne wykorzystanie zasobów, osiągnięcie zysków, stworzenie wartości dla klienta oraz uzyskanie konkurencyjnej pozycji na rynku.

W wielu pracach o charakterze teoretycznym i praktycznym wymienia się różnorodne cele tworzenia modeli biznesowych i kierunki ich wykorzystania w praktyce. Szczegółowo omawiają je H. Chesbrough<sup>16</sup>, J. Drzewiecki<sup>17</sup>, M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen<sup>18</sup>. W sposób syntetyczny przedstawia je rysunek 1.



Rys. 1. Cele tworzenia modeli biznesowych  
Źródło: Opracowanie własne.

<sup>14</sup> Falencikowski T.: op.cit., s. 37.

<sup>15</sup> Osterwalder A., Pigneur Y.: op.cit., s. 24-46.

<sup>16</sup> Chesbrough H.: Business Model Innovation: opportunities and barriers. "Long Range Planning", No. 43, 2010, p. 354-363.

<sup>17</sup> Drzewiecki J.: Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T. XIV, Zeszyt 13, Część II, 2013, s. 65-75.

<sup>18</sup> Morris M., Schindehutte M., Allen J.: The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. "Journal of Business Research", No 58, 2005, p. 726-735.

Dobrze przemyślany model biznesowy przyczynia się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy. Powinien on być zdaniem K. Obłój trudny do podrobienia i nie może być do końca przejrzysty, by konkurenci nie potrafili skopiować zawartych w nim rozwiązań<sup>19</sup>.

### 3. Uwarunkowania modeli biznesowych małych firm Lubelszczyzny

Rozważania na temat istoty i struktury modelu biznesu dotyczą przeważnie dużych firm, posiadających specjalistów do jego opracowania i wdrożenia – własnych lub zatrudnionych z zewnątrz. Sytuacja małych firm jest zupełnie inna, uwarunkowana ich specyfiką. Wśród głównych czynników utrudniających adaptację teorii i praktyk tworzenia i zarządzania modelem biznesu opracowanych na potrzeby „dużego biznesu” należy wymienić<sup>20</sup>:

- niedostateczną wiedzę właścicieli/menedżerów z zakresu zarządzania,
- brak lub zubożone planowanie, duże znaczenie intuicji przy podejmowaniu decyzji,
- niewystarczający, niesformalizowany system informacyjny,
- przeważnie decyzje jednoosobowe, rzadko grupowe,
- brak lub niesformalizowania struktura organizacyjna,
- ograniczone delegowanie uprawnień władczych,
- kontrolę bezpośrednią, nadzorującą,
- rynek zbytu oraz rozwój nowych produktów nastawiony na indywidualne potrzeby klientów,
- małe możliwości realizacji prac badawczo-rozwojowych,
- słabą pozycję na rynku zaopatrzeniowym, system zaopatrzenia materialnego oparty na zamówieniach (z wyjątkiem sfery handlu),
- posiadanie kapitału przez rodzinę lub wąskie grono osób, często nastawionych głównie na konsumpcję,
- ograniczony, utrudniony dostęp do rynku kapitałowego,
- niewielką liczbę zatrudnionych, wynikającą z tego szeroką specjalizację,
- trudności ze znalezieniem wysoko wykwalifikowanej kadry.

Te i inne czynniki powodują, że właściciele/menedżerowie małych firm przy budowie modelu biznesowego napotykają na problemy związane z trafnym określeniem kluczowych wartości dostarczanych swoim odbiorcom, czyli zbioru produktów i usług, które generują wartość dla konkretnego segmentu klientów. Powoduje to błędy przy ich wytwarzaniu,

---

<sup>19</sup> Obłój K.: op.cit., s. 104.

<sup>20</sup> Lachiewicz S., Matejun M.: Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, [w:] Matejun M. (red.): Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach. Difin, Warszawa 2012, s. 30-32.

dystrybucji i kształtowaniu odpowiednich relacji z partnerami. Zaprojektowanie efektywnego modelu biznesu nastawionego na rozwój i wzrost staje się istotnym wyzwaniem przedsiębiorcy, przy czym znaczącą rolę odgrywają jego wiedza, kompetencje i umiejętności.

W latach 2014-2015 autorka przeprowadziła badania systemów zarządzania w małych firmach województwa lubelskiego. Objęto nimi losowo wybrane małe firmy (liczba pracujących 10-49) zarejestrowane w rejestrze REGON. Podmioty gospodarcze zostały wylosowane metodą warstwową (warstwy – sekcje PKD, z których zostały wylosowane odpowiednie udziały co n-ty podmiot w ogólnej próbie). Wylosowano ponad 900 firm, z których około 1/3 odmówiła udziału w badaniach. Metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, techniką – ankieta wspierana wywiadem bezpośrednim. Respondenci to 504 właściciele/menedżerów małych firm, którzy prawidłowo wypełnili ankiety.

Jednym z celów badania było określenie uwarunkowań tworzenia i realizacji założeń modeli biznesowych w badanych firmach. Postawiono tezę, że menedżerowie małych firm pozytywnie oceniają realizowane modele biznesu, nie stawiają jednak na innowacje i nie uważają ich za czynnik sukcesu firmy.

Struktura respondentów: 65,3% mężczyzn i 34,7% kobiet, z których wykształcenie na poziomie wyższym posiada 64,7%, licencjatu/inżyniera – 11,5%, zawodowym – 7,1%, średnim – 16,7%. Profil wykształcenia badanych: zarządzanie, ekonomia – 28,2%, inżynieria, produkcja, budownictwo – 23,6%, rolnictwo, weterynaria – 7,3%, nauki ścisłe, informatyka – 5%, prawo, nauki humanistyczne, sztuka, pedagogika, medycyna i inne – w sumie 20,3%. Pozostali respondenci (15,6%) mają wykształcenie w dwóch profilach, większość z nich łączy wykształcenie techniczne z zarządzaniem i ekonomią. Na stanowisku kierowniczym: mniej niż 2 lata pracuje 8,9% z nich, od 2 do 5 lat – 19,2%, od 6 do 10 lat – 20,8%, powyżej 10 lat – 51,1%.

32,3% badanych firm istnieje na rynku ponad 20 i więcej lat, 21,8% – od 15 do 19, 16,3% – od 10 do 14, 22,7% – od 5 do 9, 6,9% – mniej niż 5 lat. W branży usług funkcjonuje 34,5% z nich, w handlu – 17,9%, w budownictwie – 9,3%, w przemyśle – 7,3%, natomiast 31% firm łączy dwie lub trzy branże.

Respondenci zostali zapytani, czy obecnie realizowany model biznesu jest prawidłowy. Odpowiedzi zawiera tabela 1.

Zdecydowana większość menedżerów ma pozytywne zdanie o modelu biznesu ich firm, a w przypadku jednostek funkcjonujących na rynku 20 i więcej lat nie było ani jednej negatywnej oceny. Wyniki przedstawione w tabeli 1 są zgodne z logiką cyklu życia organizacji L.E. Greinera, który składa się z długich (4-8) letnich okresów spokojnego rozwoju (ewolucja), przeplatanych krótkimi kryzysami (rewolucjami). W przypadku małych firm okresy te są krótsze, w badaniu przyjęto więc, że każda faza trwa 5 lat.

Tabela 1

## Ocena prawidłowości modelu biznesowego firmy (% odpowiedzi)

| Respondenci                                   | Nie | Raczej nie | W miarę prawidłowy | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
|---|-----|------------|--------------------|------------|------------------|
| Małe firmy ogółem                             | 0,8 | 4,0        | 35,5               | 48,0       | 11,7             |
| z nich, w % od liczby firm w każdej kategorii |     |            |                    |            |                  |
| I. Wiek firmy: mniej niż 5 lat                | 2,9 | 5,6        | 60,0               | 28,6       | 2,9              |
| II. Wiek firmy: 5-9 lat                       | 0,0 | 5,3        | 34,2               | 53,5       | 7,0              |
| III. Wiek firmy: 10-14 lat                    | 2,4 | 4,8        | 28,9               | 51,8       | 12,1             |
| IV. Wiek firmy: 15-19 lat                     | 0,9 | 7,3        | 36,7               | 44,1       | 11,0             |
| V. Wiek firmy: 20 i więcej lat                | 0,0 | 0,0        | 34,0               | 49,3       | 16,7             |

Źródło: Opracowanie własne.

W fazie I przedsiębiorczości podstawowym celem jest przetrwanie i wzrost, odbywa się poszukiwanie własnych modeli biznesu. Najgorzej oceniają swoje modele menedżerowie firm dwuletnich – żaden z nich nie dał pozytywnej oceny, we wszystkich firmach trzyletnich padła odpowiedź „w miarę prawidłowy”, w czteroletnich – „raczej prawidłowy” i jedna ocena zdecydowanie pozytywna. Z każdym rokiem model biznesu nabiera kształtów, a menedżerowie pewności, że obrali prawidłowy kierunek działań, ocena modelu więc jest coraz lepsza, daje to 91,5% pozytywnych ocen. W fazie II kolektywności główny nacisk położony jest na ustabilizowanie działalności w ramach realizowanego modelu biznesu. W tej grupie firm 94,7% menedżerów pozytywnie go ocenia. W następnej fazie III delegowania uprawnień decyzyjnych kierownictwo firm skupia się bardziej na sprawach strategicznych, może dochodzić do przemyslenia i skorygowania sposobu działania, co czasami prowadzi do obniżenia wyników. Potwierdza to zmniejszenie liczby pozytywnych ocen do 92,8%. W fazie IV formalizacji organizacja staje się coraz bardziej sformalizowana, zintegrowana, stabilna i przewidywalna. Wątpliwości co do swojego modelu w tej grupie mają tylko menedżerowie firm 15-letnich, i to właśnie ich odpowiedzi spowodowały obniżenie udziału pozytywnych ocen do 91,8%. Z każdym następnym rokiem ocena staje się coraz bardziej pozytywna, tak w przypadku 18- i 19-letnich firm są wyłącznie odpowiedzi „raczej prawidłowy” i „zdecydowanie prawidłowy”. Wśród firm znajdujących się w fazie V współpracy 100% respondentów ma pozytywną opinię o realizowanym modelu biznesu.

Menedżerowie ocenili stopień trudności wykonywania poszczególnych zadań związanych z przygotowaniem i wdrażaniem modelu biznesu. W tabeli 2 przedstawiono po pięć zadań, które najczęściej wymieniali respondenci.

Tabela 2

Stopień trudności wykonywania zadań związanych z modelem biznesowym (% odpowiedzi)

| Stopień trudności                     | Zadania   |
|---------------------------------------|---|
| Odpowiedzi „bardzo łatwe” i „łatwe”   | 1. Komunikacja wewnętrzna – 60,5.<br>2. Relacje z klientami – 54,4.<br>3. Analiza wyników działalności firmy – 48,4.<br>4. Analiza konkurencji – 40,5.<br>5. Sprzedaż i marketing – 35,5.   |
| Odpowiedź „średnie”                   | 1. Planowanie operacyjne – 49,6.<br>2. Zarządzanie zasobami ludzkimi – 46,3.<br>3. Analiza i ocena otoczenia zewnętrznego – 46.<br>4. Podniesienie efektywności produkcji/świadczenia usługi – 44,2.<br>5. Sprzedaż i marketing – 42,3.   |
| Odpowiedzi „trudne” i „bardzo trudne” | 1. Budowa systemu opracowania i wdrażania innowacji – 53,2.<br>2. Pozyskanie kapitałów finansowych – 50.<br>3. Stworzenie zintegrowanego systemu zarządzania – 47.<br>4. Utworzenie efektywnego systemu kontroli – 41,5.<br>5. Kształtowanie postaw przedsiębiorczych personelu – 36,3. |

Źródło: Opracowanie własne.

Zadania, które sprawiają menedżerom największe trudności, należą jednocześnie do najważniejszych przy budowie modelu biznesowego i zarządzaniu nim. Każdy model, by być skutecznym, powinien mieć charakter innowacyjny, by proponować odpowiednie do wymogów klientów propozycje wartości. Pozyskanie kapitałów finansowych warunkuje możliwość zgromadzenia niezbędnych kluczowych zasobów i utworzenie kanałów dystrybucji. Zintegrowany system zarządzania i efektywna kontrola niezbędne są dla zorganizowania kluczowych działań i zapewnienia spójności modelu. Nieumiejętność lub błędy przy realizacji tych działań mogą spowodować, że model będzie nietrafny i nie zapewni oczekiwanych strumieni przychodów.

Czy menedżerowie małych firm zdają sobie sprawę z tych problemów? By uzyskać odpowiedź na to pytanie, poproszono ich o wyznaczenie obszarów, które należy usprawnić w celu rozwoju ich firm i osiągnięcia lepszej pozycji rynkowej. W tabeli 3 umieszczono po pięć obszarów, które najczęściej wymieniali respondenci.

Tabela 3

Obszary działalności firm potrzebujące wprowadzenia zmian (% odpowiedzi)

| Czy należy usprawnić            | Obszary  |
|---------------------------------|--|
| Odpowiedzi „nie” i „raczej nie” | 1. Struktura organizacyjna – 63,1.<br>2. Finanse, rachunkowość – 59,3.<br>3. Komunikacja wewnętrzna, kultura organizacyjna – 47,6.<br>4. Strategia ogólna oraz system informacyjny – po 45,6.<br>5. Proces produkcji/świadczenia usługi – 45,2.                |
| Odpowiedź „nieznacznie”         | 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi – 31,5.<br>2. Innowacyjność, przedsiębiorczość kierownictwa i pracowników – 31,2.<br>3. Metody zarządzania – 30,6.<br>4. System informacyjny oraz jakość procesów, produktów, usług – po 30,0.<br>5. Strategia ogólna – 28,6. |



cd. tabeli 3

|  |   |
|--|---|
| Odpowiedzi „tak”<br>i „zdecydowanie tak” | 1. Działania marketingowe – 47,6.<br>2. Zarządzanie zasobami ludzkimi – 43,7.<br>3. Sprzedaż, dystrybucja, logistyka – 37,1.<br>4. Asortyment produktów/usług – 36,7.<br>5. Innowacyjność, przedsiębiorczość kierownictwa i pracowników – 32,9. |
|--|---|

Źródło: Opracowanie własne.

Menedżerowie odczuwają potrzebę wprowadzenia zmian w działalności ich firm, tylko około 3% z nich odpowiedzieli, że nie są potrzebne żadne usprawnienia. Większość respondentów uważa, że rozwojowi ich firm sprzyjałaby zdecydowana poprawa działań w zakresie marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi (w tym motywowania i szkolenia pracowników). Jedna trzecia z nich uważa że należy zdecydowanie zwiększyć innowacyjność i przedsiębiorczość kierownictwa i pracowników i jeszcze jedna trzecia uważa, że wystarcza nieznaczna poprawa w tym zakresie. A przecież bez wyraźnej poprawy w tym obszarze trudno mówić o działalności innowacyjnej. Należy tu zauważyć, że, jak wynika z badań, 18,8% badanych firm w ciągu ostatnich dwóch lat nie wprowadziło żadnych innowacji, a 38,9% firm nie planuje tego typu działań w najbliższej przyszłości.

Jeżeli nie innowacje, to co stanowi czynnik sukcesu firmy? Tabela 4 prezentuje odpowiedzi menedżerów na to pytanie, oceny dokonano w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najmniej ważny, 5 – najbardziej ważny.

Tabela 4

## Czynniki sukcesu firmy

|   | Średnia ocena | Jest najważniejszy (% respondentów) |
|---|---------------|-------------------------------------|
| Jakość, niezawodność produktów/usług  | 4,2           | 42,7                                |
| Dobra znajomość rynku/potrzeb klienta, elastyczność w dostosowaniu do ich potrzeb | 4,2           | 45,0                                |
| Zasoby ludzkie/potencjał pracowniczy/świetny zespół                               | 4,1           | 42,1                                |
| Kadra kierownicza/umiejętności/zaangażowanie/wizja sukcesu                        | 4,0           | 36,9                                |
| Przedsiębiorczość   | 3,8           | 30,0                                |
| Rentowność i potencjał finansowy  | 3,8           | 25,4                                |
| Umiejętności techniczne i poziom technologii                                      | 3,8           | 30,4                                |
| Poziom organizacji i zarządzania  | 3,7           | 22,2                                |
| Innowacyjność   | 3,5           | 20,2                                |
| Marketing   | 3,5           | 19,0                                |
| Szeroka sieć dystrybucji/placówek/przedstawicieli handlowych                      | 3,1           | 16,9                                |

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, że w małych firmach dominuje tradycyjne podejście do sukcesu – wyprodukować dobry produkt dla odpowiedniego klienta, wykorzystując umiejętności pracowników. Nie ma nastawienia na wyprzedzanie potrzeb rynku za pomocą innowacji, przedsiębiorczych pomysłów, poszerzenia sieci sprzedaży, wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania. Być może dlatego w badanej populacji jest aż 25,2% firm, które od momentu powstania nie zwiększyły zatrudnienia. Pod tym względem Lubelszczyzna nie jest wyjątkiem.

Z danych Raportu PARP o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wynika, że w 2014 r. za dwie najskuteczniejsze strategie badane firmy uznały wprowadzanie na rynek nowych produktów/usług oraz obniżanie cen. Natomiast wprowadzanie nowych technologii lub zmian organizacyjnych wymieniano stosunkowo rzadko<sup>21</sup>. Polskie małe przedsiębiorstwa charakteryzują się niemal najniższą innowacyjnością zarówno technologiczną (11% z nich prowadziło działalność innowacyjną w latach 2012-2014), jak i nietechnologiczną (12%) wśród krajów Unii Europejskiej<sup>22</sup>.

#### 4. Zakończenie

H. Chesbrough uważa, że model biznesowy powinien mieć charakter innowacyjny. Jest to niezwykle ważne, a zarazem bardzo trudne do osiągnięcia. Należy zmodyfikować procesy organizacyjne, do czego potrzebni są odpowiednio przygotowani liderzy zmian<sup>23</sup>. Zdaniem autorki tworzenie efektywnych modeli biznesowych w małych firmach uwarunkowane jest przede wszystkim entuzjazmem, postawą, wiedzą oraz umiejętnościami właścicieli. Przy ogólnej prostocie systemów organizacyjnych wiele jednostek małego biznesu napotyka na złożone problemy z zakresu zarządzania i ma trudności w ich rozwiązywaniu<sup>24</sup>.

Menedżerowie małych firm Lubelszczyzny pozytywnie oceniają realizowane modele biznesowe. Przyznają, że istnieją obszary organizacyjne, w których realizacja zadań stanowi dla nich poważne trudności. Jednak nie widzą potrzeby wprowadzenia zmian w tych obszarach, ich usprawnienia. Problem polega na tym, że dotyczy to kluczowych zadań o charakterze strategicznym – opracowania i wdrażania innowacji, budowy nowoczesnego, zintegrowanego systemu zarządzania, pozyskania środków finansowych na rozwój. Poglębia go fakt, że nie są one uważane za czynniki sukcesu firmy, a to oznacza, że menedżerowie nie będą skupiali na nich uwagi. To stawia pod znakiem zapytania możliwość opracowania efektywnych modeli rozwojowych małych firm.

---

<sup>21</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2013. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 79.

<sup>22</sup> Zadura-Lichota P. (red.): Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 17-18.

<sup>23</sup> Chesbrough H.: op.cit., p. 362.

<sup>24</sup> Mieszajkina E.: Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, Nr 2(10). Politechnika Śląska, Gliwice 2010, s. 79-92.

**Bibliografia**

1. Afuah A.: *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.
2. Bellman R., Clark C.E., Malcolm D.G., Craft C.J., Ricciardi F.M.: On the construction of a multi-stage, multi-person business game. "Operations Research", No. 5(4), 1957.
3. Chesbrough H.: Business Model Innovation: opportunities and barriers. "Long Range Planning", No. 43, 2010.
4. Debelak D.: *Business Models Made Easy*. Entrepreneur Press, McGraw-Hill, New York 2006.
5. Drzewiecki J.: Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T. XIV, Zeszyt 13, Część II, 2013.
6. Falencikowski T.: *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. CeDeWu.pl, Warszawa 2013.
7. Konczal E.F.: Models are for managers, not mathematicians. "Journal of Systems Management", Vol. 26, Iss. 1, 1975.
8. Lachiewicz S., Matejun M.: *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] Matejun M. (red.): *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*. Difin, Warszawa 2012.
9. Mieszajkina E.: Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”*, Nr 2 (10). Politechnika Śląska, Gliwice 2010.
10. Mieszajkina E.: Kvalifikacionnye faktory konkurentnogo praimušestva małych predpriâtij, [w:] Miłosz E. (red.): *Upravlenie razvitiem čelovečeskogo potencjala tekuščie naučnye problemy Vostočnoj Europy*. Politechnika Lubelska, Lublin 2014.
11. Morris M., Schindehutte M., Allen J.: The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. "Journal of Business Research", No. 58, 2005.
12. Nogalski B.: Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. „Master of Business Administration”, T. 17, nr 2, 2009.
13. Oblój K.: *Tworzywo skutecznych strategii*. PWE, Warszawa 2002.
14. Osterwalder A., Pigneur Y.: *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Helion, Gliwice 2012.
15. Paths to success: Three ways to innovate your business model, [www935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028552?cntxt=a1005266](http://www935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028552?cntxt=a1005266), 12.07.2106.
16. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2013*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
17. Timmers P.: Business models for electronic markets. "Electronic markets", No. 8.2, 1998.

18. Wirtz B.W.: Business Model Management: Design – Instruments – Success Factors. Gabler, Wiesbaden 2011.
19. Zadura-Lichota P. (red.): Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
20. Zott Ch., Amit R., Massa L.: The Business Model: Recent Developments and Future Research. "Journal of Management", Vol. 37, No. 4, 2011.