



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



MODELE BIZNESOWE

KOMPENDIUM



Publikacja jest współfinansowana ze środków Komisji Europejskiej, w ramach programu ERASMUS+ Edukacja Dorosłych, nr projektu 2016-1-PL01-KA204-026123 pn. **Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych** [*Understanding and Developing Business Models*]

Modele biznesowe – kompendium

Redakcja: **Ludmiła Walaszczyk, Elmo de Angelis, Kylene de Angelis, Mojca Vucovic, Gabriela Vlckova, Evanthia Batzogianni**

Autorzy: **Ludmiła Walaszczyk, Elmo de Angelis, Kylene de Angelis, Mojca Vucovic, Gabriela Vlckova, Evanthia Batzogianni, Stella Ioannou**

Recenzent: **Józef Bućko (Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu**

Treść niniejszej publikacji nie odzwierciedla stanowisko Komisji Europejskiej ani Agencji Narodowej programu ERASMUS+. Ani Komisja Europejska, ani żadna osoba działająca w imieniu Komisji nie ponosi odpowiedzialności za sposób wykorzystania zamieszczonych poniżej informacji.

Copyright by: Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy – Polska, Training 2000 – Włochy, Ljudska Univerza, Zavod za Izobrazevanje in Kulturo in Rogaska Slatina – Słowenia, Institute of Entrepreneurship Development – Grecja, GLAFKA – Republika Czeska

ISBN: 978-83-7789-518-4



Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB
ul. K. Pułaskiego 6/10, 26-600 Radom, tel. 048 48 364-42-41, fax 048 48 364-47-65
e-mail: instytut@itee.radom.pl <http://www.itee.radom.pl>



Spis treści

WPROWADZENIE	5
ROZDZIAŁ 1. MODELE BIZNESOWE – PODSTAWY TEORETYCZNE	8
1.1. Przyczyny, dla których model biznesowy jest istotny	8
1.2. Klasyfikacja modeli biznesowych	8
1.3. Kluczowe elementy modeli biznesowych	11
1.3.1. Kluczowe partnerstwo	12
1.3.2. Kluczowe zadania	13
1.3.3. Kluczowe zasoby	13
1.3.4. Struktura kosztów	14
1.3.5. Relacje z klientami	15
1.3.6. Kanały komunikacji	16
1.3.7. Strumienie przychodów	18
1.3.8. Propozycja wartości	19
ROZDZIAŁ 2. ANALIZA STUDIÓW PRZYPADKU – WYCIĄG Z BADAŃ	21
Wprowadzenie	21
2.1. Polska	21
2.2. Włochy	22
2.3. Słowenia	22
2.4. Grecja	23
2.5. Republika Czeska	23
ROZDZIAŁ 3. WYNIKI BADAŃ KWESTIONARIUSZOWYCH – WNIOSKI Z BADAŃ	25
Wprowadzenie	25
3.1. Polska	27
3.2. Włochy	27
3.3. Słowenia	28
3.4. Grecja	28
3.5. Republika Czeska	29
PRZYKŁADOWE ZADANIA	30
Zadanie 1: Twój idealny model biznesowy (sektor do wyboru)	30
Zadanie 2: Twój idealny model biznesowy opracowany dla sklepu z produktami lawendowymi	31
Zadanie 3: Opracować pomysł na biznes	32



Zadanie 4: Przeprowadzenie analizy rynku	34
Zadanie 5: Biznes Plan	35
Zadanie 6: Model biznesowy.....	36
SŁOWNIK	37
REKOMENDACJE	39
ANNEX 1 – INTERNATIONAL REPORT – NATIONAL SURVEY.....	41
LITERATURA	74



WPROWADZENIE

W ostatnich latach na europejskich i światowych rynkach widoczne są znaczne zmiany spowodowane różnymi procesami takimi jak globalizacja, integracja europejska, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych czy globalny kryzys gospodarczy. Wszystkie te czynniki nakładają na firmy konieczność zmiany strategii biznesowych i modeli biznesowych w celu przeciwdziałania wyzwaniom narzucanym przez globalną konkurencję. Zmiany te stają się jeszcze bardziej niezbędne w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, które są bardziej narażone na utratę odbiorców wynikającą ze zmian rynkowych. Interakcje między firmami i innymi uczestnikami rynku są uznawane za kluczowe czynniki w tworzeniu działalności gospodarczej (Mele, Russo-Spena & Colurcio, 2010) i aby podkreślić te czynniki, niezbędne jest opracowanie właściwego modelu, który pozwoli zdefiniować właściwą strategię.

Biorąc pod uwagę aktualną sytuację na rynku, wyłania się konieczność radykalnej zmiany sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, poczynając od ponownego zaprojektowania modelu biznesowego.

Przedsiębiorcy muszą podejmować decyzje w oparciu o swoją dotychczasową wiedzę, która odgrywa kluczową rolę w interpretowaniu niejednoznacznych sygnałów płynących z rynku, a tym samym w dokonywaniu strategicznych wyborów (Walsh, 1995). Dlatego kluczowym elementem jest wykorzystanie tej wiedzy tak, aby wpisać się ze swoją działalnością w zmieniające się otoczenie. Wykorzystanie wiedzy umożliwi prowadzenie dobrej działalności gospodarczej, a przeciwnie, nieodpowiednie modele spowodują błędne reakcje przedsiębiorstwa na otoczenie.

Niestety dopasowanie wiedzy do bieżących warunków nie jest łatwe. Siły inercyjne opóźniają proces aktualizacji i bardzo często tylko bardzo silne sygnały są w stanie wymusić zmianę. Istnieje zatem wyraźna potrzeba narzędzi i metodologii, które ułatwią wykorzystanie posiadanej wiedzy, tak aby pomóc decydentom zaktualizować swoje postrzeganie obrazu firmy (Vedovato, 2016).

Model biznesowy może być wykorzystywany jako narzędzie do promowania zmian w firmie i dostosowania jej do obecnej sytuacji rynkowej.

Termin *model biznesowy* jest pojęciem stosunkowo młodym. Choć pojawił się po raz pierwszy w artykule akademickim w 1957 r. (Bellman, Clark i in., 1957) oraz w tytule i streszczeniu artykułu *Wychowawcy, elektrycy i modele biznesowe: synteza problemu* w 1960 r. (Jones, 1960), pod koniec lat dziewięćdziesiątych zyskał na znaczeniu. Wielu badaczy przeprowadziło badania nad modelami biznesowymi, głównie w dziedzinie projektowania i zarządzania (Osterwalder i in., 2014, Battistella i in., 2012). Z biegiem lat koncepcja modelu biznesowego zyskała coraz większą wagę w środowiskach akademickich, m.in. w obszarze zarządzania (Zott, Amit, Massa, 2010).



Koncepcja modelu biznesowego została wykorzystana przez naukowców opracowujących strategię w odniesieniu do *logiki firmy, sposobu jej funkcjonowania i sposobu, w jaki tworzy ona wartość dla swoich interesariuszy* (Casadesus-Masanell, Ricart, 2009).

Na Uniwersytecie w San José model biznesowy został opisany jako *prosty opis lub konceptualny plan, w jaki sposób firma osiągnie zysk*. Tymczasem Epia Consulting definiuje model biznesowy jako *model, który pomaga organizacjom w osiągnięciu ekonomicznej wartości ich produktów, usług, biznesu i/lub technologii*. Bardzo przejrzystą i szczegółową definicję modelu biznesowego podają Osterwalder, Pigneur i Tucci (2005):

Model biznesowy jest narzędziem zawierającym zestaw elementów i ich powiązań pomiędzy sobą umożliwiającym wskazanie logiki w prowadzeniu działalności gospodarczej w przedsiębiorstwie. Model biznesowy jest opisem wartości, które oferuje przedsiębiorstwo klientom oraz strukturą firmy i siecią partnerów do tworzenia, przekazywania i dostarczania tych wartości w celu generowania zysku oraz trwałych strumieni przychodów (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).

W ostatnich latach zwrócono uwagę na innowacyjne modele biznesowe w różnych obszarach gospodarki. Dowody na to, że innowacyjne modele biznesowe są naprawdę istotne, zostały podkreślone głównie w firmach internetowych i e-biznesach (Timmers, 1998). Rozwój start-upów (charakteryzujących się wysokim poziomem innowacyjności i edukacji) sprzyjał propagowaniu nowych modeli biznesowych i strategii. Są one stosowane głównie w gospodarce cyfrowej, ale innowacje w zakresie modeli biznesowych są coraz ważniejsze również na innych rynkach takich jak przemysł wytwórczy lub towary.

Jak powiedział Osterwalder w swojej pracy na temat tworzenia modeli biznesowych *innowacje w modelu biznesowym polegają na tworzeniu wartości dla firm, klientów i społeczeństw. Chodzi o wymianę przestarzałych modeli* (Pisano, Cautela & Pironti, 2014).

Model biznesowy można tworzyć za pomocą różnych metod i narzędzi, m.in. metody wizualizacji. Podejście to dostarcza sposobów weryfikacji i doskonalenia osądów dokonywanych przez kadrę menedżerską poprzez przekształcanie surowych danych w dostępne formy reprezentacji wiedzy (Yee, Walker i Menzfield, 2012). Narzędzia do wizualizacji były wykorzystywane już w przeszłości do celów zarządzania i opracowania strategii.



Modele biznesowe i strategie to odrębne, ale połączone koncepcje (Teece, 2010). Model biznesowy wyraża logikę tworzenia wartości dla klientów, czyli w jaki sposób można zorganizować firmę, tak aby najlepiej zaspokajać potrzeby klientów, zarabiać i osiągać zyski. Strategia określa cele strategiczne w świetle warunków środowiskowych i dostępnych zasobów oraz nakreśla działania niezbędne do uzyskania zrównoważonej pozycji konkurencyjnej (Vedovato, 2016).

Niektóre narzędzia do tworzenia strategii i modeli biznesowych bazują na grafice i schematach wizualnych. Mapy są zwykle używane jako wizualna reprezentacja strategii i powiązanych zagadnień, a **model biznesowy Canvas – ramy modelu** służy do opracowania konkretnego modelu biznesowego. **Model biznesowy Canvas – ramy modelu** obecnie jest prawdopodobnie najczęściej używanym narzędziem do wizualnej prezentacji zagadnień związanych ze strategią tworzenia modelu biznesowego (Osterwalder & Pigneur, 2010). Jest to uproszczony schemat przedstawiania i projektowania modeli biznesowych oraz identyfikowania nowych strategicznych alternatyw. Ma na celu zapewnienie sposobu łatwego opisywania modelu biznesowego w organizacji każdego typu, w tym dużych korporacji, organizacji non-profit i nowych firm. Stał się również bardzo popularnym narzędziem w opracowywaniu planów biznesowych dla *start-upów* (Trimi i Berbegal-Mirabent, 2012).

Niniejsze kompendium ma na celu podkreślenie istoty modelu biznesowego i jego kluczowych elementów. W rozdziale pierwszym opisano teoretyczne ramy modeli biznesowych i kluczowe elementy modeli biznesowych. W drugim rozdziale przedstawiono wyniki badań nad tym, jakie elementy modeli biznesowych są znane w firmach z krajów partnerskich (podsumowania z analizy studiów przypadku). Ponadto autorzy wskazali, jakie elementy modeli biznesowych są szczególnie potrzebne w firmach. W trzecim rozdziale przedstawiono wiedzę i umiejętności niezbędne do zaprojektowania modelu biznesowego (podsumowania z przeprowadzonych ankiet). Partnerzy przeprowadzili analizę porównawczą w zakresie różnic pomiędzy wiedzą a umiejętnościami, które są oferowane przez instytucje edukacyjne w Polsce, Włoszech, Republice Czeskiej, Grecji i Słowenii a wiedzą i umiejętnościami stosowanymi przez przedsiębiorców w praktyce. W podsumowaniu wskazano zalecenia dotyczące stworzenia modelu biznesowego w przedsiębiorstwach. Kompendium zawiera także słowniczek – „bank słów”, przykłady ćwiczeń dotyczących projektowania i wdrażania modeli biznesowych oraz załącznik (wyciąg z przeprowadzonych badań z grupą docelową projektu).



ROZDZIAŁ 1. MODELE BIZNESOWE – PODSTAWY TEORETYCZNE

1.1. Przyczyny, dla których model biznesowy jest istotny

Znaczenie modelu biznesowego jest istotne ze względu na fakt, iż jest on postrzegany jako narzędzie pomagające organizacji:

- sprecyzować kanały wartości w przedsiębiorstwie;
- określić, co konsument otrzymuje z firmy;
- określać przyszłość firmy – czy się uda, czy nie;
- osiągnąć sukces firmy;
- stworzyć podstawę do optymalizacji innowacyjnej technologii;
- przetestować nowy pomysł, aby przekonać się, czy ma on realną szansę sukcesu;
- opracować misję i wizję firmy;
- stworzyć zbiór wartości, które wspomogą kierowanie działalnością;
- przeprowadzić przejrzystą analizę danej branży, w tym możliwości i zagrożeń;
- stworzyć obraz potencjalnych klientów;
- stworzyć harmonogram realizacji celów i zadań;
- stworzyć ofertę produktów i usług;
- stworzyć strategię marketingowe;
- stworzyć podręcznik dla nowych pracowników opisujący firmę i jej działania.

Liczne badania w obszarze przedsiębiorczości wykazały, że firma nie może odnieść sukcesu bez posiadania i stosowania dobrego modelu biznesowego. Dlatego w ciągu ostatnich kilku lat eksperci i właściciele przedsiębiorstw odnoszących sukcesy poświęcili dużo wysiłku w opracowywanie modeli biznesowych, w szczególności dostosowanych do ich celów i pożądanego wpływu ich działalności.

1.2. Klasyfikacja modeli biznesowych

Istnieją różne klasyfikacje modeli biznesowych, m.in. wg M. Rappa, który wyodrębnił 9 podstawowych modeli biznesowych:

- maklerski,
- reklamowy,
- informacyjny,
- handlowca,
- producenta,
- afiliacyjny,
- wspólnotowy,
- subskrypcji,
- wzór użytkowy.

P. Timmers (1998) odgrywa ważną rolę w rozwoju modeli biznesowych. Wyróżnił 11 rodzajów modeli biznesowych, które są charakterystyczne głównie dla e-firm:

- sklepu internetowego,
- e-zamówień,
- e-aukcyjny,
- e-centrum handlowego,
- rynku innej firmy,
- wirtualnych społeczności,
- łańcuchów wartości,
- platform współpracy,
- dostawcy usług łańcucha wartości,
- pośrednictwa informacji,
- usług zaufania.

L.M. Applegate (2001) zaproponował cztery podstawowe kategorie modeli biznesowych (tabela 1).

Tabela 1. Typologia modeli biznesowych według L.M. Applegate

Podstawowa kategoria modelu biznesowego	Opis modelu	Szczegóły modelu
Model ukierunkowany na dystrybutora	Umożliwia dostęp do produktów i usług w oddziale lub na wybranym rynku	Szczegółowy model sprzedawcy, rynek podmiotu zewnętrznego, model agregatora, model maklerski, model wymiany
Model portalowy	(brak opisu)	Poziomy tryb portalu, model blokowania
Model producenta	Umożliwia sprzedaż produktów i komponentów bezpośrednio od producenta	Model twórcy, model operatora usług, edytor, doradca, modele dostawców
Model dostawcy infrastruktury	Umożliwia klientom uzyskanie e-usług	Poziomy model portalu (dostawca usług elektronicznych) i model pionowy (ASP)

Źródło: na podstawie L.M. Applegate (2001).

P. Weill i MR Vitale (2001) w oparciu o studia przypadków popularnych firm zaproponowali 8 atomowych modeli biznesowych (tabela 2) poprzez zaprezentowanie ich celów strategicznych, zysków, krytycznych czynników sukcesu i kompetencji wymaganych w celu ich efektywnego wdrożenia.

Tabela 2. Atomowe modele biznesowe według P. Weill i M.R. Vitale

Nazwa modelu	Opis modelu
Dostawca treści	Umożliwia dostęp do treści (informacji, produktów i usług cyfrowych) za pośrednictwem brokerów
Ukierunkowany na klienta	Dostarcza produkty i usługi bezpośrednio do klientów, bez brokerów
Dostawca wszystkich usług	Spełnia potrzeby klienta w określonym obszarze (np. finanse, ubezpieczenia) bezpośrednio od dostawców i brokerów
Pośrednik	Łączy konsumentów i dostawców poprzez koncentrację informacji na klientach
Wspólna infrastruktura	Gromadzi kilka firm poprzez zapewnienie dostępu do wspólnej infrastruktury IT, która oferuje usługi niedostępne na rynku
Value net integrator	Koordynuje transfer informacji i produktów do brokerów i klientów
Wirtualna społeczność	Łączy grupę osób o podobnych zainteresowaniach w wirtualnej społeczności, pobierając opłaty od członków
Całościowe zarządzanie firmą	Konsoliduje wszystkie usługi i umożliwia dostęp za pośrednictwem jednego punktu kontaktowego

Źródło: na podstawie P. Weill i M.R. Vitale (2001).

Autorzy sugerują, że proponowana klasyfikacja jest podstawą dla wszystkich modeli e-biznesu. Ponadto podkreślają, że modele te mogą być różnie konfigurowane w celu opracowania modelu biznesowego najlepiej dopasowanego do potrzeb firmy.

C. Baden-Fuller i V. Mangematin (2013) zaproponowali 4 rodzaje modeli biznesowych (tabela 3).

Tabela 3. Klasyfikacja modeli biznesowych według C. Baden-Fuller i V. Mangematin

Nazwa modelu	Opis modelu
Model franczyzowy	Prosty model adresowany do różnych klientów, w którym postrzegane są silne hierarchiczne powiązania między różnymi osobami
Model strategiczny dla konsultantów	Prosty model przeznaczony tylko dla wybranych klientów. Istnieje powiązanie między firmą a klientem bez dodatkowych podmiotów w łańcuchu wartości
Model czasopisma	Dwustronny model, który dotyczy dwóch rodzajów klientów – konsumentów i reklamodawców, którzy reprezentują różne środowiska i różne obszary działalności. Połączenie w ramach sieci wartości hierarchicznej
Model strony internetowej	

Źródło: na podstawie C. Baden-Fuller i V. Mangematin (2013).



Typologia zaproponowana przez autorów kompendium dotyczyła czterech istotnych aspektów działalności biznesowej: (1) identyfikacji klientów, (2) zaangażowania konsumentów, (3) podniesienia wartości i (4) dochodów. Zdaniem autorów kompendium zaprezentowana klasyfikacja w sposób kompleksowy obrazuje relacje pomiędzy firmą, klientami i finansami oraz prezentuje modele stosowane w praktyce lub modele, z których mogą korzystać firmy, niezależnie od obszarów działalności.

1.3. Kluczowe elementy modeli biznesowych

Istnieją różne elementy modeli biznesowych. Klasyfikacja czteroelementowa jest najczęściej używana w literaturze, np. G. Hamel (2002), M.W. Johnson, C.M. Christensen i H. Kagermann (2008), T. Gołębiowski i współautorzy (2008) lub S. Nenonen i K. Storbacka (2009). Pierwszy z autorów stwierdza, że podstawowe elementy modelu biznesowego to:

- podstawowa strategia,
- zasoby strategiczne,
- relacje z klientami,
- wartości sieciowe,

które są wzajemnie powiązane poprzez konfigurację działań, zysków dla klientów i granic działalności gospodarczej. Jednocześnie G. Hamel podkreśla, że podstawą rozwoju modelu biznesowego jest osiągnięcie zysku z wykorzystaniem modelu biznesowego.

Elementy zaproponowane przez M. Johnsona, C.M. Christensen i H. Kagermann obejmują:

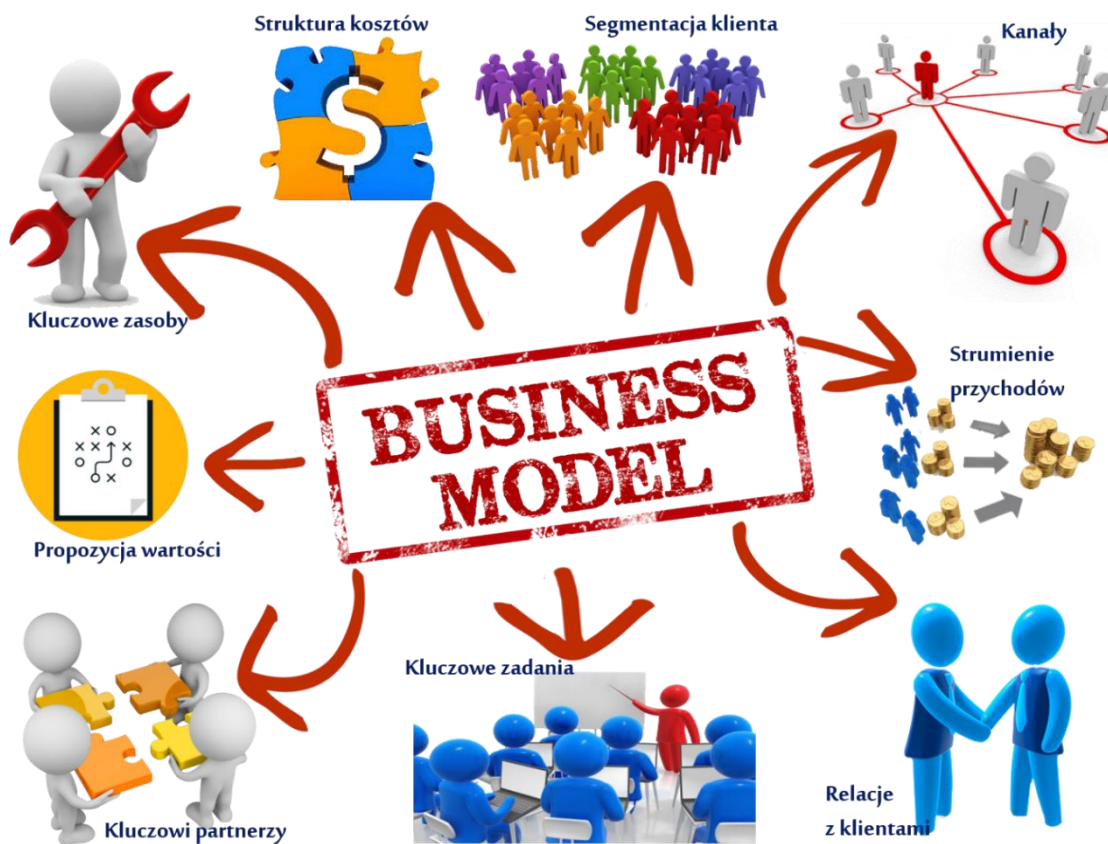
- propozycję wartości dla klienta,
- formułę zysku,
- kluczowe zasoby,
- kluczowe procesy.

T. Gołębiowski i współautorzy wyróżniają następujące elementy:

- propozycja wartości dla klienta,
- zasoby, kompetencje, wiedza,
- umiejscowienie w łańcuchu wartości,
- dochód,

które mają budować, oferować i dostarczać wartości oraz zapewniać konkurencyjność firmy w określonym obszarze i umożliwiać jej wzrost (Gołębiowski i in., 2008).

Chociaż w literaturze istnieją liczne klasyfikacje modeli biznesowych, najbardziej popularna jest klasyfikacja zaproponowana przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura (2010), którzy wyróżniają 9 elementów (rys. 1).



Rys. 1. Kluczowe elementy modelu biznesowego według A. Osterwaldera i Y. Pigneur (2010)

Źródło: na podstawie A. Osterwalder i Y. Pigneur (2010).

Wszystkie elementy są opisane w niniejszym rozdziale (Osterwalder & Pigneur, 2010), tak więc przedsiębiorcy mogą uzyskać szczegółową wiedzę na temat każdego z nich.

1.3.1. Kluczowe partnerstwo

Kluczowe partnerstwo odnosi się do sieci dostawców oraz partnerów, którzy wpływają na działalność firmy.

Podczas tworzenia partnerstwa należy pamiętać o następujących czynnikach:

- właściwe opracowanie umów partnerskich,
- zdefiniowanie oczekiwań,
- wpływ na klientów,
- sytuacja win-win – widoczne korzyści na obu końcach,
- wybór partnerów.



Po utworzeniu partnerstwa warto przeanalizować charakter partnerstwa w oparciu o następujące kluczowe pytania:

- Jakie partnerstwa mają kluczowe znaczenie dla działalności firmy?
- Kim są krytyczni dostawcy?
- Którzy z dostawców i partnerów zaopatrują firmę w kluczowe zasoby?
- Jaki rodzaj partnerstwa najlepiej odpowiada potrzebom?
- Jaki jest najlepszy klastr (łańcuch dostaw), w którym powinna znaleźć się firma?

Pytania te mogą okazać się istotne dla stworzenia przejrzystego przeglądu partnerstw firmy i dostosowania istniejących strategii do zmian na rynku.

1.3.2. Kluczowe zadania

***Kluczowe zadania** są najważniejszym elementem modelu biznesowego, gdyż to od nich zależy „być” firmy.*

Aby odnieść sukces, firma musi realizować kluczowe działania, które są przede wszystkim wskazane przez opracowany w firmie model biznesowy.

Planując kluczowe działania, konieczne jest poznanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie rodzaje działalności są kluczowe dla firmy?
- Jakie rodzaje aktywności są kluczowe dla kanałów dystrybucji?
- Jakie rodzaje aktywności są ważne, jeśli firma chce utrzymać pozytywne relacje z klientami?
- Jakie rodzaje działalności mają podstawowe znaczenie dla strumieni przychodów?

Poniżej wymieniono niektóre typowe kluczowe działania powszechnie stosowane przez większość organizacji:

- badania i rozwój,
- produkcja,
- marketing,
- sprzedaż i obsługa klienta.

1.3.3. Kluczowe zasoby

***Kluczowe zasoby** definiują, jakie składniki są potrzebne firmie, aby istnieć i odnieść sukces.*

Każda firma musi mieć dostęp do zasobów. Gromadzenie potrzebnych zasobów znacząco wpływa na sukces przedsiębiorstwa lub, przeciwnie, na jego brak. Istnieją różne klasyfikacje zasobów. Na przykład M. Gordon w swojej książce *Przedsiębiorczość* (2009) wyodrębnił sześć rodzajów zasobów: zasoby ludzkie, zasoby materialne, zasoby finansowe, zasoby wiedzy, zasoby infrastruktury



i wyobraźnię. Szwajcarski teoretyk biznesu, A. Osterwalder, sugeruje znalezienie odpowiedzi na pytania:

- Jakie kluczowe zasoby są wymagane przez propozycję wartości firmy?
- Jakie zasoby są wymagane przez nasze kanały dystrybucji, relacje z klientami i strumienie przychodów?

Na podstawie tych pytań możliwe jest podzielenie kluczowych zasobów na następujące kategorie: zasoby materialne, zasoby intelektualne, zasoby ludzkie i zasoby finansowe. Wyżej wymienione warunki można zdefiniować w następujący sposób:

- Zasoby materialne – aktywa materialne jak: infrastruktura produkcyjna, budynki, pojazdy, urządzenia, systemy, sieć punktów sprzedaży lub sieć dystrybucji.
- Zasoby intelektualne – takie, jak znaki towarowe, wiedza autora, patenty, prawa autorskie, sojusze, baza klientów.
- Zasoby ludzkie – mają kluczowe znaczenie w transakcjach wymagających dużej wiedzy i kreatywności. Odpowiedni model kultury organizacyjnej w firmie wzmacnia relacje między pracownikami i firmą oraz wszystkimi osobami, które są z nimi powiązane. Jest to kluczowe źródło każdej firmy.
- Zasoby finansowe – każda firma potrzebuje środków na wszystkich etapach rozwoju, a w celu wdrożenia modelu biznesowego konieczne jest uzyskanie określonych zasobów finansowych. Zasoby finansowe organizacji obejmują środki pieniężne (w gotówce i na rachunkach bankowych), papiery wartościowe, należności, otrzymane pożyczki i kredyty.

1.3.4. Struktura kosztów

Struktura kosztów wskazuje na wszystkich wydatki, które należy ponieść, a które są istotne dla działań firmy.

Mając na uwadze aspekt finansowy, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jakie są główne koszty generowane w firmie?
- Które kluczowe zasoby są najdroższe?
- Które kluczowe działania wymagają dużej inwestycji finansowej?

W niektórych modelach biznesowych szczególnie ważną rolę odgrywa utrzymanie niskich kosztów. Dlatego warto rozróżnić dwie kategorie struktur kosztów:

- Struktura skupiona na kosztach – utrzymanie struktury niskokosztowej wymaga redukcji kosztów zawsze, kiedy jest to możliwe. Można to zapewnić, obniżając koszty wartości propozycji, wprowadzając maksymalną automatyzację w produkcji i outsourcing.
- Struktura skoncentrowana na wartości – niektóre firmy zwracają większą uwagę na jakość produktów niż na koszty.

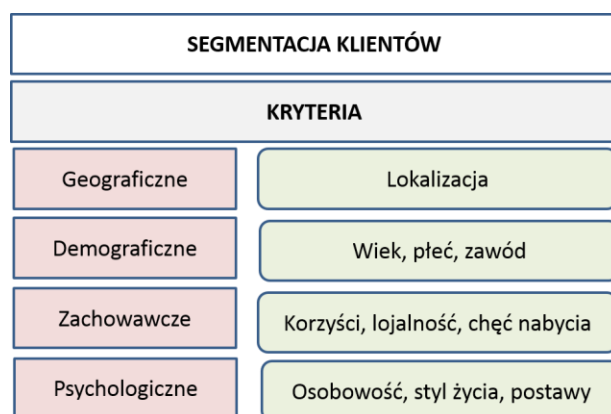
Struktura kosztów może obejmować:

- Koszty stałe – koszty, które firma ponosi nawet w okresie, w którym produkcja jest na poziomie zerowym. Koszty są wydawane na comiesięczne działania jak: media, księgowość itp. Stałe koszty są głównym składnikiem kosztów wielu firm, w szczególności usługodawców, m.in. restauracji, kin, teatrów i hoteli.
- Koszty zmienne – widoczna jest zmiana proporcjonalna do ilości wyprodukowanych towarów lub świadczonych usług. W przypadku tego rodzaju kosztów możliwe jest uwzględnienie kosztów związanych z wynajmowaniem zmiennych czynników produkcji, np. pracy lub surowców. Na przykład firmy, które podpisały umowy z pracownikami i dostawcami surowców, mogą korzystać z dużej elastyczności poprzez pracę w ponadczasowym lub niepełnym wymiarze godzin, zatrudnianie pracowników sezonowych lub zakup surowców na giełdzie.

1.3.5. Relacje z klientami

Pojęcie „relacje z klientami” określa typy relacji pomiędzy firmą a każdym z segmentów klienta.

Interakcja z klientami jest kluczowym elementem każdej firmy. Jej sukces pozwala na właściwą identyfikację relacji, jaką firma chce ustanowić z konkretnymi segmentami klientów (rys. 2).



Rys. 2. Segmentacja klientów

Źródło: na podstawie: <https://www.fieldboom.com/blog/customer-segmentation/> [09.11.2017].

Można rozwijać różne **rodzaje relacji z klientami**. Każda z nich może wpływać na model biznesowy w inny sposób, w zależności od konkretnych potrzeb i woli każdego klienta. Istnieją różne kategorie relacji z klientami (tabela 4):

Tabela 4. Kategorie relacji z klientami

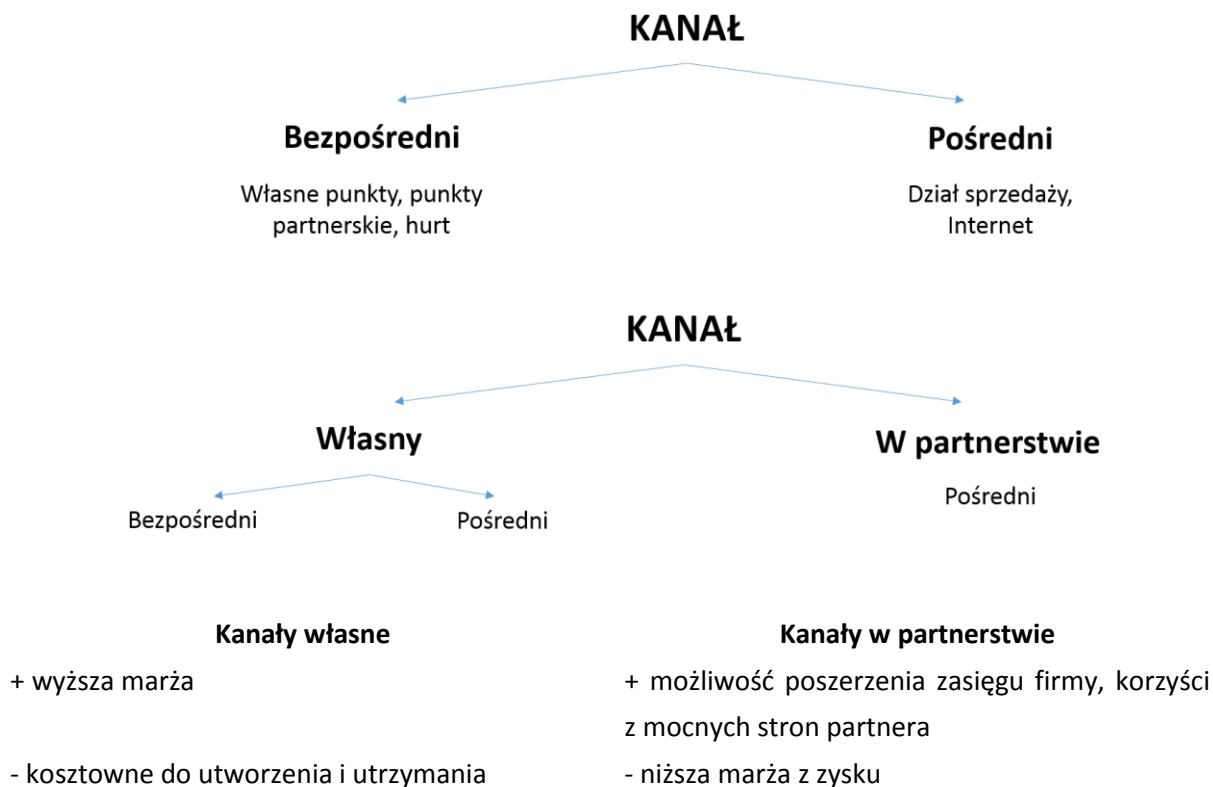
Nazwa relacji	Opis relacji
Doradztwo personalne	Interakcja między rzeczywistym przedstawicielem firmy a klientami, taka pomoc, którą można wykonać w trakcie lub po zakończeniu procesu sprzedaży
Dedykowana pomoc osobista	Kontynuacja (zwykle przez długi czas) ludzkiej interakcji między rzeczywistym przedstawicielem firmy a specjalną grupą klientów (przykładem może być kluczowy menedżer konta, który utrzymuje osobiste relacje z ważnymi klientami)
Samoobsługa	Pośrednia interakcja między firmą a jej klientami. Narzędzia i środki są dostarczane klientom
Usługi zautomatyzowane	Samoobsługa, która jest zintegrowana z zautomatyzowanymi procesami. System jest w stanie zidentyfikować indywidualnych klientów i ich preferencje.
Społeczności	Bezpośrednia interakcja między różnymi klientami i firmą. Społeczności online pozwalają dzielić się wiedzą i rozwiązywać typowe problemy między różnymi klientami
Współtworzenie	Osobiste relacje między firmą a klientami tworzone poprzez bezpośredni wkład klientów w końcowy rezultat produktów lub usług

Źródło: Osterwalder i Pigneur (2010).

1.3.6. Kanały komunikacji

Kanały to formy kontaktu z klientem, które odgrywają istotną rolę w obsłudze klienta.

Rodzaje kanałów zaprezentowano na rys. 3.



Rys. 3. Rodzaje kanałów komunikacji

Źródło: na podstawie A. Osterwalder i Y. Pigneur (2010).

Istnieje pięć głównych faz kanału: świadomość, ocena, zakup, dostawa, faza po sprzedaży (tabela 5), które można różnicować w zależności od rodzaju kanału.

Tabela 5. Kategorie relacji z klientami

	Faza	Co robić w danej fazie?
1	Świadomość	Jak podnieść świadomość na temat produktów i usług firmy?
2	Ewaluacja	W jaki sposób pomóc klientom w ocenie propozycji wartości firmy?
3	Sprzedaż	W jaki sposób umożliwić klientom kupowanie produktów i usług?
4	Dostawa	W jaki sposób dostarczyć klientom propozycję wartości?
5	Po sprzedaży	Jak zapewnić obsługę klienta po zakupie?

Źródło: Osterwalder & Pigneur (2010).

Funkcje kanałów są następujące:

- podnoszenie świadomości klientów na temat produktów i usług firmy,



- pomoc klientom w ocenie propozycji wartości firmy,
- umożliwienie klientom zakupu produktów i usług,
- dostarczenie oferty wartości dla klientów,
- zapewnienie obsługi klienta po zakupie.

Ogromne znaczenie ma znalezienie odpowiedniego połączenia kanałów tak, aby zaspokoić potrzeby klientów w momencie dostarczania propozycji wartości na rynku. Właściwa kombinacja kanałów może również zwiększyć przychody firmy.

1.3.7. Strumienie przychodów

***Strumienie przychodów** są powiązane z zyskami uzyskiwanymi przez firmę, odejmując koszty od przychodów generowanych przez każdy segment klienta. Firma musi przeanalizować, skąd pochodzą dochody, kto zapłaci za daną wartość i kiedy. Musi także określić zyski na każdym rynku i wskazać, od jakich podmiotów one pochodzą.*

Metody, które umożliwiają ocenę strumienia przychodów są następujące (za: Osterwalder i Pigneur, 2010):

- Sprzedaż aktywów – odnosi się do przeniesienia praw własności fizycznego produktu ze sprzedającego na kupującego;
- Opłata za użytkowanie – zwykle pobierana przez usługodawców od klientów za korzystanie z usługi, np. lekarz może naliczyć pacjentowi opłatę za leczenie, w czasie którego pacjent jest pod jego opieką;
- Opłaty abonamentowe – w sytuacji, gdy użytkownik wymaga długotrwałego lub stałego dostępu do produktów firmy, płaci opłatę abonamentową, np. klub fitness może sprzedawać roczny abonament członkostwa klientom.
- Pożyczanie / wynajem / leasing – niektóre organizacje zapewniają swoim klientom wyłączne prawa do swoich produktów przez ograniczony czas za ustaloną opłatą. Po zakończeniu tego okresu organizacja odzyskuje prawa własności do produktu. Firma korzysta z powtarzających się przychodów od klienta we wspomnianym okresie, a klient ma wyłączny dostęp do produktu na czas, który jest mu potrzebny, bez konieczności dokonywania znacznych inwestycji;
- Licencjonowanie – zwykle stosowane w przypadku produktów, usług lub pomysłów, które są objęte kryterium własności intelektualnej;
- Opłata maklerska – w sytuacji, gdy firma działa jako pośrednik w celu ułatwienia komunikacji i transakcji między dwiema lub więcej stronami, pobiera opłatę maklerską. Przykładem tego jest sytuacja, gdy firma będąca „łowcą głów” dopasowuje kandydata z określonym zestawem

umiejętności do organizacji. Firma zazwyczaj pobiera pewną część wynagrodzenia brutto od organizacji, kandydata lub od obu podmiotów;

- Reklama – promowanie innej organizacji, produktu lub usługi, w wyniku czego pobierana jest opłata za reklamę za swoją usługę. Tradycyjnie tego rodzaju dochody były powszechne tylko w branży reklamowej. Jednak w ostatnim czasie, wraz z rozwojem Internetu i sprzedaży przez Internet, wiele stron internetowych również używa tego jako głównego źródła przychodów.

1.3.8. Propozycja wartości

***Propozycja wartości** wskazuje na korzyści, jakich klienci mogą oczekiwać od produktów i usług danej firmy. Produkt może otrzymać jedną propozycję wartości lub więcej.*

Proponowane elementy wartości są następujące:

- Nowość – niektóre propozycje wartości są oparte na nowym lub innowacyjnym elemencie, który zapewniają. Ten element zwykle widoczny jest w przypadku produktów o charakterze technologicznym;
- Wykonanie – jako znak rozpoznawczy wielu produktów na przestrzeni lat; większość branż od dziesięcioleci rozwija te same produkty w ulepszonych wersjach.
- Dostosowanie do klienta – współcześni konsumenci wierzą w indywidualizm. Oczekują, że produkty, których używają, stanowią przedłużenie ich osobowości i medium, za pomocą którego mogą przekazać światu swoje wartości i priorytety.
- Wykonanie zadania – kiedy produkt pomaga konsumentowi lub firmie osiągnąć cel końcowy, jego propozycja wartości polega na realizacji tego celu. Produkt, którego oferta wartości polega na „wykonaniu zadania”, zwiększa produktywność klienta i pomaga mu skupić się na bardziej istotnych szczegółach.
- Wzór – jest istotny m.in. w branży odzieżowej, gdzie za konkretną markę (wzór) klient płaci wyższą cenę.
- Marka/Status – można je łączyć ze sobą, ponieważ ich atrakcyjność jest dość podobna. Ludzie wykazują lojalność wobec marki ze względu na jej status w społeczeństwie.
- Cena – najbardziej powszechny element, na którym opiera się propozycja wartości. Istnieje wiele firm, które wchodzi na rynek z założeniem, że dostarczają produkt lub usługę, które są tańsze niż istniejące opcje na rynku.
- Redukcja kosztów – produkty i usługi zostały stworzone z myślą o zwiększeniu zadowolenia klientów poprzez obniżenie kosztów. Technologia odegrała ogromną rolę, pomagając konsumentom obniżyć koszty.



- Zmniejszenie ryzyka – im mniejsze ryzyko wiąże się z zakupem produktu lub usługi, tym większą wartość czerpie z niego klient. Zmniejszenie ryzyka związanego z zakupem zapewnia spokój konsumentowi.
- Dostępność – jako kluczowy składnik skutecznej i solidnej oferty wartości – czyli udostępnienie niedostępnego wcześniej produktu lub usługi segmentowi konsumentów.
- Wygoda/użyteczność – dostarczanie konsumentom produktu, który zwiększa ich wygodę i użyteczność, jest bardzo mocną propozycją wartości.

Posiadanie rozpoznawalnej propozycji wartości jest coraz ważniejsze we współczesnym świecie, w którym klienci są „zasypywani” nadmierną ilością informacji z różnych źródeł na temat przedsiębiorstw. Firmy odnoszące sukces opracowują swoje unikatowe propozycje wartości przed wejściem produktów na rynek i planują swoje działania biznesowe zgodnie z przyjętymi propozycjami wartości.



ROZDZIAŁ 2. ANALIZA STUDIÓW PRZYPADKU – WYCIĄG Z BADAŃ

Wprowadzenie

Ważnym elementem prowadzenia działalności gospodarczej jest opracowanie i stosowanie modelu biznesowego, który szczególnie w czasach współczesnych szybkich zmian technologicznych, ekonomicznych, rynkowych i społecznych jest warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa. Celem analizy studium przypadku (bezpośrednie wywiady z przedsiębiorcami z wykorzystaniem kwestionariusza) było zebranie informacji od firm na temat wykorzystywania modeli biznesowych. Jeśli firmy stosują model biznesowy, partnerstwo ProBM było zainteresowane zebraniem informacji na temat, które elementy mają kluczowe znaczenie w modelach biznesowych stosowanych w tych firmach. Jeśli do tej pory firmy nie włączyły żadnego modelu biznesowego, ważne było, aby znaleźć powody takiej postawy. Wyciąg z badań w odniesieniu do każdego z krajów organizacji uczestniczących w projekcie został zamieszczony poniżej.

2.1. Polska

Analiza studium przypadku w Polsce została przeprowadzona dla czterech (4) firm. Instytut Technologii Eksploatacji – PIB przeprowadził wywiady głównie z przedstawicielami spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Jeden kwestionariusz był anonimowy, ponieważ przedsiębiorca nie życzył sobie podać nazwy firmy. Typy modeli biznesowych, które zostały wybrane przez firmy, były bardzo różne, między innymi **model zaufania klienta**, **model partnerski** i **model sprzedaży bezpośredniej**. Przedstawiciel jednej z ankietowanych firm stwierdził, że nie korzysta z żadnego konkretnego modelu i jest to bardzo ważna informacja, ponieważ okazuje się, że w Polsce niewielu przedsiębiorców korzysta z określonego modelu biznesowego. Znajomość modeli biznesowych jest bardzo uboga. Z drugiej strony przedsiębiorcy mogli jednak wskazać, które elementy są kluczowe dla istnienia firmy. Większość badanych wskazała, że najważniejsze są relacje z klientami i kanałami komunikacji. Inne kluczowe elementy to: rodzaje dochodów, kluczowi partnerzy, kluczowe zasoby i propozycja wartości. Kolejne pytanie dotyczyło zalet korzystania z modeli biznesowych. Kształtowały się one odmiennie w zależności od ankietowanego przedsiębiorstwa. Okazało się, że stabilność finansowa i unikalna reputacja na rynku były powszechne niemal we wszystkich analizach przypadków. Z drugiej strony firmy zauważyły te same porażki związane z wprowadzeniem modelu biznesowego – niska efektywność komunikacji i brak stabilności finansowej. Ponieważ kompendium, które ma zostać opracowane w projekcie, zawiera informacje na temat niezbędnych umiejętności i wiedzy na temat modeli biznesowych, kwestionariusz zawierał pytanie związane z tym aspektem. Odpowiedzi były dość zróżnicowane: relacje międzyludzkie, projekt biznesplanu, dobra organizacja pracy, dobry kontakt z personelem, specyfika branży, koszty związane z branżą, komunikacja, rozwiązywanie problemów i zarządzanie. Specyfika oddziały i kierownictwa były czynnikami wiedzy. Tylko jedna firma podzieliła się opinią na temat modelu biznesowego w formie opisowej. Według



przedstawiciela tej firmy, w małych firmach, które zatrudniają mniej niż 10 pracowników lub większość pracowników to emeryci, wprowadzenie zmian (np. poprzez opracowanie modelu biznesowego) nie jest możliwe bądź bardzo trudne.

2.2. Włochy

Analiza studium przypadku we Włoszech została przeprowadzona dla czterech (4) firm. W ankiecie zebrano dane od przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 50 pracowników. Cztery reprezentowane w badaniu firmy działają w dziedzinie rozwoju oprogramowania i marketingu, nowych technologii, wyrobów dziewiarskich.

Wybrane modele biznesowe bardzo różniły się w ankietowanych firmach, ale wskazywano głównie modele dotyczące **sprzedaży bezpośredniej z powiązanymi firmami i kontraktów z partnerami**. Jedna firma wykorzystuje również **model dodatkowy** i **model premium**. Ankieta skierowana została do bardziej zaawansowanych przedsiębiorców, ponieważ w większości przypadków we Włoszech przedsiębiorcy nie posiadają dużej wiedzy na temat modeli biznesowych. Czterech przedsiębiorców wskazało kluczowe elementy przetrwania firmy, głównie: kluczowych partnerów, relacje z klientami i kanały komunikacji. Inne kluczowe elementy to struktura kosztów i propozycja wartości.

Następne pytanie w ankiecie dotyczyło korzyści wynikających z zastosowania modeli biznesowych. Okazały się one zupełnie odmienne w zależności od firmy, jednak kontrola wzrostu oraz poprawa wydajności operacyjnej były najbardziej powszechne.

Kolejne pytanie dotyczyło umiejętności i wiedzy potrzebnej do „uruchomienia” modelu biznesowego w firmach. W odniesieniu do umiejętności wskazano na: zarządzanie, komunikację i innowację produktu, praktyczne doświadczenie i opracowanie biznesplanu. W odniesieniu do wiedzy – analiza rynku i dynamika własnego biznesu.

2.3. Słowenia

Analiza przypadku w Słowenii została przeprowadzona dla pięciu (5) firm. Słoweński partner przeprowadził wywiady głównie z przedstawicielami firm jednoosobowych. Okazało się, że tylko jedna z firm korzysta z modelu biznesowego – **modelu sprzedaży bezpośredniej**, inne firmy stwierdziły, że **nie stosują modelu biznesowego**. Wszystkie badane firmy wskazały, że najważniejsze są relacje z klientami. Inne kluczowe elementy to: kluczowi partnerzy, rodzaje dochodów, propozycja wartości i struktura kosztów. Za najmniej ważne uważa się kluczowe zasoby i kanały komunikacji. Kolejne pytanie dotyczyło zalet korzystania z modeli biznesowych. Wśród najważniejszych korzyści wymieniono reputację na rynku i stabilność finansową, a następnie: plan rozwoju i usprawnioną komunikację procesową. Zwiększona kontrola oraz poprawa wydajności operacyjnej zostały uznane za mniej ważne. Jedynym zagrożeniem dla wspomnianych firm mogłoby być zbyt duże zamówienie, niewystarczająca liczba klientów i zbyt duże zaufanie do klienta na początku ścieżki biznesowej. Ponieważ kompendium, które ma zostać opracowane w projekcie, zawiera informacje na temat



niezbędnych umiejętności i wiedzy na temat modeli biznesowych, kwestionariusz zawierał pytanie związane z tym aspektem. Odpowiedzi były dość zróżnicowane: umiejętności, które uznano za ważne, to umiejętności w zakresie ICT, umiejętności komunikacyjne i umiejętności organizacyjne. Wiedza, którą uznają za ważną, to: znajomość języków obcych, marketing i praktyczna wiedza z zakresu prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej.

2.4. Grecja

Analiza studium przypadku w Grecji została przeprowadzona dla czterech (4) firm. Modelami biznesowymi wybranymi przez ankietowanych przedsiębiorców były: **model niskokosztowy** i **model sprzedaży bezpośredniej**. W trakcie badania zaobserwowano, że wiele firm **nie korzysta z modeli biznesowych** głównie dlatego, że nie są one świadome istnienia takich narzędzi i ich wartości. Dwaj przedsiębiorcy stwierdzili, że nie używają konkretnego modelu, jednak wykonują działania, które mogą wpisywać się w ramy jednego lub więcej modeli biznesowych. Nawet, jeśli ich wiedza na temat modeli biznesowych jest ograniczona, byli oni w stanie rozpoznać, które elementy są kluczowe dla zrównoważonego rozwoju firmy. Wszyscy przedsiębiorcy wskazali, że relacje z klientami i kanałami komunikacji oraz struktura kosztów są najważniejszymi elementami, którymi kierują się kluczowi partnerzy w działalności firmy.

Jeśli chodzi o korzyści wynikające z zastosowania modeli biznesowych, okazało się, że przedsiębiorstwa zidentyfikowały wiele korzyści, w przypadku których stabilność finansowa była wspólną odpowiedzią dla wszystkich badanych przedsiębiorców.

Ankietowane firmy zauważyły zagrożenia wynikające z braku posiadania modelu biznesowego, m.in. nieskuteczne zarządzanie czy silną konkurencję rynkową.

Zapytani o niezbędne umiejętności i wiedzę na temat modeli biznesowych, wskazali między innymi na rozwiązywanie problemów, zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie zasobami. Zaobserwowano, że na większość z tych odpowiedzi miała wpływ tożsamość firmy.

Wreszcie istniało oczywiste zainteresowanie przedsiębiorstw, które do tej pory nie stosowały żadnego modelu, aby zaadaptować taki model, który poprawiłby ich rozwój biznesowy. Ponadto wszyscy badani przedsiębiorcy stwierdzili, że mają plany dotyczące rozwoju swojej działalności.

2.5. Republika Czeska

GLAFKA przeprowadziła wywiady w trzech (3) czeskich firmach. Firmy były bardzo różne, jeśli chodzi o ich status: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, organizacja pozarządowa i jednoosobowa działalność gospodarcza. W żadnej z firm **nie jest stosowany model biznesowy**. Co jeszcze bardziej niepokojące, w jednej firmie pracownicy nie zdają sobie nawet sprawy, że istnieje coś takiego jak model biznesowy. Pokazuje to, że wiedza na temat modelu biznesowego jest nadal bardzo uboga.



Nawet, jeśli firmy nie stosują żadnego modelu biznesowego, potrafiły wskazać kluczowe elementy dla firmy – relacje z klientami i kanały komunikacji, które są postrzegane jako najważniejsze. Ponadto firmy wskazywały m.in. na: strukturę kosztów, kluczowe zasoby i wartości.

Przedsiębiorcy widzieli również korzyści, które mogą wynikać z zastosowania modelu biznesowego: stabilność finansowa, plan rozwoju i unikalna reputacja na rynku. Z drugiej strony przyznali, że jeśli nie korzystają z żadnego modelu biznesowego, mogą wybierać niewłaściwych partnerów, klientów lub po prostu mogą mieć zbyt mało klientów. Dlatego wykorzystanie modelu biznesowego było postrzegane jako bardzo ważny czynnik rozwoju i istnienia firmy.

Ostatnie pytanie dotyczyło umiejętności i wiedzy, które są niezbędne do opracowania modelu biznesowego. Jeśli chodzi o umiejętności, przedsiębiorcy wskazali m.in. na umiejętności zarządzania, otwartość, znajomość aktów prawnych dotyczących modeli biznesowych, strategię opracowania modelu biznesowego, konkurencję na rynku, rodzaje klientów.

W zakresie wiedzy wymieniano między innymi: wiedzę ekonomiczną, prawo gospodarcze, rodzaje modeli biznesowych, analizę konkurencji, analizę klientów i segmentacji.



ROZDZIAŁ 3. WYNIKI BADAŃ KWESTIONARIUSZOWYCH – WNIOSKI Z BADAŃ

Wprowadzenie

Celem badania było zgromadzenie informacji od grup docelowych na temat umiejętności i wiedzy, które są niezbędne do zapoznania się ze specyfiką modeli biznesowych.

Grupa docelowa w badaniu była następująca:

- (1) Osoby dorosłe chcące zmienić pracę i otworzyć własną działalność gospodarczą;
- (2) Osoby bezrobotne myślące o otwarciu własnej działalności gospodarczej;
- (3) Osoby dorosłe, które chcą poszerzyć swoją wiedzę na temat modeli biznesowych.

Aspekty, o które pytano grupy docelowe zamieszczono poniżej. Uwzględniając kluczowe elementy modelu biznesowego opisane w rozdziale 1, w ramach badania połączono niektóre z elementów, aby nie zniechęcić respondentów do odpowiedzi na pytania w ramach zbyt długiego i zawiłego narzędzia. Pomimo opracowania krótkiego narzędzia, wszystkie kluczowe elementy modelu biznesowego zostały w kwestionariuszu zawarte. Wyniki uzyskane z ankiet zamieszczono w załączniku (tylko wersja angielska).

Kluczowy element nr 1:						
KLUCZOWE PARTNERSTWO						
Lp.	UMIEJĘTNOŚCI	WIEDZA	Bardzo ważne	Ważne	Nieważne	Niepotrzebne
1	Zbudować sieć współpracy i partnerstwa strategiczne	Sieć współpracy i partnerstwa strategiczne				
2	Rozwiązywać problem w partnerstwie	Rozwiązywanie problemów				
3	Przemawiać publicznie	Przemawianie publiczne				
4	Zarządzać kluczowymi partnerami z wykorzystaniem zasad konkurencyjności i współpracy	Zasady konkurencyjności i współpracy				

Kluczowy element nr 2:						
KLUCZOWE ZASOBY						
Lp.	UMIEJĘTNOŚCI	WIEDZA	Bardzo ważne	Ważne	Nieważne	Niepotrzebne
1	Zidentyfikować kluczowe zasoby (fizyczne, intelektualne, ludzkie, finansowe) firmy	Główne zasoby firmy				
2	Zarządzać zasobami	Zarządzanie zasobami				



Kluczowy element nr 3:						
STRUKTURA KOSZTÓW						
Lp.	UMIEJĘTNOŚCI	WIEDZA	Bardzo ważne	Ważne	Nieważne	Niepotrzebne
1	Ocenić sytuację finansową firmy	Sytuacja finansowa firmy				
2	Oszacować koszty ponoszone przez firmę	Szacowanie kosztów firmy				
3	Wskazać różne kategorie kosztów	Kategorie kosztów				
4	Rozróżnić pomiędzy kosztami stałymi a kosztami zmiennymi	Koszty stałe i koszty zmienne				
5	Minimalizować straty w wyniku podejmowania decyzji strategicznych	Decyzje strategiczne powiązane z aspektami finansowymi				

Element kluczowy nr 4:						
RELACJE Z KLIENTAMI / KANAŁY KOMUNIKACJI						
Lp.	UMIEJĘTNOŚCI	WIEDZA	Bardzo ważne	Ważne	Nieważne	Niepotrzebne
1	Komunikować się efektywnie	Efektywna komunikacja				
2	Motywować klientów do współpracy	Motywacja do współpracy				
3	Rozwiązywać problemy klientów	Rozwiązywanie problemów				
4	Komunikować się z klientami poprzez różne kanały komunikacji	Kanały komunikacji				
5	Zarządzać efektywnie czasem	Zarządzanie czasem				
6	Opracować strategię współpracy z klientami	Strategia współpracy				
7	Przychylać się do pomysłów klientów, jeżeli są przez firmę uznane za ciekawe	Uwzględnianie pomysłów klientów				

Kluczowy element nr 5:						
STRUMIENIE PRZYCHODÓW / PROPOZYCJA WARTOŚCI						
Lp.	UMIEJĘTNOŚCI	WIEDZA	Bardzo ważne	Ważne	Nieważne	Niepotrzebne
1	Różnicować strumienie przychodów	Źródła przychodów				
2	Wskazać oferowane dobra	Oferowane dobra / usługi				
3	Wybrać odpowiedni mechanizm cenowy	Mechanizmy cenowe				
4	Zastosować odpowiedni mechanizm cenowy					
5	Obliczyć cenę reklamy, prowizji, licencji, pożyczki, użyczenia, leasingu, opłaty za użytkowanie	Sposoby wyceny reklamy, prowizji, licencji, pożyczki, użyczenia, leasingu, opłaty za użytkowanie				



3.1. Polska

Instytut Technologii Eksploatacji – PIB w Radomiu przeprowadził wywiad z 27 osobami w wieku 21–48 lat. Trzynaście (13) osób reprezentowało poziom wykształcenia zawodowego, dziewięć (9) z nich reprezentowało ogólny poziom szkoły średniej, a trzy (3) osoby reprezentowały poziom wykształcenia wyższego. Odnosząc się do **relacji z klientami i kanałów komunikacji**, najważniejszym elementem w modelu biznesowym okazała się skuteczna komunikacja (67%). Grupa docelowa nie wskazała konkretnej formy komunikacji, ale jednocześnie zaznaczyła, że różne kanały komunikacji są bardzo ważne (59%). Generalnie wszystkie proponowane elementy wydawały się bardzo ważne lub ważne dla respondentów. Tylko niewielu z nich stwierdziło, że którykolwiek z elementów może być niepotrzebny, np. akceptacja pomysłów klienta (1%). Kolejny aspekt badania dotyczył **struktury kosztów**. Kluczowe było oszacowanie kosztów firmy (67%) oraz minimalizacja kosztów poprzez podejmowanie strategicznych decyzji (56%). Taka sama liczba uczestników (67%) stwierdziła, że ocena sytuacji firmy w aspekcie finansowym była bardzo ważna. Jeśli chodzi o **kluczowe zasoby** respondenci stwierdzili, że zarządzanie zasobami było ważniejsze (77%) niż identyfikacja kluczowych zasobów (37%). Było jednak oczywiste, że w celu zarządzania zasobami pierwszym niezbędnym krokiem było poznanie rodzajów zasobów. Ostatni kluczowy element dotyczył **strumienia przychodów i propozycji wartości**. Uczestnicy stwierdzili, że wszystkie następujące wskazane elementy są bardzo ważne: rozróżnić różne źródła przychodów – 48%, wskazać oferowane produkty – 48%, wybrać odpowiedni mechanizm cenowy – 44%, zastosować odpowiedni mechanizm cenowy – 52% oraz wycenić różne formy propozycji wartości – 55%. Z drugiej strony kilku respondentów stwierdziło, że elementy te nie są konieczne (11% respondentów). Kwestionariusz został dobrze przyjęty przez ankietowanych. Wyrazili zainteresowanie realizacją projektu ProBM, ponieważ byli zainteresowani otrzymaniem wyników badań z całego projektu.

3.2. Włochy

W badaniu przeprowadzonym przez Training 2000 uczestniczyło dwadzieścia dziewięć (29) osób. Większość respondentów była zatrudniona (62%) i reprezentowała wykształcenie wyższe (83%).

Odnosząc się do **kluczowych partnerów**, ponad 50% respondentów uważało za bardzo ważne tworzenie sieci i partnerstw strategicznych (62%) oraz rozwiązywanie problemów (83%), podczas gdy ich zdaniem przemawianie publiczne (67%) i stosowanie zasad konkurencyjności i współpracy (55%) były mniej ważne niż poprzednie.

W odniesieniu do **kluczowych zasobów** wykazano, że respondenci uznali ten temat za istotny – prawie wszyscy z nich odpowiedzieli, że identyfikacja głównych zasobów i odpowiednie zarządzanie nimi jest bardzo ważnym aspektem, który firma musi brać pod uwagę.

Kolejnym kluczowym elementem modelu biznesowego uwzględnionym w kwestionariuszu była **struktura kosztów**. Ponad 50% respondentów uznało za bardzo ważne, że należy ocenić sytuację firmy i minimalizować straty poprzez podejmowanie strategicznych decyzji. Połowa z nich rozważała



konieczność oszacowania kosztów przedsiębiorstwa, rozróżniając między kosztami stałymi i zmiennymi oraz wskazała kategorie kosztów jako bardzo ważne.

Respondenci potwierdzili znaczenie **komunikacji**, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z podmiotami zewnętrznymi.

Niemal wszyscy respondenci wskazali, że aspekty dotyczące **strumieni przychodów i propozycji wartości** są bardzo ważne, tj. wskazanie oferowanego towaru (62%) oraz kalkulacja kosztów reklamy, prowizji, licencji, pożyczki, użyczenia, leasingu, opłaty za użytkowanie (55%); podczas gdy źródła dochodów i mechanizmy cenowe zostały uznane przez większość respondentów za ważne.

Podsumowując, respondenci zgodzili się ze stwierdzeniem, że posiadanie modelu biznesowego jest konieczne, aby firma lub *start-up* mogły osiągnąć sukces.

3.3. Słownia

Kwestionariusz został wypełniony przez 30 osób, wśród których 37% respondentów było w wieku 20–30 lat, 33% ankietowanych w wieku 31–40, 23% ankietowanych w wieku 41–50, a 7% ankietowanych w kategorii od 51 lat wzwyż.

60% uczestników badania było osobami pracującymi, a 40% uczestników było osobami bezrobotnymi. 47% respondentów posiadało wykształcenie średnie zawodowe, 17% pytanych ukończyło szkołę średnią ogólną, a 36% uczestników reprezentowało wykształcenie wyższe.

Przeprowadzona analiza wykazała, że większość badanych osób uznała wszystkie zawarte w kwestionariuszu umiejętności i wiedzę za bardzo ważne lub ważne. Niewielki odsetek badanych uczestników stwierdził, że niektóre umiejętności i wiedza nie są ważne.

Analiza wykazała również, że większość badanych osób uznała wszystkie umiejętności i wiedzę w zakresie **zasobów, kosztów, komunikacji z klientami, mechanizmów cenowych i modeli biznesowych w ujęciu ogólnym** za bardzo ważne.

Wyniki badania wykazały, że osoby w różnym wieku, o różnym poziomie wykształcenia i o różnym statusie zatrudnienia dzieliły się podobnymi opiniami na temat znaczenia wspomnianych umiejętności i wiedzy w biznesie i stwierdziły, że trzeba mieć dużo wiedzy przed założeniem firmy, aby odnieść sukces jako przedsiębiorca.

Co więcej, respondenci zgodzili się, że podniesienie umiejętności i wiedzy w zakresie tematyki modeli biznesowych, m.in. finansów, komunikacji i zasobów, pomogłoby zwiększyć szanse na zatrudnienie osób i przyczyniłoby się do poprawy sytuacji na rynku pracy.

3.4. Grecja

W odniesieniu do wieku najczęstsza grupa wiekowa w badaniu miała 18–24 lata. Ponad 50% respondentów (14 z 27) reprezentowało tę grupę wiekową. Kolejne grupy wiekowe to 25–29 lat i 30–35 lat, z odsetkiem 22% (6 respondentów) na każdą grupę. Tylko jeden respondent w wieku powyżej 36 lat wypełnił kwestionariusz.



Odnosząc się do statusu zawodowego, w momencie wypełniania ankiety większość respondentów (59%) było zatrudnionych, natomiast 41% – bezrobotnych.

W odniesieniu do poziomu wykształcenia najczęstszą kategorią była wykształcenie wyższe (licencjackie, magisterskie i doktoranckie). 74% respondentów reprezentowało tę kategorię. 19% respondentów miało wykształcenie średnie zawodowe, a tylko 7% respondentów – ogólny poziom wykształcenia średniego.

Jak wynikało z analizy, przeważająca większość respondentów uznała, że wszystkie kwestie poruszone w badaniu są bardzo ważne lub ważne, tj. kluczowi partnerzy, kluczowe zasoby, struktura kosztów, relacje z klientami i kanały komunikacji, strumień przychodów i propozycja wartości, udoskonalenie modelu biznesowego dla sukcesu firmy, wykorzystanie odpowiednich metod i narzędzi do zaprojektowania udanego modelu biznesowego oraz znajomość modeli biznesowych i roli projektu „Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych”. Bardzo niski odsetek (około 10%) respondentów stwierdził, że wskazane zagadnienia są nieważne lub niepotrzebne.

Ponadto okazało się, że wiek, poziom wykształcenia i status zawodowy były czynnikami, które nie odegrały znaczącej roli w odpowiedziach respondentów.

Po przeanalizowaniu tych wyników stało się oczywiste, że ktokolwiek chciałby zaangażować się w zakładanie własnej firmy, powinien po pierwsze zrozumieć znaczenie elementów modelu biznesowego, a po drugie uzyskać odpowiednie umiejętności i wiedzę do zaproponowania elementów modelu biznesowego.

3.5. Republika Czeska

Podczas badania przeprowadzonego w Republice Czeskiej dwudziestu dziewięciu (29) respondentów wypełniło kwestionariusz z wykorzystaniem Internetu.

Większość respondentów należała do grupy wiekowej 25–29 lat (45%). Druga najliczniejsza grupa wiekowa to przedział 18–24 lata (38%). Mniej reprezentowane grupy wiekowe to 30–35 lat (14%) i ponad 36 lat (3%). Wszyscy respondenci byli to osoby zatrudnione.

38% respondentów reprezentowało poziom wykształcenia średniego zawodowego, 34% – reprezentowało poziom wykształcenia wyższego, a 28% – reprezentowało poziom wykształcenia średniego ogólnokształcącego.

Z uzyskanych badań wynika, że większość elementów (kluczowi partnerzy, kluczowe zasoby, struktura kosztów, relacje z klientami/kanałami komunikacji, strumień przychodów i propozycja wartości) modeli biznesowych zostało uznanych za ważne lub bardzo ważne. Tylko kilka aspektów zostało uznanych za nieistotne lub niepotrzebne. Dotyczy to w szczególności następujących tematów: zasady konkurencyjności i współpracy (2 respondentów uznało je za nieważne), motywacja klientów do wspólnej współpracy (2 respondentów uznało je za nieważne i jedna osoba stwierdziła, że jest niepotrzebna) oraz akceptacja pomysłów klientów – uznana za nieważne przez 2 respondentów.



Autorzy kwestionariusza byli również zainteresowani otrzymaniem odpowiedzi na ogólne pytania dotyczące projektu ProBM i modeli biznesowych w ujęciu ogólnym. W tej części większość respondentów uznała zagadnienia za ważne lub bardzo ważne.

Na podstawie zgromadzonych wyników możliwe jest stwierdzenie, że niezależnie od wieku i wykształcenia respondenci uznali elementy modelu biznesowego za ważny aspekt udanego biznesu.

Reasumując, dla wszystkich, którzy chcą rozpocząć własną działalność i odnosić sukcesy w świecie przedsiębiorczości, ważne jest, aby zapoznać się z zasadami modeli biznesowych i zrozumieć ich kluczowe elementy. Wreszcie, aby odnieść sukces, przedsiębiorca powinien rozwinąć lub wzmocnić konkretne umiejętności i wiedzę, które są niezbędne do wdrożenia elementów modelu biznesowego.

PRZYKŁADOWE ZADANIA



Zadanie 1: Twój idealny model biznesowy (sektor do wyboru)

Cele

- ✓ Opracuj idealny model biznesowy dla Twojej firmy
- ✓ Wskaż wyzwania w trakcie opracowania modelu biznesowego

Czas

40 minut

Typ zadania

Grupowe

Dostępne źródła

Kompendium

PROCEDURA

Poproś uczestników o zaprezentowanie aktualnych modeli biznesowych. Jakie kluczowe elementy są w nich zawarte, a które są pominięte? Poproś uczestników o zaprojektowanie idealnego modelu biznesowego dla swoich firm. Skup się na następujących pytaniach:

1. Jakie kluczowe elementy są niezbędne dla Twojego idealnego modelu biznesowego?
2. Dlaczego posiadasz model biznesowy, który według Ciebie nie jest idealny?
3. Jakie wysiłki musiał(a)byś podjąć, aby zmienić Twój model biznesowy?
4. Jak zmieni się sytuacja Twojej firmy po modyfikacji modelu biznesowego?



5. W jaki sposób kompendium zaprojektowane w projekcie ProBM pomogło Ci podczas projektowania idealnego modelu biznesowego dla Twojej firmy?

DYSKUSJA

Teraz zadawaj te same pytania innym uczestnikom. Porównaj odpowiedzi i dowiedz się, które elementy modelu biznesowego są podobne, i które powinny być szczególnie brane pod uwagę przy projektowaniu idealnego modelu biznesowego.



Zadanie 2: Twój idealny model biznesowy opracowany dla sklepu z produktami lawendowymi

Cel

- ✓ Opracuj idealny model biznesowy dla uruchomienia sklepu sprzedającego produkty z lawendą

Czas

40 minut

Typ zadania

Grupowe

Dostępne źródła

Kompendium

PROCEDURA

Uczestnicy proszeni są o wykorzystanie kompendium w celu opracowania idealnego modelu biznesowego dla nowej firmy, którą chcą uruchomić – sklepu z produktami z lawendą.

Kompendium będzie przydatne do wyszukania następujących informacji:

- Wskaż rodzaj modelu biznesowego, który będzie wybrany dla Twojej firmy wraz z wyjaśnieniem, dlaczego wybrano akurat ten konkretny model biznesowy.
- Wybierz cztery kluczowe elementy, które zostaną opisane w modelu biznesowym, które według Ciebie najlepiej pasują do produktów i planów firmy.
- Ustal, jakiego rodzaju partnerstwa zostaną nawiązane podczas planowania działalności i wyjaśnij, dlaczego te partnerstwa są ważne dla sukcesu działalności firmy.
- Określ typ klientów, którzy mogą być zainteresowani produktami firmy i sposób, w jaki będą się z firmą komunikować.
- Opisz kluczowe działania Twojej firmy.

- Opisz kluczowe zasoby Twojej firmy.
- Omów i przygotuj bardzo wstępny plan struktury kosztów.
- Wyjaśnij strategię dotyczącą strumieni przychodów.
- Opracuj podstawową strategię przekonywania potencjalnych klientów o tym, dlaczego produkty Twojej firmy różnią się od innych produktów już dostępnych na rynku.

DYSKUSJA

Rezultat uzyskanej pracy jest przedstawiany innym uczestnikom, którzy odgrywają rolę firmy pomagającej w wejściu na rynek firmie typu *start-up*. Zadaniem grupy jest zaprezentowanie pomysłu na uruchomienie sklepu z produktami lawendowymi i przekonanie firmy pomagającej, że warto zainwestować w nowo uruchamiany *start-up*.



Zadanie 3: Opracować pomysł na biznes

Cele

- ✓ Zaproponuj pomysł na biznes, wykorzystując model Lean Canvas
- ✓ Wskaż główne cele pomysłu, tworząc matrycę celów

Czas

40 minut

Typ zadania

Indywidualne i grupowe

Dostępne źródła

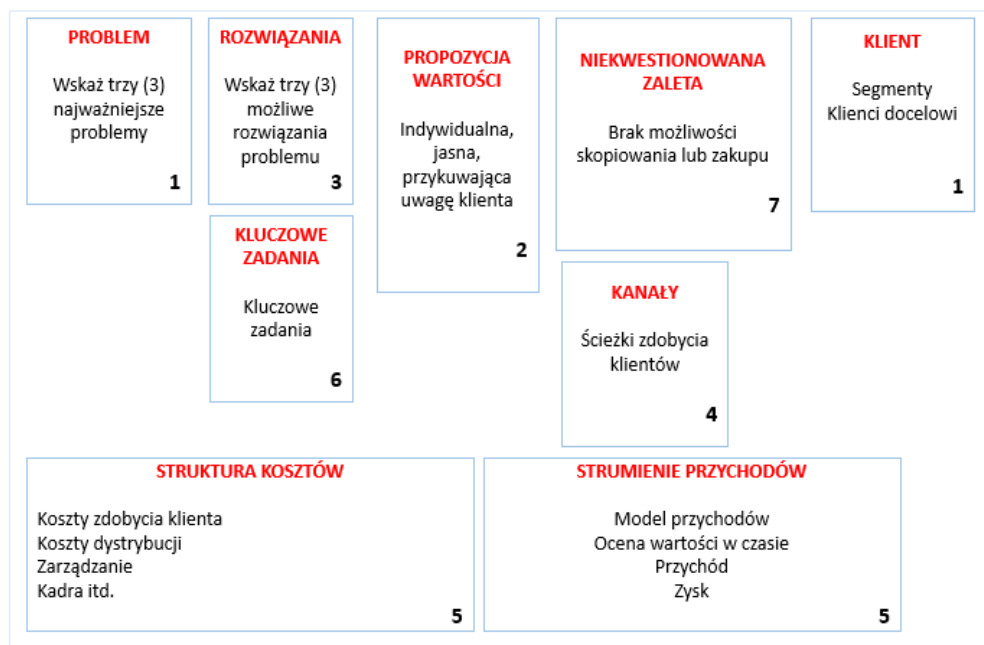
Kompendium

Narzędzie na stronie: <https://www.tricider.com>

Narzędzie na stronie: <https://canvanizer.com/>

PROCEDURA

Pierwszym etapem ćwiczenia jest przeprowadzenie burzy mózgów na temat pomysłu biznesowego. Możliwe jest wykorzystanie narzędzia *Tricider* umożliwiającego przeprowadzenia głosowania w grupie. Każdy uczestnik zobowiązany jest do wskazania co najmniej trzech pomysłów biznesowych, ze wskazaniem, jakie są ich zalety i wady. Każdy członek grupy głosuje za najlepszym pomysłem na uruchomienie biznesu. Po dokonaniu wyboru najlepszego pomysłu należy uzupełnić poniższą tabelę.



Stworzenie matrycy celów pozwoli na zidentyfikowanie celów projektu przedsięwzięcia.

Cel ogólny	
Rezultaty	Kryteria / wskaźniki
Wymagania wstępne	
Warunki	
Elementy, które nie należą do tego projektu	



Zadanie 4: Przeprowadzenie analizy rynku

Cele

- ✓ Wyjaśnij istotę przeprowadzenia poprawnej analizy rynku
- ✓ Zdefiniuj potrzeby klienta, głównych konkurentów i odbiorców

Czas

40 minut

Typ zadania

Indywidualne i grupowe

Dostępne źródła

Kompendium

<http://createely.com>

<https://canvanizer.com/>

Google Form – <https://docs.google.com/forms>

PROCEDURA

Poproś uczestników, aby stworzyli matrycę głównych interesariuszy kluczowych dla Twojej firmy.

Interesariusz	Zainteresowania	Postawa	Zachowanie	Pomiar
Dodatkowe pytanie:				
Jeżeli projekt będzie realizowany...		Jeżeli projekt nie będzie realizowany...		
Co osiągną interesariusze, jeżeli projekt będzie realizowany? A co stracą?		Co osiągną interesariusze, jeżeli projekt nie będzie realizowany? A co stracą?		

Następnie poproś uczestników, aby przeanalizowali, kim są główni konkurenci i przeprowadzili analizę SWOT związaną z firmą z użyciem narzędzi *Createely* lub *Canvanizer*.

Na ostatnim etapie poproś uczestników, aby opracowali kwestionariusz potrzeb klienta z wykorzystaniem formularza Google.



Zadanie 5: Biznesplan

Cel

- ✓ Opracuj skuteczny biznesplan dla przedsiębiorstwa

Czas

40 minut

Typ zadania

Indywidualne i grupowe

Dostępne źródła

Kompendium

Free business plan templates: <http://www.inc.com/larry-kim/top-10-business-plan-templates-you-can-download-free.html> and <https://www.score.org/resources/business-planning-financial-statements-template-gallery>

PROCEDURA

Poproś uczestników, aby opracowali biznesplan, odpowiadając na poniższe pytania. Uczestnicy koniecznie zapisują swoje odpowiedzi, aby byli w stanie zapamiętać swoje decyzje.

- Jak możesz zdefiniować pojęcie *biznesplan*?
- Jaki jest Twój produkt lub usługa?
- Kto kupi zaproponowany produkt lub usługę?
- Jak możesz przyciągnąć klientów?
- Jaka jest Twoja konkurencja na rynku?
- Jakie wynagrodzenie należy pobierać za oferowane produkty lub usługi?
- Jakiego rodzaju pomocy potrzebujesz i kto może ją zapewnić?
- W jaki sposób zorganizujesz nabór kadry do firmy?
- W jaki sposób podzielisz zyski? Kto będzie odpowiedzialny za ewentualne straty?
- Jakie aspekty należy wziąć pod uwagę, aby móc wytworzyć produkt i dostarczyć go klientowi?
- W jakiej wysokości funduszy potrzebujesz na rozpoczęcie działalności?
- Ilu klientów będziesz mieć miesięcznie, a ilu z ich będzie robiło u Ciebie zakupy?
- Jaki jest koszt wyprodukowania produktu lub świadczenia usługi?
- Jakie są Twoje koszty operacyjne? (z uwzględnieniem własnego wynagrodzenia)
- Ile zarobi firma miesięcznie, sprzedając produkt lub usługę?
- Jakie nakłady finansowe są konieczne, aby utrzymać działalność dopóki nie będzie osiągnięty zysk?



- Jaki będzie Twój potencjalny zysk w skali roku w przypadku roku I, II i III?
- W jakiej wysokości funduszy potrzebujesz, aby zaciągnąć pożyczkę na uruchomienie działalności?
- Jakie działania będą podjęte, aby biznes rozwijał się w przyszłości?



Zadanie 6: Model biznesowy

Cel

- ✓ **Opracuj prosty model biznesowy dla przedsiębiorstwa**

Czas

40 minut

Typ zadania

Indywidualne i grupowe

Dostępne źródła

Kompendium

Business Model Canvas

PROCEDURA

Każdy uczestnik otrzyma ramy modelu biznesowego, na bazie których wskaże elementy znane i nieznane. Ponadto każdy uczestnik otrzyma kartkę papieru, na której napisze swoje pomysły na biznes (1–3 pomysły na osobę). Następnie uczestnicy zostaną podzieleni na małe grupy (4–5 osób), a potem wypełnią ramę modelu biznesowego i zaprezentują swój model biznesowy innym uczestnikom.

Każdy element modelu biznesowego powinien być łatwo opisany, uwzględniając pytania zamieszczone w tabeli poniżej. Poproś uczestników, aby spróbowali odpowiedzieć na wszystkie pytania podczas tworzenia własnego modelu biznesowego.

Kluczowi partnerzy	– Kim są Twoi kluczowi partnerzy/dostawcy? – Jakie są ich motywacje dla bycia Twoim partnerem?
Kluczowe zadania	– Jakich kluczowych zadań wymaga Twoja propozycja wartości? – Jakie zadania są najważniejsze w kanałach dystrybucji, relacjach z klientami i strumieniu przychodów?
Propozycja wartości	– Jakie kluczowe wartości są dostarczane klientowi? – Jakie potrzeby klienta Cię satysfakcjonują?
Relacje z klientem	– Jakiego rodzaju relacje są oczekiwane przez klienta? – W jaki sposób należy powiązać relacje z klientem a koszty poniesione na budowę



	i utrzymanie tych relacji?
Segmentacja klientów	– Jakie segmenty będą wyodrębnione w firmie? – Kto jest kluczowym odbiorcą?
Kluczowe zasoby	– Jakie kluczowe zasoby są wymagane w celu realizacji propozycji wartości? – Jakie zasoby są kluczowe dla kanałów dystrybucji, relacji z klientami oraz strumieni przychodów?
Kanały dystrybucji	– Jakie kanały dystrybucji będą wykorzystane do pozyskania klientów? – Jakie kanały funkcjonują najsprawniej? Ile one kosztują? W jaki sposób mogą być powiązane z zadaniami realizowanymi na rzecz klientów?
Struktura kosztów	– Na co przeznaczane są najwyższe koszty w firmie? – Które zasoby kluczowe są najbardziej kosztowne?
Strumienie przychodów	– Za jakie towary klienci są skłonni zapłacić? – Za co ostatnio zapłacili i w jakiej formie? Jaką formę płatności preferują? – W jaki sposób strumienie przychodów przyczyniają się do ogólnych przychodów firmy?

SŁOWNIK

Model biznesowy	Narzędzie zawierające zestaw elementów i ich powiązań pomiędzy sobą umożliwiające wskazanie logiki w prowadzeniu działalności gospodarczej w przedsiębiorstwie. Model biznesowy jest opisem wartości, które oferuje przedsiębiorstwo klientom oraz strukturą firmy i siecią partnerów do tworzenia, przekazywania i dostarczania tych wartości w celu generowania zysku oraz trwałych strumieni przychodów (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).
Sięciowość	Budowanie relacji, które mogą wspierać przedsiębiorców i w których mogą zapewniać wsparcie innym, niezależnie od dziedziny (D'Souza S., Effective Business Networking Steven, 2 nd Edition, 2011).
Konkurencyjność	Zdolność przedsiębiorstwa do oferowania produktów i usług, które spełniają standardy jakości na rynkach lokalnych i światowych po cenach, które są konkurencyjne i zapewniają odpowiedni zysk (BusinessDictionary.com).
Zasoby	Zasób materiałów, personelu lub inny, które mogą być wykorzystane przez osobę lub organizację w celu skutecznego działania (Oxford Dictionary).
Koszty stałe	Koszt, który nie zmienia się wraz ze wzrostem lub spadkiem ilości wyprodukowanych lub sprzedanych towarów lub usług. Koszty stałe to wydatki, które musi ponieść firma, niezależnie od jakiejkolwiek działalności gospodarczej (Investopedia.com).
Koszty zmienne	Koszty zmienne to koszty, które różnią się w zależności od wielkości produkcji firmy; wzrastają wraz ze wzrostem produkcji i spadkiem w miarę spadku produkcji (Investopedia.com).
Strumienie przychodów	Ilość pieniędzy otrzymanych ze sprzedaży określonego produktu lub usługi (Collins Dictionary).
Pośrednictwo	Umowa, w której jedna strona zobowiązuje się wobec drugiej doprowadzić do sposobności zawarcia umowy lub pośredniczyć przy zawarciu takiej umowy.
Licencjonowanie	Oficjalny dokument, który daje pozwolenie na posiadanie lub używanie czegoś,



	zwykle po zapłaceniu określonej kwoty pieniężnej (Cambridge Dictionary).
Pożyczka	Użycie (czegoś) pod warunkiem, że zostanie zwrócone (Dictionary.com).
Wynajem	Stała kwota pieniędzy, która jest płacona regularnie za korzystanie z danej rzeczy, np. domu, samochodu, telewizji itd., która jest w posiadaniu innego podmiotu (Cambridge.org).
Leasing	Porozumienie umowne wzywające leasingobiorcę (użytkownika) do zapłaty leasingodawcy (właściciela) za korzystanie z aktywów (Glossary of Financial Accounting: An Intro. to Concepts, Methods, and Use 12e).
Honorarium	Rodzaj opłaty, którą zwykle pobierają usługodawcy od klientów za korzystanie z usługi (Cleverism.com)
Aktywa	Przedmioty własności będące własnością osoby lub firmy, uznane za posiadające wartość i dostępne do zaspokojenia długów, zobowiązań lub spadków (Oxford Dictionary).
B2B – Business-To-Business	Zespół relacji pomiędzy: – firmą a innymi firmami – pośrednikami, – dostawcami, – dystrybutorami, – punktami sprzedaży i świadczenia usług – oraz innymi partnerami biznesowymi. W relacjach B2B istotną rolę odgrywają elektroniczne systemy teleinformatyczne usprawniające transakcje biznesowe w układzie dostawcy-odbiorcy czy producenci-dystrybutorzy (PARP, 2018).
B2C – Business-To-Consumer	Zespół relacji, w których przedsiębiorstwa sprzedają towary i/lub usługi konsumentom końcowym (Investopedia.com).
C2C – Consumer-To-Consumer	Zespół relacji obejmujących wszelkiego rodzaju interakcje biznesowe pomiędzy konsumentami z wykorzystaniem środków elektronicznej komunikacji. Miejszem transakcji C2C są wirtualne rynki - domy aukcyjne lub portale ogłoszeń. Często można się spotkać z poglądem, że aukcje internetowe to e-biznes w kategorii C2C. Oprócz samych aukcji w tej gałęzi e-biznesu wśród narzędzi interakcji można wymienić również portale ogłoszeniowe i społeczności kupujących. Do najpopularniejszych zaliczane są w przypadku aukcji Allegro i eBay, a w przypadku ogłoszeń – Gumtree i olx.pl (e-mentor, nr 2(44), 2012).
Model sprzedaży bezpośredniej	Model sprzedaży produktów konsumentom bezpośrednio, z dala od stałej lokalizacji detalicznej. Sprzedaż odbywa się zazwyczaj za pośrednictwem indywidualnych ustaleń kontaktowych (http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040)
Model dodatkowy	W tym przypadku oferta podstawowa jest wyceniana w sposób konkurencyjny, ale istnieje wiele elementów dodatkowych, które ustalają cenę końcową, więc konsument nie otrzymuje oferty, którą początkowo zakładał (http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040)
Model partnerski	Partnerem jest ktoś, kto pomaga sprzedawać produkt w zamian za otrzymanie prowizji. Partnerzy są nagradzani za polecanie klientów sprzedawcy (http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040).

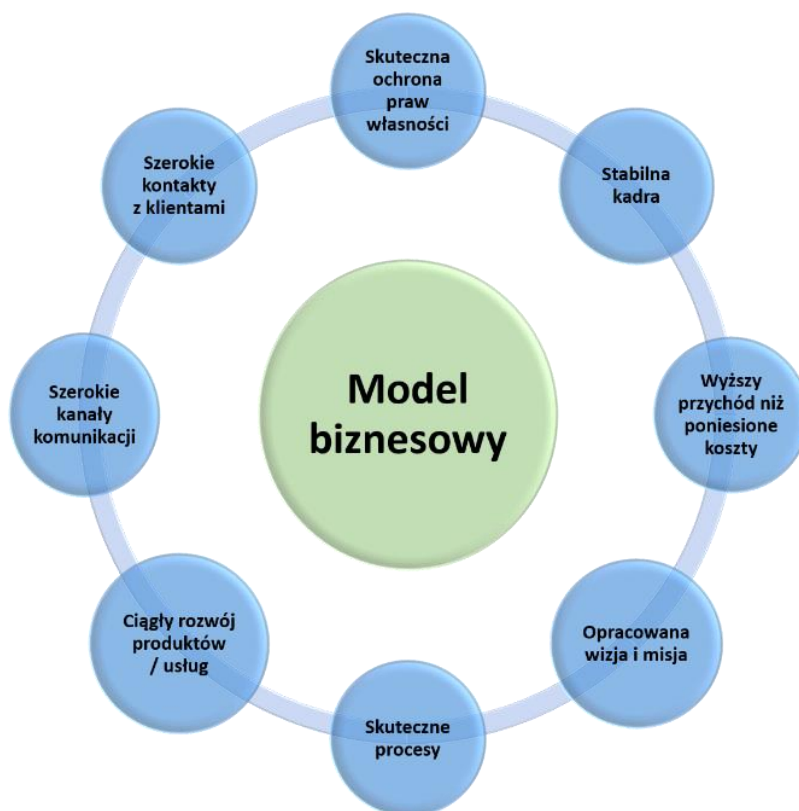
Model niskokosztowy	Niezwykle dobrze przyjęty model biznesowy, w którym celem jest doprowadzenie do uzyskania znacznej liczby klientów (przy niskim koszcie ich pozyskania) oraz zaproponowanie bardzo niskiej ceny za towar lub usługę. W zamian dochód jest uzyskiwany z wielu innych dodatkowych źródeł (http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040).
Biznesplan	Pisemny dokument opisujący charakter prowadzonej działalności, strategię sprzedaży i marketingu oraz sytuację finansową firmy i zawierający prognozowany rachunek zysków i strat (https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan).
Analiza rynku	Badanie dynamiki rynku – w zasadzie biznesplan, który przedstawia informacje dotyczące rynku, na którym działa użytkownik (http://pestleanalysis.com/what-is-marketing-analysis/).
Model biznesowy - Lean Canvas	Lean Canvas to nowoczesny biznesplan zorientowany na przedsiębiorcę. Koncentruje się na problemach, rozwiązaniach, kluczowych wskaźnikach i przewagach konkurencyjnych (https://canvanizer.com/new/lean-canvas).

REKOMENDACJE

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że przeważająca większość respondentów uznała, że wskazane zagadnienia dotyczące modeli biznesowych są ważne lub nawet bardzo ważne. Bardzo niski odsetek respondentów uznał je za nieważne bądź niepotrzebne. Oznacza to, że podmioty, którzy chcą zaprojektować model biznesowy, powinny mieć świadomość, które aspekty są niezbędne, aby osiągnąć sukces. W celu wskazania kluczowych elementów modelu biznesowego, wydaje się, że przedsiębiorcy powinni odpowiedzieć na następujące pytania:

- Kto będzie klientem?
- W jaki sposób można tworzyć wartości dla klientów?
- Jakie kanały dystrybucji będą najskuteczniejsze, aby przyciągnąć klienta do firmy?
- Jaką politykę cenową wybrać?
- Które zasoby należy postrzegać jako kluczowe?
- Jakie kompetencje personelu firmy powinny być uznane za kluczowe dla osiągnięcia sukcesu?
- Jaka jest pozycja firmy na rynku?
- Kto będzie partnerem biznesowym firmy, aby zminimalizować ryzyko, zoptymalizować działania i dostarczyć wartości klientom?
- Jakie są ambicje firmy?
- Jakie są mocne i słabe strony firmy?
- Jakie są koszty działalności firmy?
- Jakie będą źródła rozwoju firmy?

Elementy modeli biznesowych przedstawiono na rys. 4.



Rys. 5. Model biznesowy

Aspekty te należy zawsze brać pod uwagę, niezależnie od wieku, poziomu wykształcenia czy statusu zawodowego przedsiębiorców.

Odpowiednio stosowane w praktyce modele biznesowe powinny być również przedstawiane w literaturze biznesowej jako sugestie dla przyszłych przedsiębiorców, aby osiągnąć sukces w starcie lub w już rozpoczętej działalności. Co więcej, menedżerom firm należy proponować modele biznesowe, tak aby mogli je wdrożyć w swojej firmie.

Modele biznesowe są wyznacznikami firmy, dlatego wymagają szczegółowego projektu i regularnej weryfikacji i udoskonalania. Pozwalają bowiem utrzymać firmie silną pozycję na rynku w dobie zmian gospodarczych, społecznych i technologicznych.

Jednak najważniejsze stwierdzenie jest następujące: *największym problemem w biznesie jest pozostawanie przy swoim modelu biznesowym opracowanym w przeszłości... o jeden rok za długo* (Lew Platt, CEO firmy Hewlett-Packard). Oznacza to, że firmy muszą regularnie zmieniać swoje modele biznesowe, aby odpowiednio je dostosować do wymagań obecnego rynku.



ANNEX 1 – INTERNATIONAL REPORT – NATIONAL SURVEY¹

INTRODUCTION

“Understanding and Developing Business Models (ProBM)” is an Erasmus+ strategic partnership project, executed in the years 2016-2018 and focused on exchanging good practices and developing the compendium on business models. This survey was implemented in five (5) EU countries (Poland, Greece, Italy, Slovenia, The Czech Republic), participating in this project. This report presents the results of the survey (with the use of the questionnaire), which took place in five (5) partner countries.

The aim of this questionnaire was to gather information from the target groups about necessary skills and knowledge for being familiar with the topics of business models.

A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).

- ✓ A business model is a conceptual tool that contains a set of ELEMENTS.
- ✓ The following sections refer to each ELEMENT.

The interviewees, according to their beliefs, indicated the importance of skills and knowledge for a successful business.

The research gathered between 27-30 respondents who filled in questionnaire (*on-line* or directly) dealing with questions of the topics of business models. The Greek, the Italian, and the Czech partners applied to the *on-line* questionnaire, and the Polish and the Slovenian partners interviewed the target group directly.

The survey took place between November 2017 and January 2018. This report summarises the answers of the whole sample.

¹ The national survey is available only in English.

1. THE SAMPLE

As it can be seen in Figure 1, the **age** of the participants was diversified. It can be observed that the research included many young people (18-24 years old); however, people around 30-40 also took part in the research.

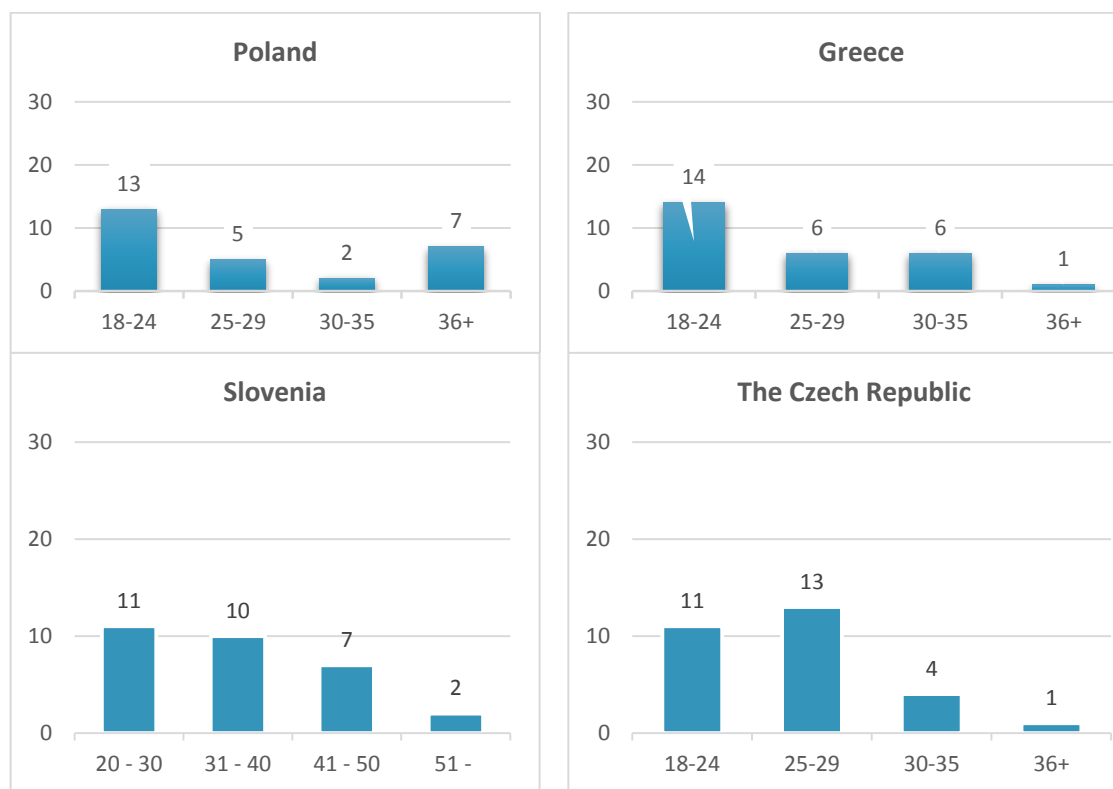


Figure 1. Age of the participants

Regarding the **professional status** of the participants (Figure 2), the majority of the respondents were employed. The Polish and the Czech partners did not interview any unemployed persons. In Italy and in Slovenia, 40% of the population was unemployed, and in Greece, 39% was unemployed.

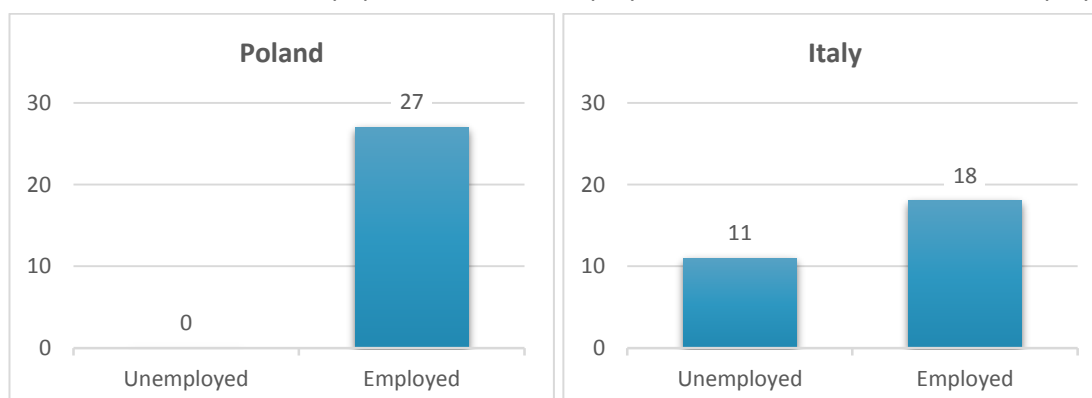
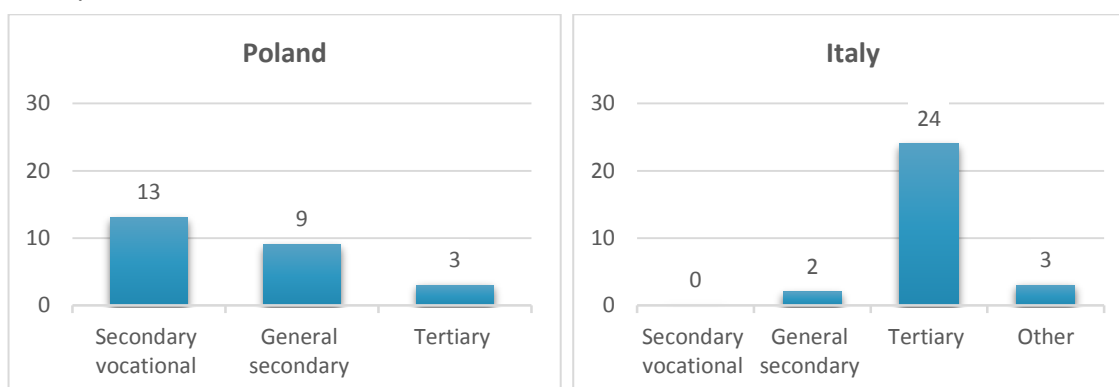




Figure 2. Professional status of the participants

In relation to the **educational level** of the participants (Figure 3), the most frequent category in Greece, Italy, and The Czech Republic was tertiary education (adequately 74%, 83% and 35%). In Poland and in Slovenia, the educational level mainly included secondary vocational and general secondary levels.



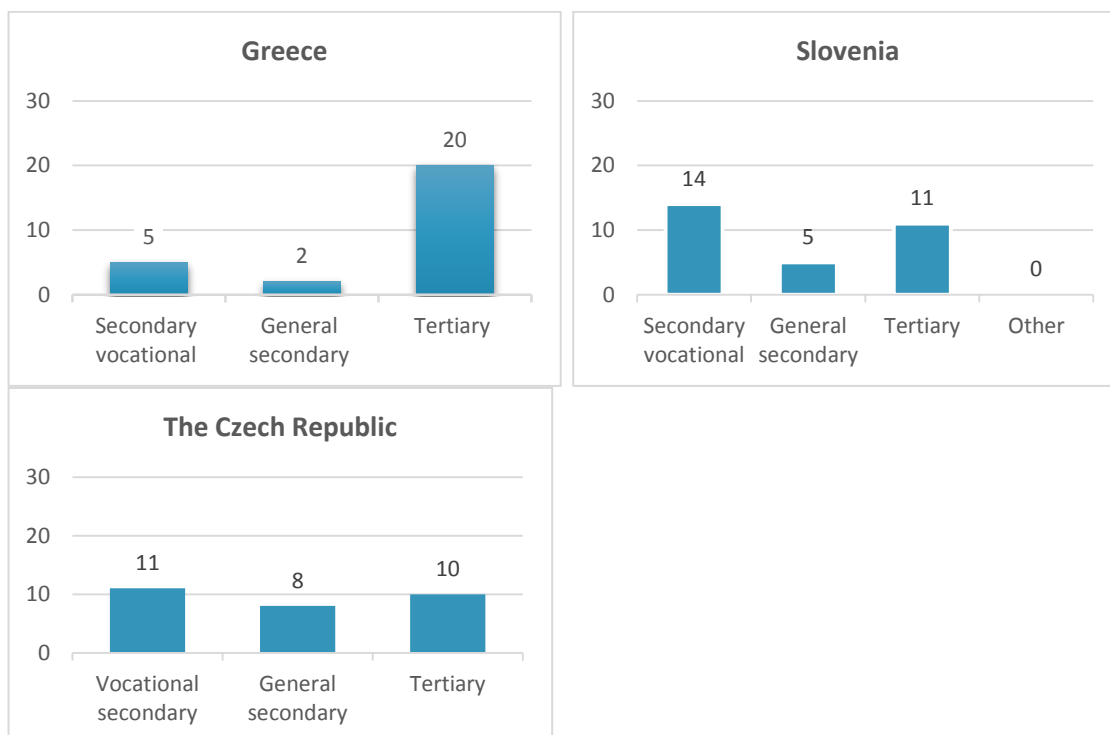


Figure 3. Educational level of the participants

2. OVERALL RESULTS

This questionnaire was divided into six main blocks. The first block deals with key partners; the second block deals with key recourses; the third block deals with the structure of cost; the forth block deals with relations with clients and communication channels; the fifth block deals with revenue streams and value proposition, and the last block included general questions related to the topic of business models.

BLOCK 1: KEY PARTNERS

The first part (Figure 4) of this block concerned networking and strategic alliance. As it can be shown, making networking and strategic alliances was important for the majority of the respondents for whom it was either very important or important. Only few of them said that it was unimportant or unnecessary.

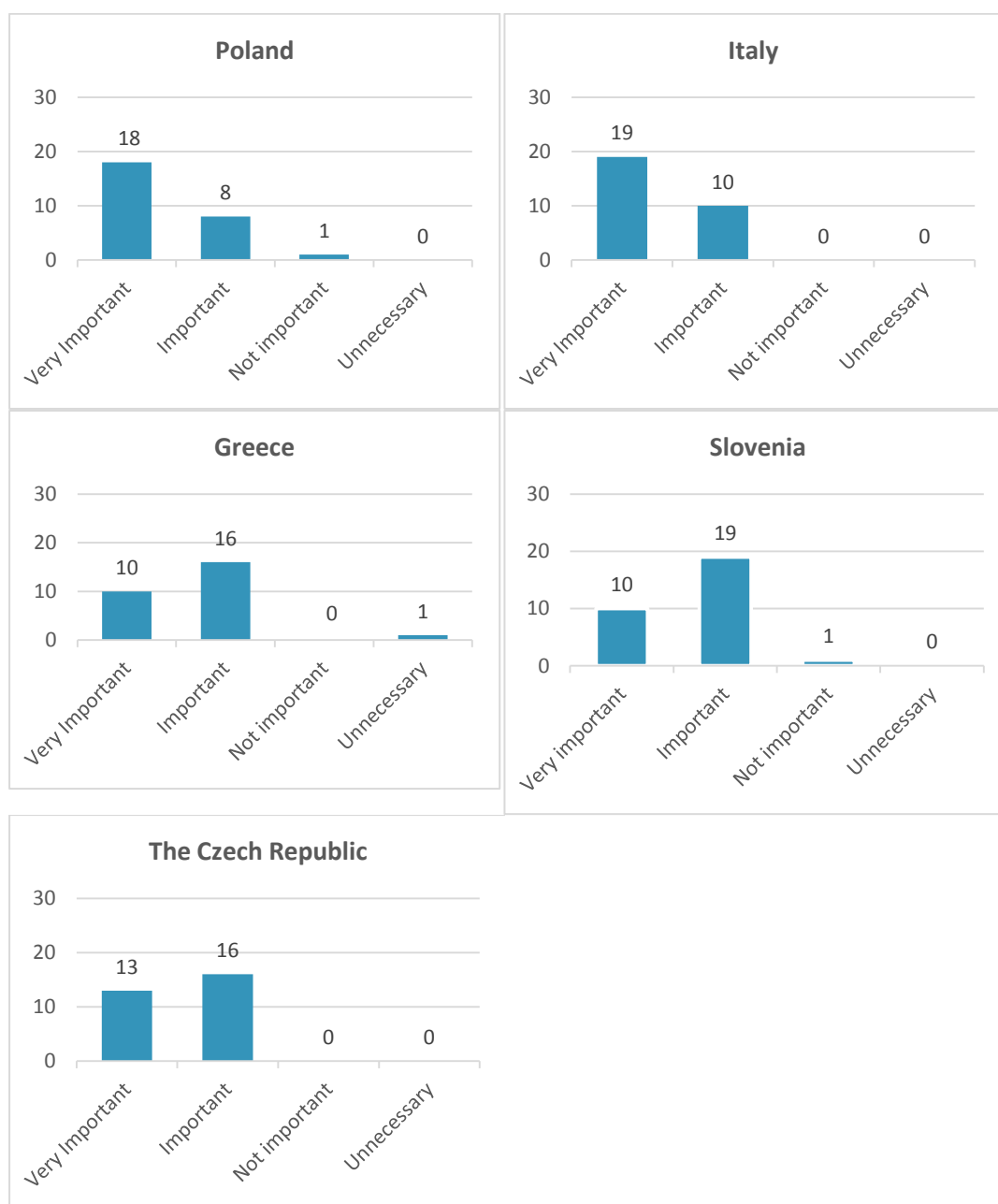


Figure 4. Networking and strategic alliance

The second question (Figure 5) was related to problem solving in a partnership. The majority of the respondents (adequately: Poland – 56%; Italy – 83%; Greece – 63%; Slovenia – 50% and The Czech Republic – 38%) said that it is very important to solve problems in a partnership. The rest of the participants stated that this aspect is important. Only 3 people in Greece and Slovenia admitted that solving problems in a partnership is not important.

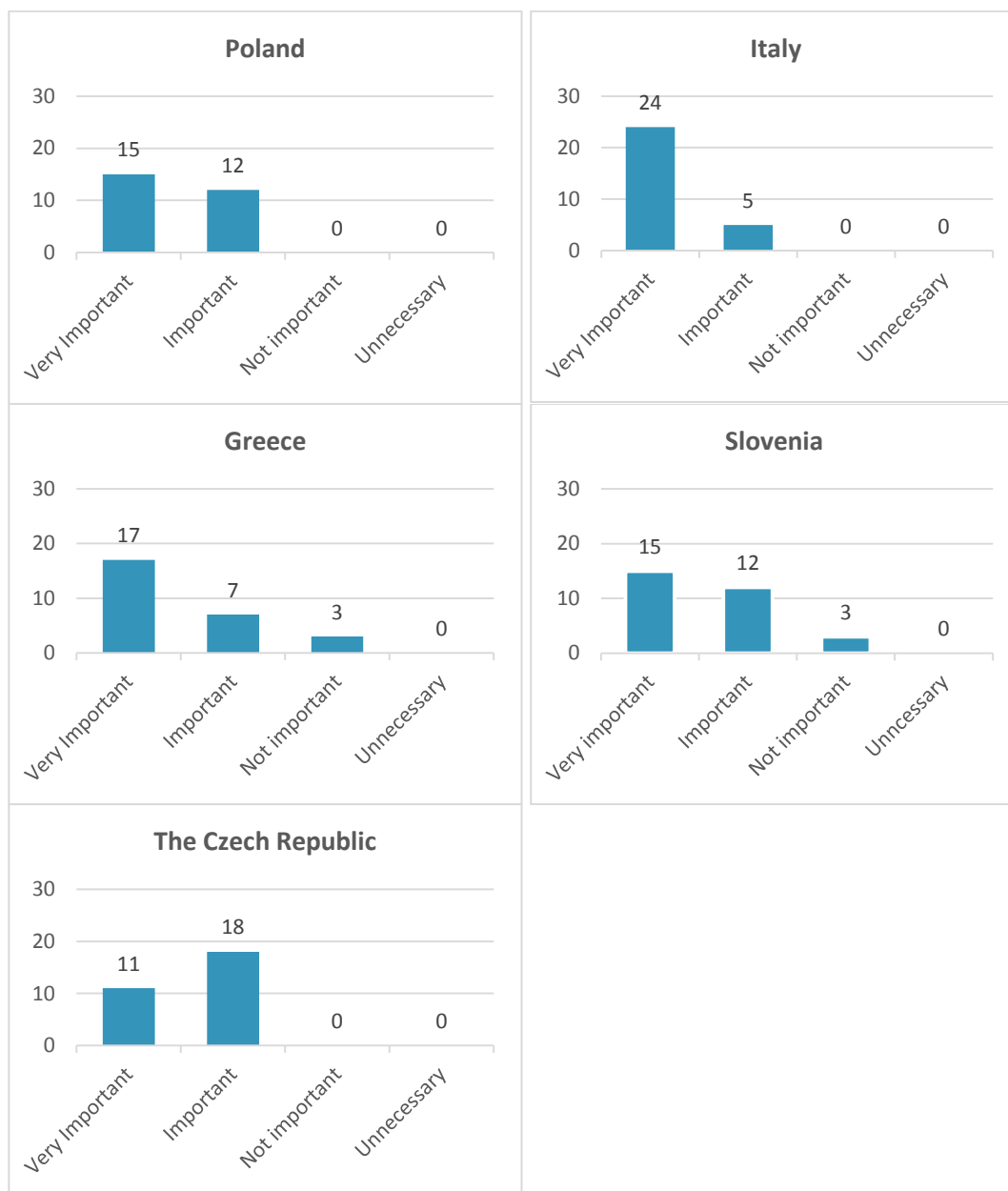


Figure 5. Problem solving in a partnership

The third question (Figure 6) was related to public-speaking. The majority of the respondents said that public-speaking skills are important. What was interesting, this aspect seemed to be unimportant for 44% of the participants in Poland, 19% of the participants in Greece and 6% of the participants in Slovenia. In Greece, even 7% of the participants stated this skill is unnecessary.

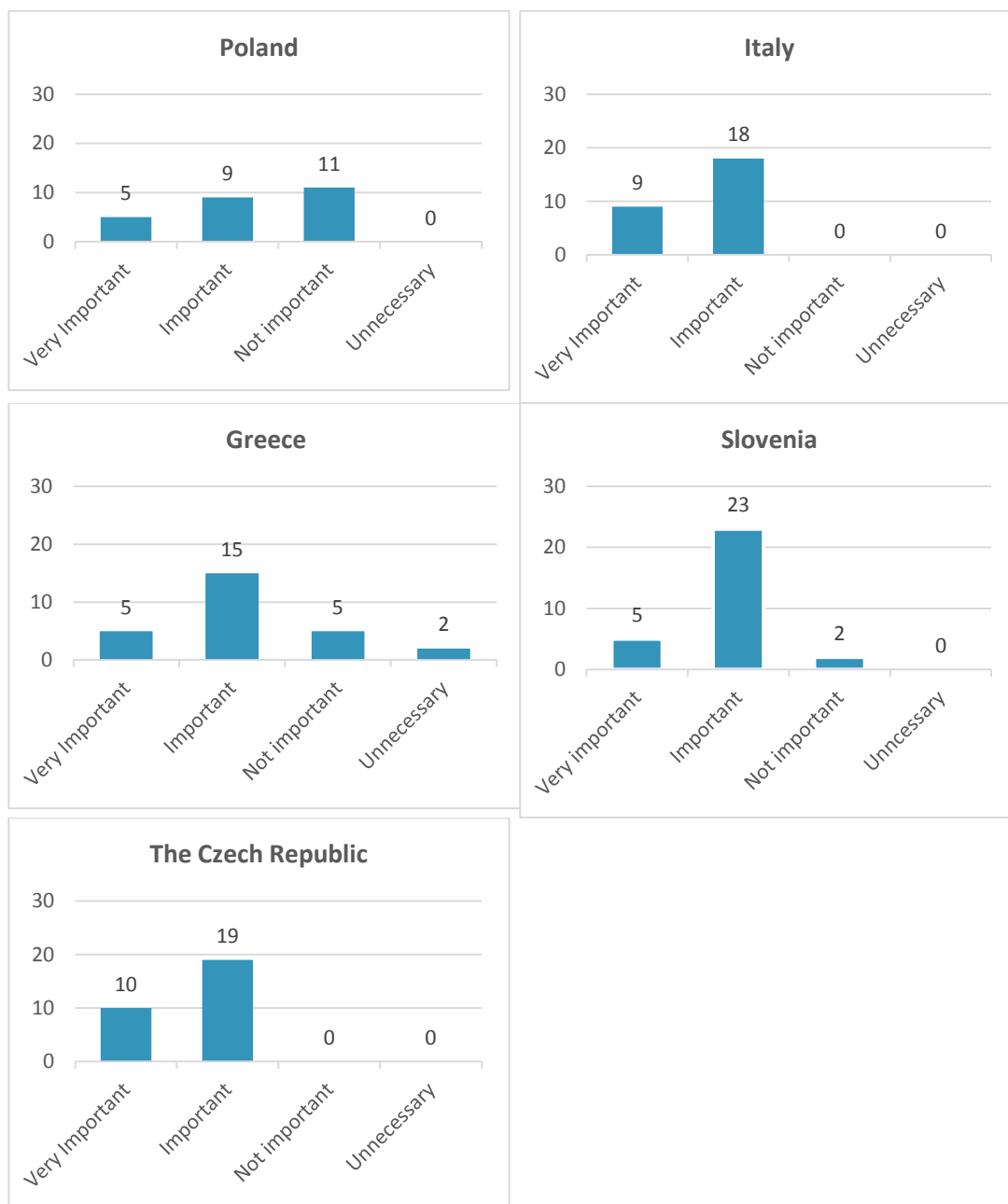


Figure 6. Public-speaking

The last question of this block (Figure 7) concerned competitiveness and cooperation issues. The majority of the respondents said that it was important in order to manage in terms of key partners with the use of rules of competitiveness and cooperation.

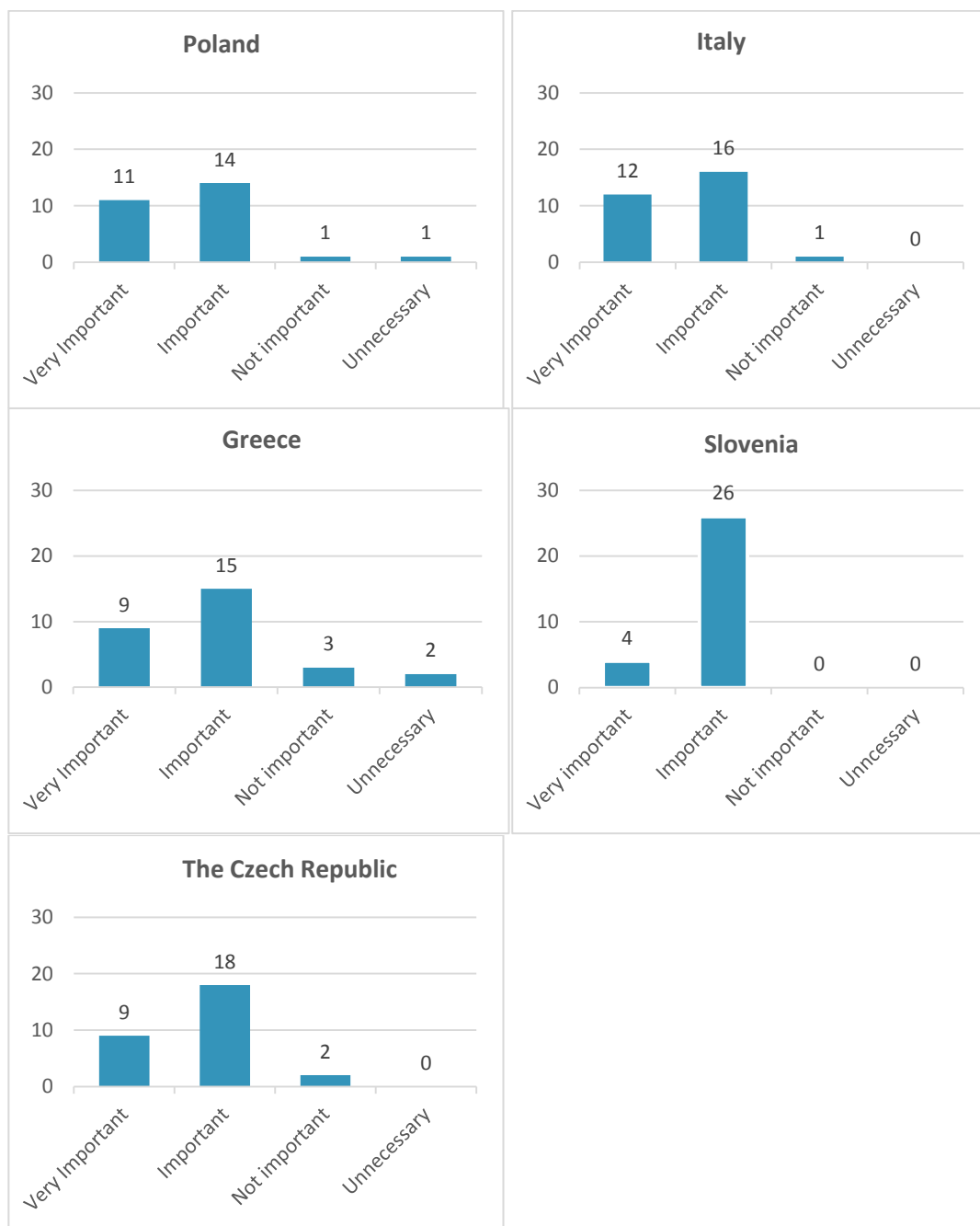


Figure 7. Competitiveness and cooperation issues

To sum up, the block related to **key partners** seemed to be very important for the respondents. All presented issues were assessed as very important or important. It shows that in the process of the development of a business model, it is indispensable to consider the partners we plan to cooperate with.

BLOCK 2: KEY RESOURCES

The first question (Figure 8) of the second block concerned the main resources of a company. As it can be presented on the charts, the identification of the main resources (physical, intellectual,

human, and financial) of a company was very important for the majority of the respondents. Only in the case of Greece, 3 of them said that it was unimportant.

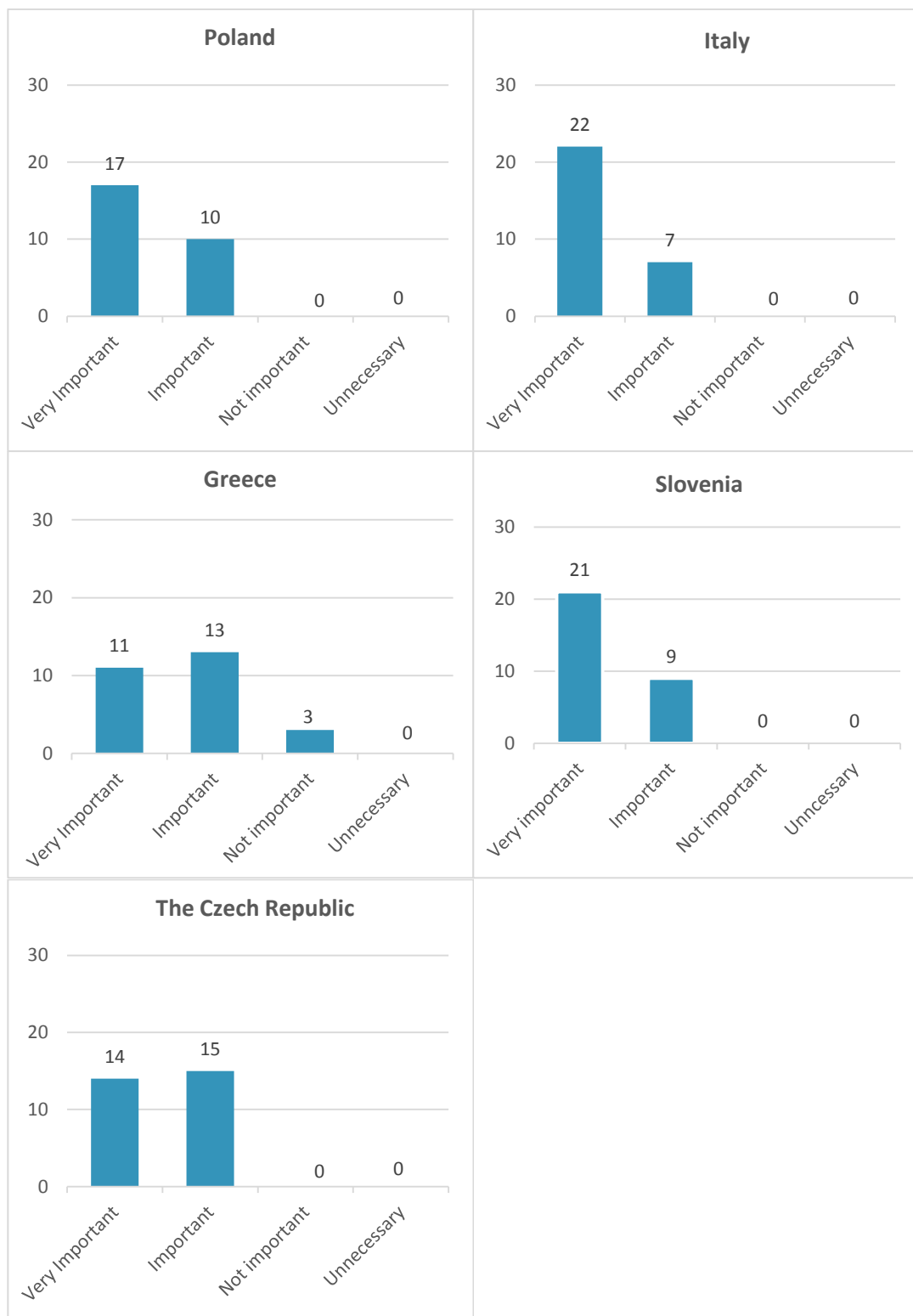


Figure 8. Main resources of a company

The second question of this block (Figure 9) concerned resource management. Similarly to the first question of this block, the majority of the respondents said that it was important or very

important to manage resources. In the case of Greece, only one person said that it was not important.

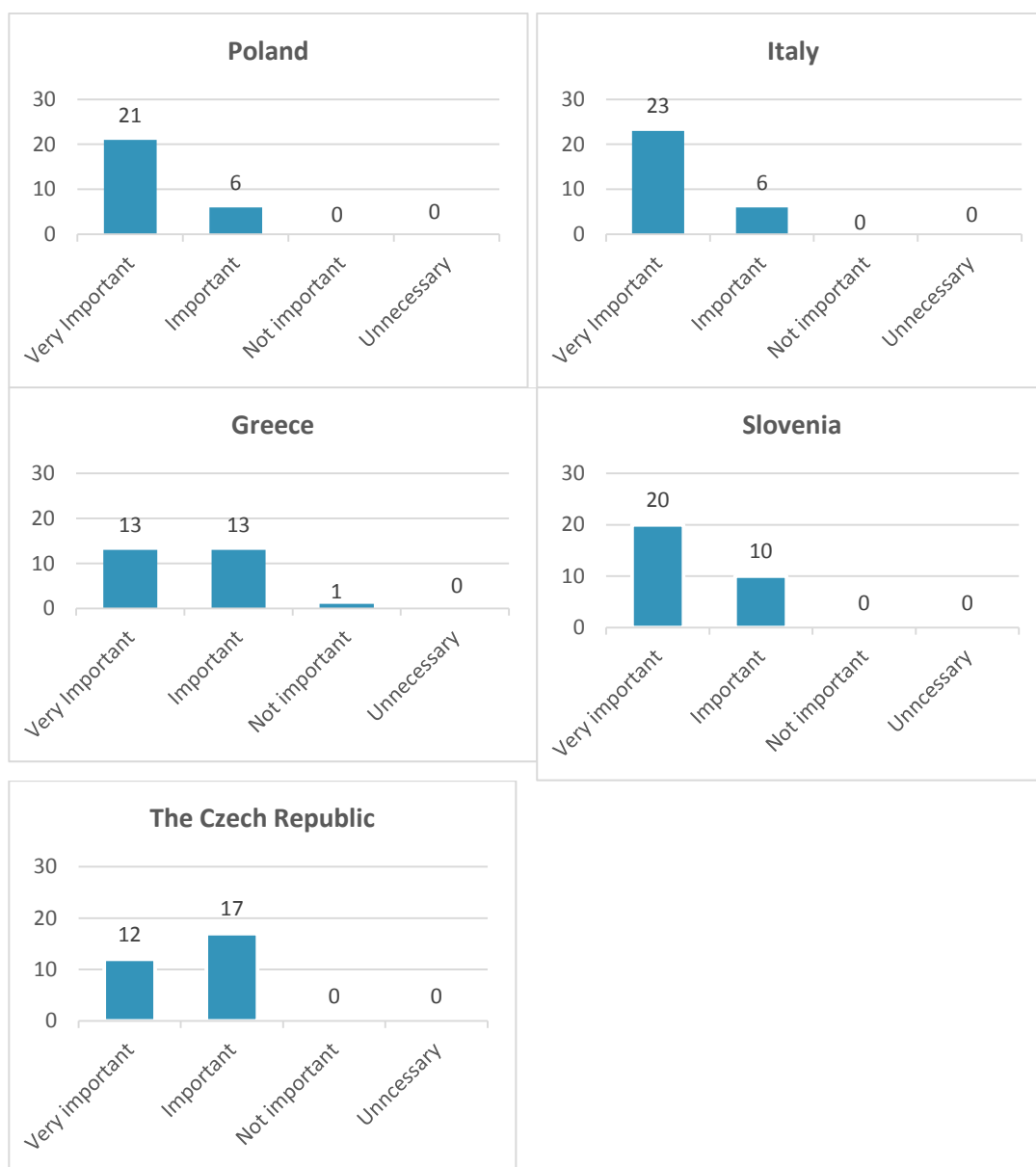


Figure 9. Resources management

The block of **key resources** turned out to be very important for the participants. Both the identification of resources and the management of resources should be included in the process of the development or the improvement of a business model.

BLOCK 3: STRUCTURE OF COSTS

In this section, the respondents were asked for the structure of costs in a company. The first question (Figure 10) of this block concerned the financial situation of the company. The majority of respondents said that it is either very important (respectively: Poland – 58%; Italy – 66%; Greece –

33%; Slovenia – 63%, The Czech Republic – 28%) or important (especially The Czech Republic – 72%) to assess the situation of a company in the financial aspect. Only 1 person in Poland, 1 person in Slovenia, and 3 people in Greece said that it was not important.

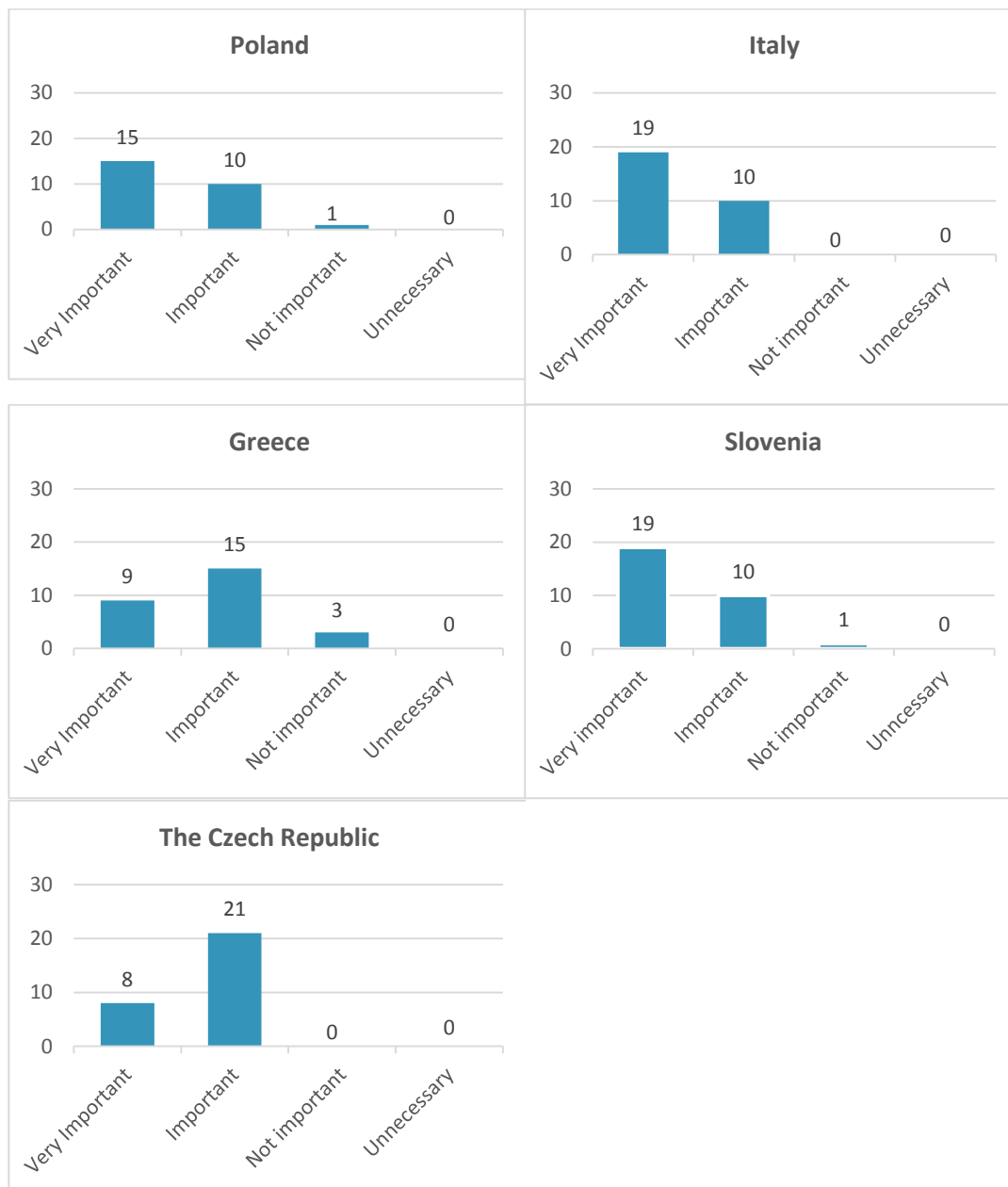


Figure 10. Financial situation of a company

The second question (Figure 11) concerned the estimation of costs in the company. 63% of the respondents said that it was very important to estimate the costs of the company, whereas 36% of them said that it is important.

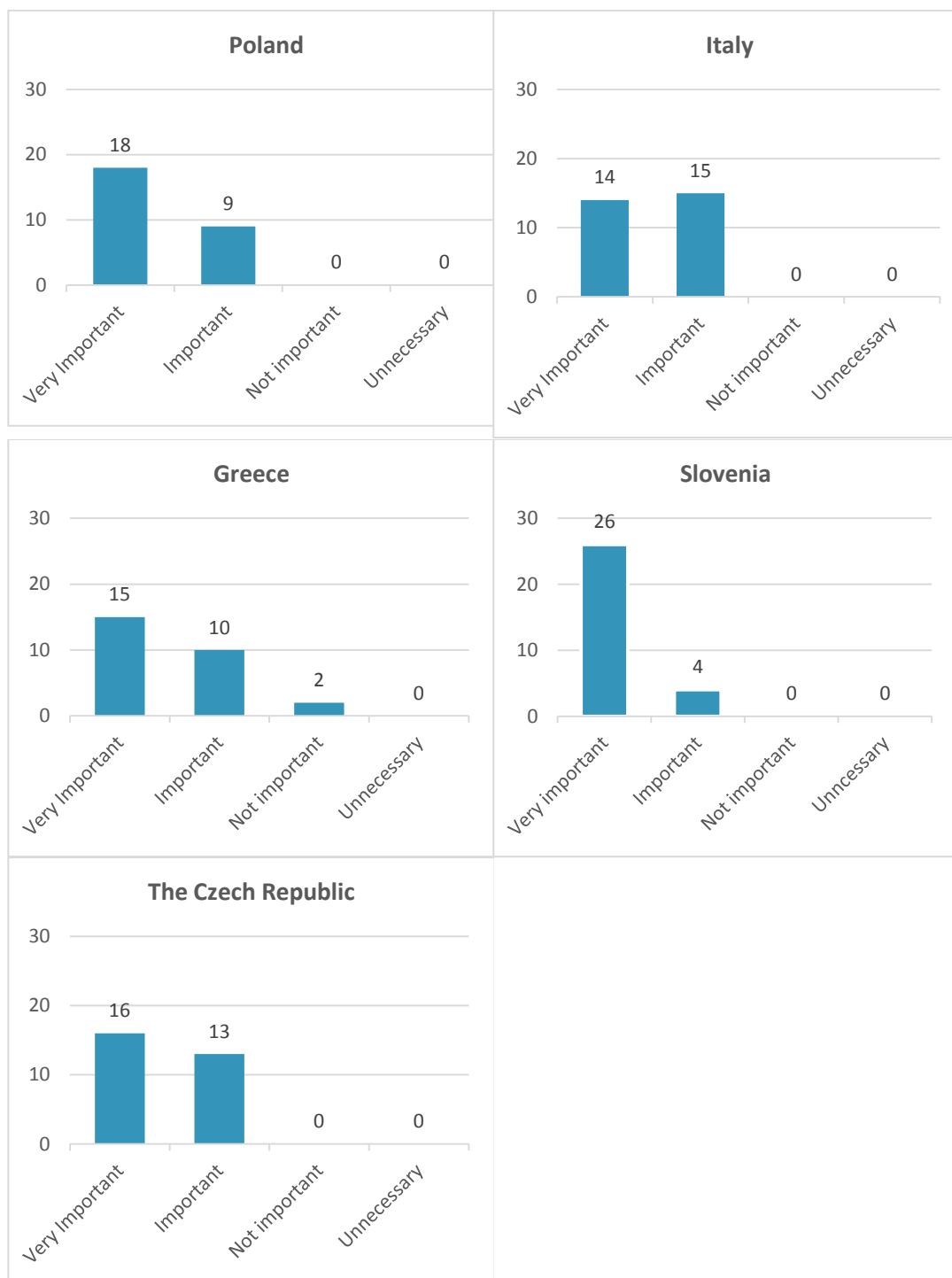


Figure 11. Estimation of costs in the company

The third question (Figure 12) was related to the categories of costs. The responses of the participants were quite diversified. Most of them stated that this aspect was very important and important; however, several people perceived this aspect as not important (11% in all partner countries) or even unnecessary (5%).

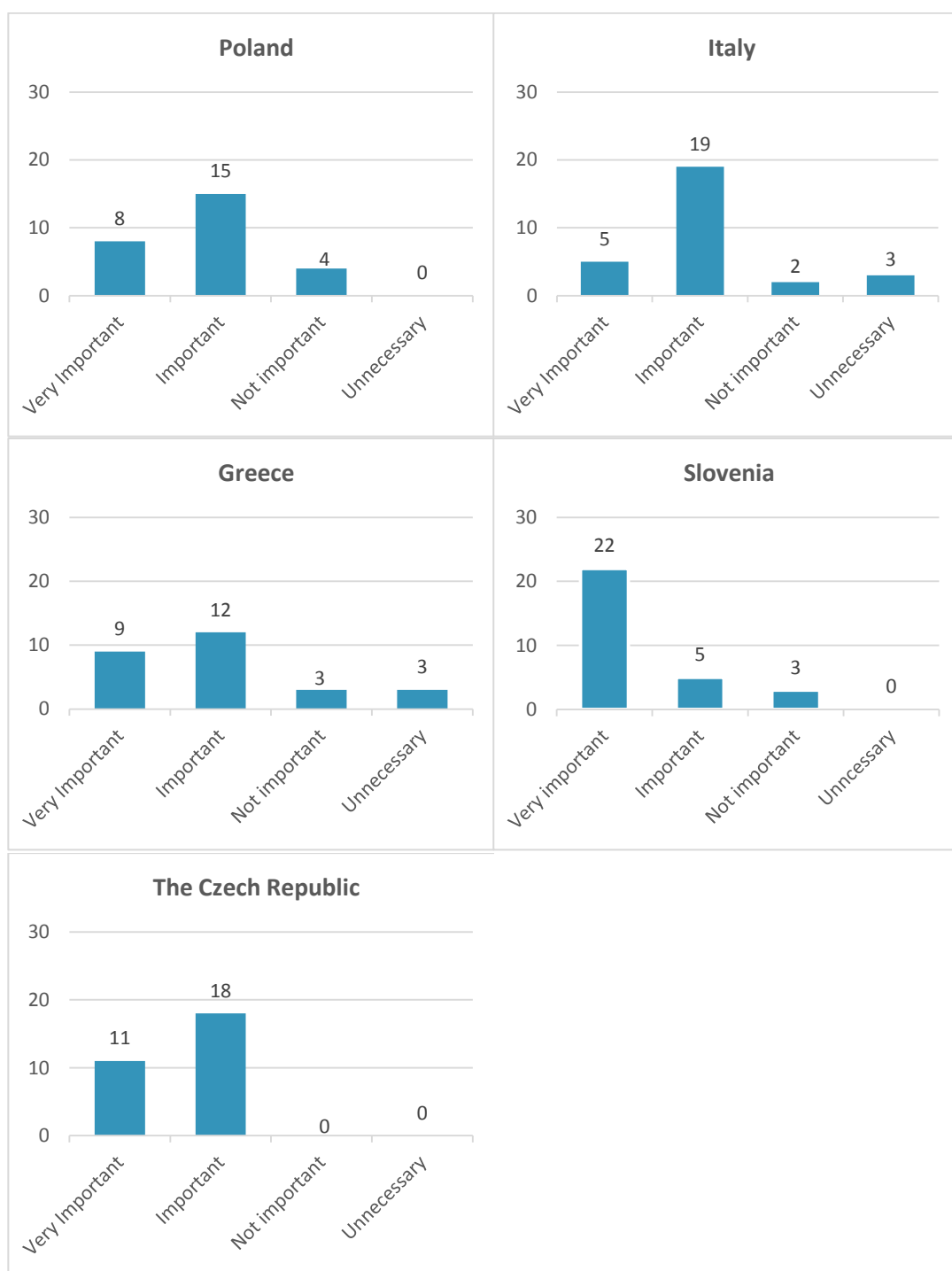


Figure 12. Categories of costs

The forth question (Figure 13) of this block concerned the differentiation between fixed and variable costs. The majority of the respondents said that it was important to distinguish between fixed costs and variable costs in the company. Only several participants stated that it was not important (8% of the respondents in partner countries) or unnecessary (1 person in Poland).

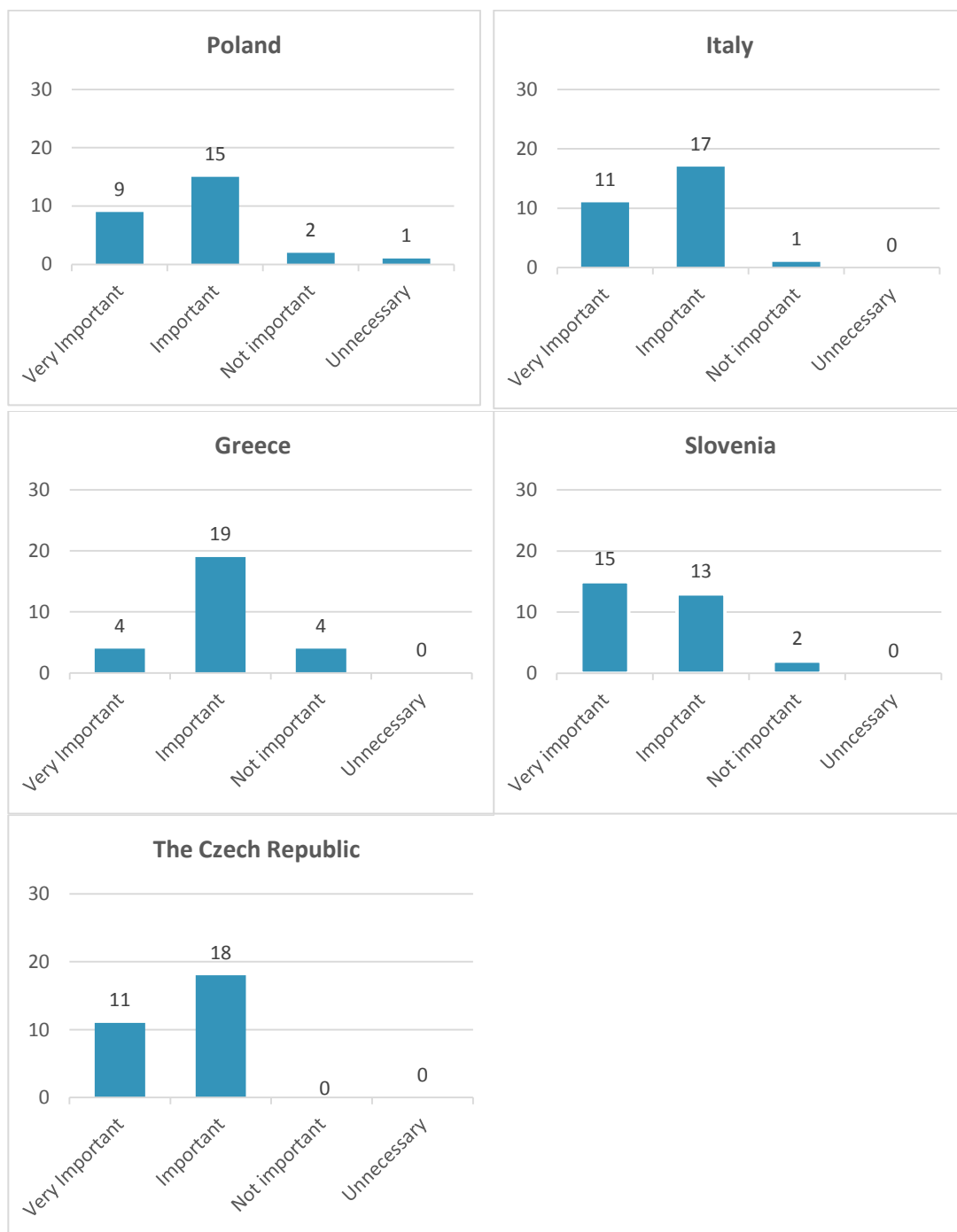


Figure 13. Differentiation between fixed and variable costs

The last question of this block (Figure 14) was related to the strategic decisions linked with financial aspects. In Poland, Italy, Greece, and The Czech Republic the aspect was either very important or important for the respondents. It was not a big difference between these two categories. Unlike these countries, in Slovenia, a large majority of the respondents stated that this issue is very important (87%).

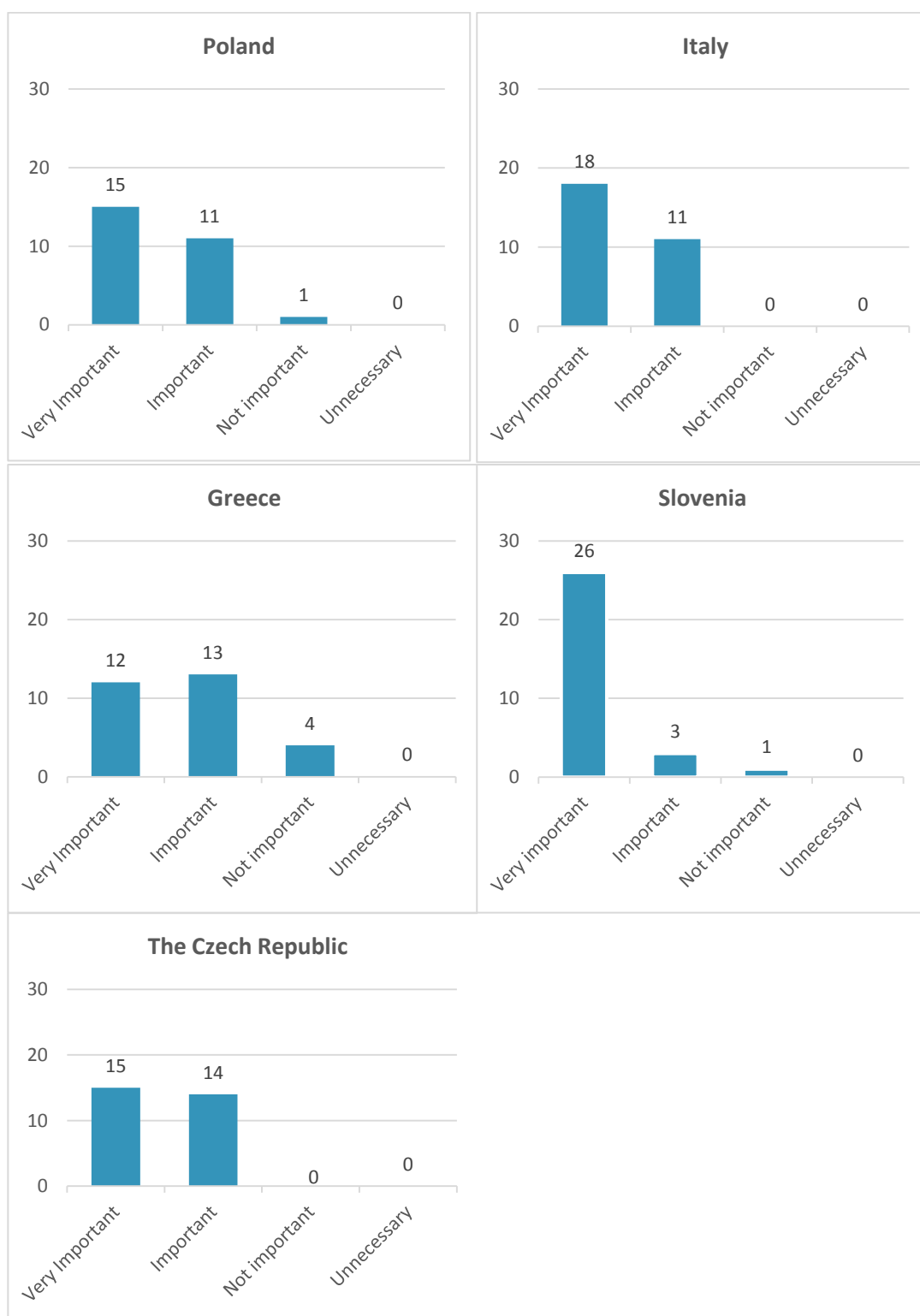


Figure 14. Strategic decisions related to financial aspects

Summarizing this part of the questionnaire, it turned out that the financial aspects are very necessary for the company. It is clear that without money, there is no chance to maintain business activity. It seems that the respondents are aware of the importance of financial knowledge and skills, and that is why they assessed those aspects at a high level.

BLOCK 4: RELATIONS WITH CLIENTS / COMMUNICATION CHANNELS

The first question (Figure 15) of the block related to the topic of the relations with clients and communication channels concerned effective communication. It was obvious that this aspect was very important for the majority of the respondents in all partner countries. In addition, many of them said that effective communication was important. Only 1 person in Greece and 1 person in Slovenia said that it was not important.

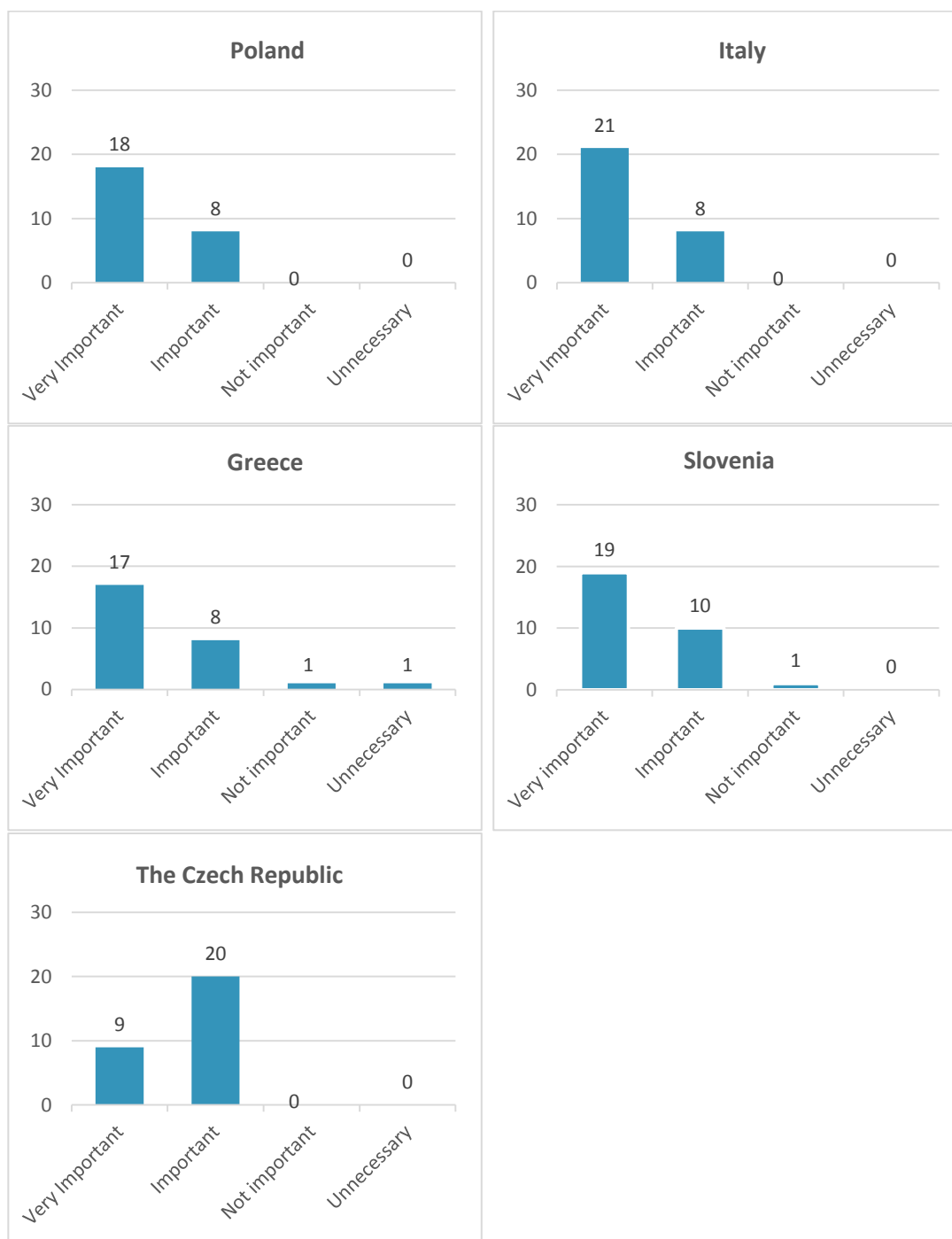
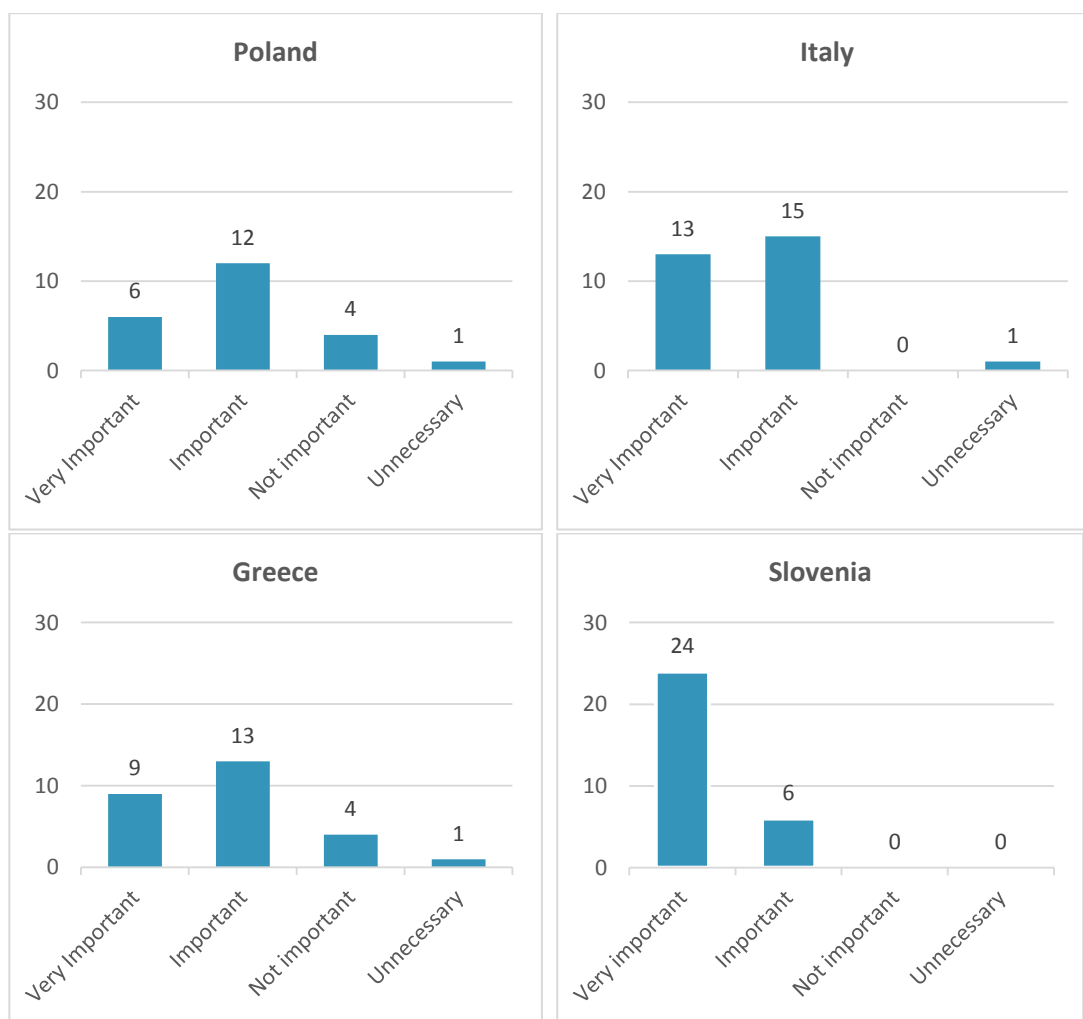


Figure 15. Effective communication



The next part (Figure 16) of this block was related to the motivation of the entrepreneurs for joint cooperation. A high percentage of the respondents in all partner countries said that it was very important or important to motivate the entrepreneurs for joint cooperation with the clients. Several respondents said that it is not important (4 people in Poland, 4 people in Greece and 2 people in The Czech Republic) and only 1 person (in Poland, Italy, Greece, and The Czech Republic) said that it was unnecessary.



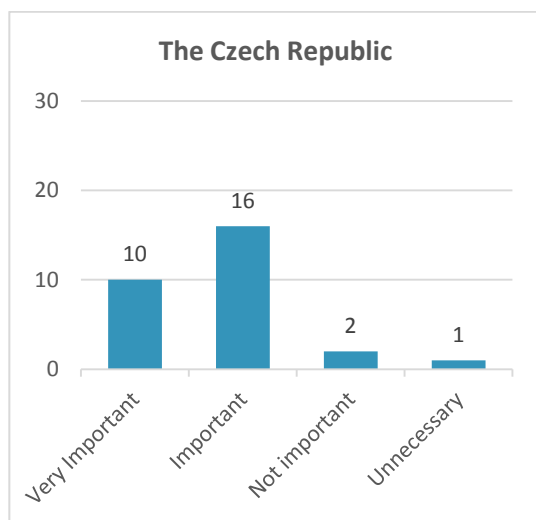
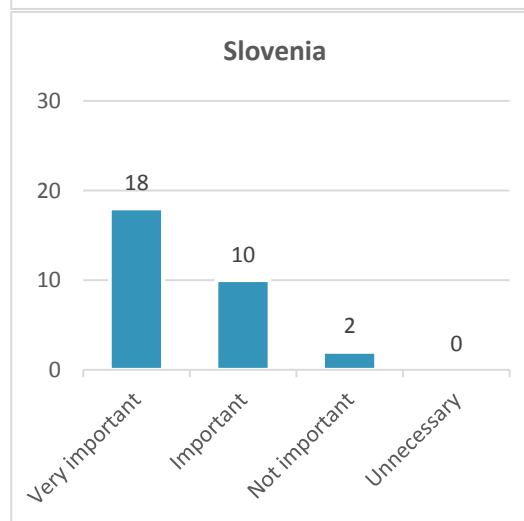
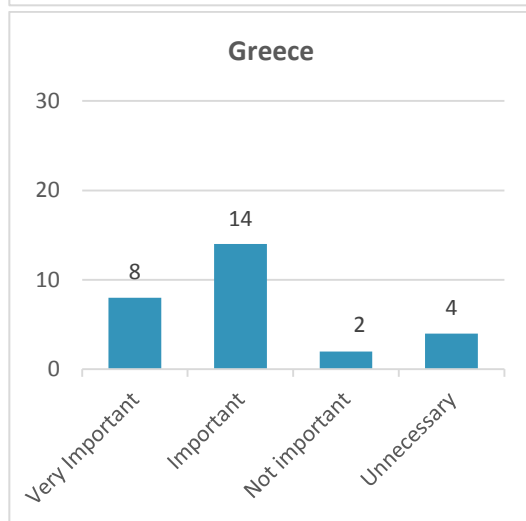
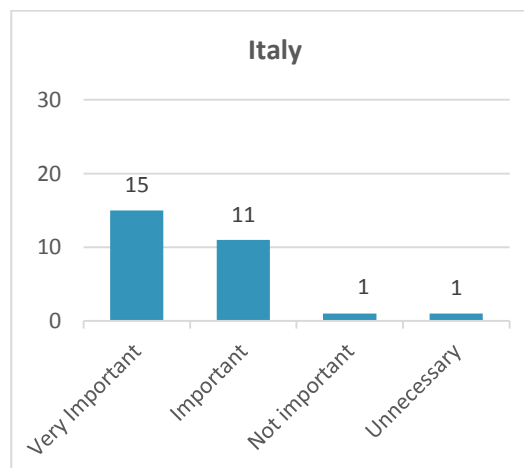
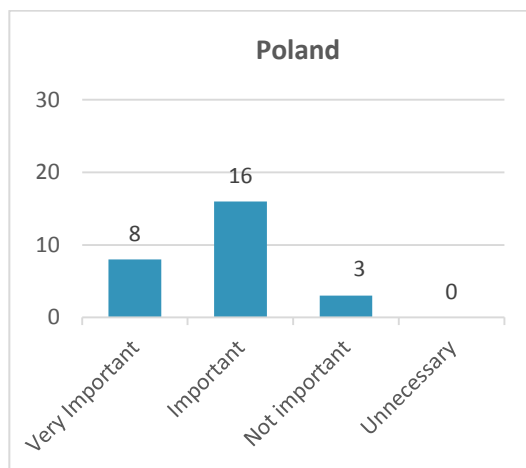


Figure 16. Motivation for joint cooperation

Communication with clients through different channels was very important or important for the majority of the respondents in all partner countries. As Figure 17 shows, only a few of them said that it was not important and unnecessary.



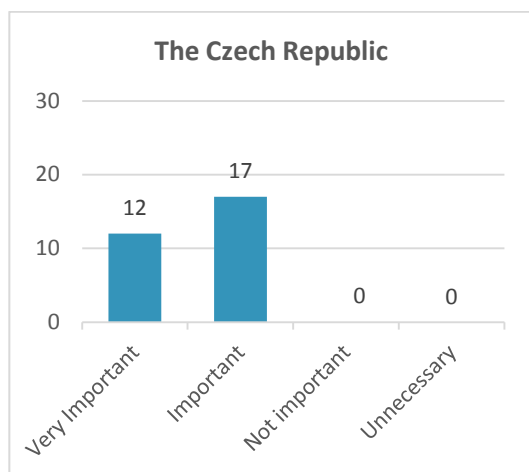
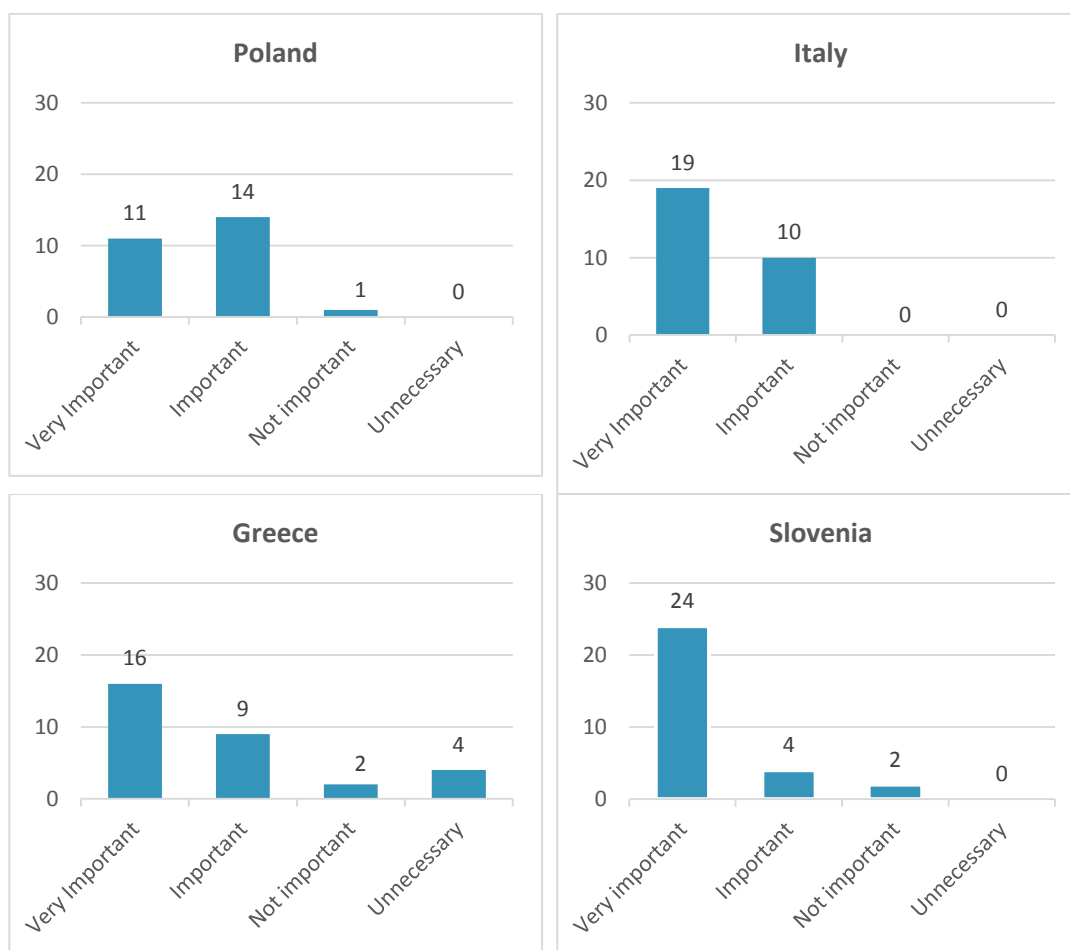


Figure 17. Communication channels with clients

The forth question of this block (Figure 18) concerned time management issue. 57% of all the respondents said that effective time management is very important, whereas 39% of them stated that it is important for the company. Only 4% of the participants said that it is not important. In Greece, we also can observe that 13% of people stated that time management is unnecessary for business model creation.



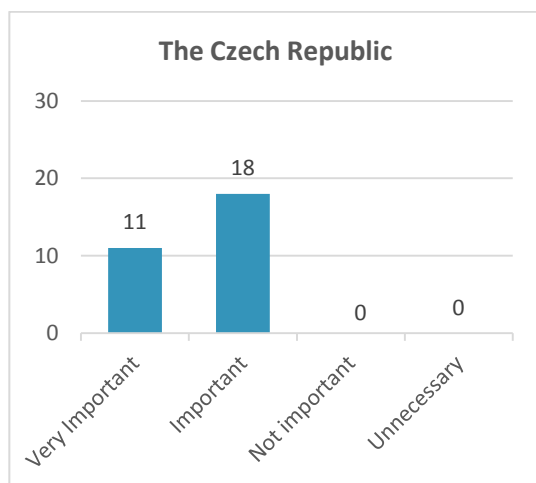
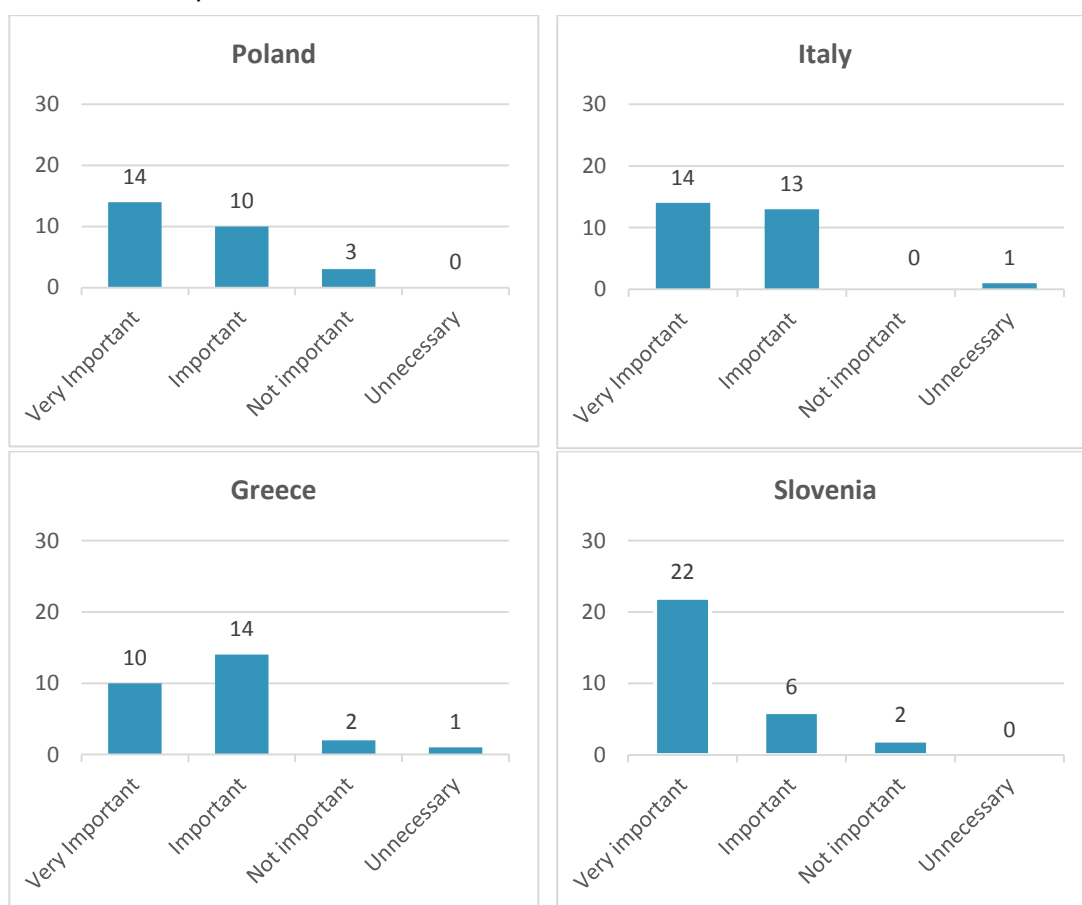


Figure 18. Time management

The fifth question of this block (Figure 19) was related to the cooperation strategy. Most of the respondents stated that this issue is either very important (51% in all partner countries) or important (41% in all partner countries). 5% of them said that it is not important, and only 2 people admitted that it is not necessary.



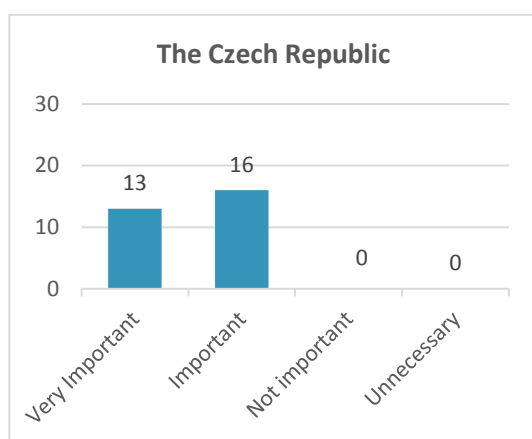
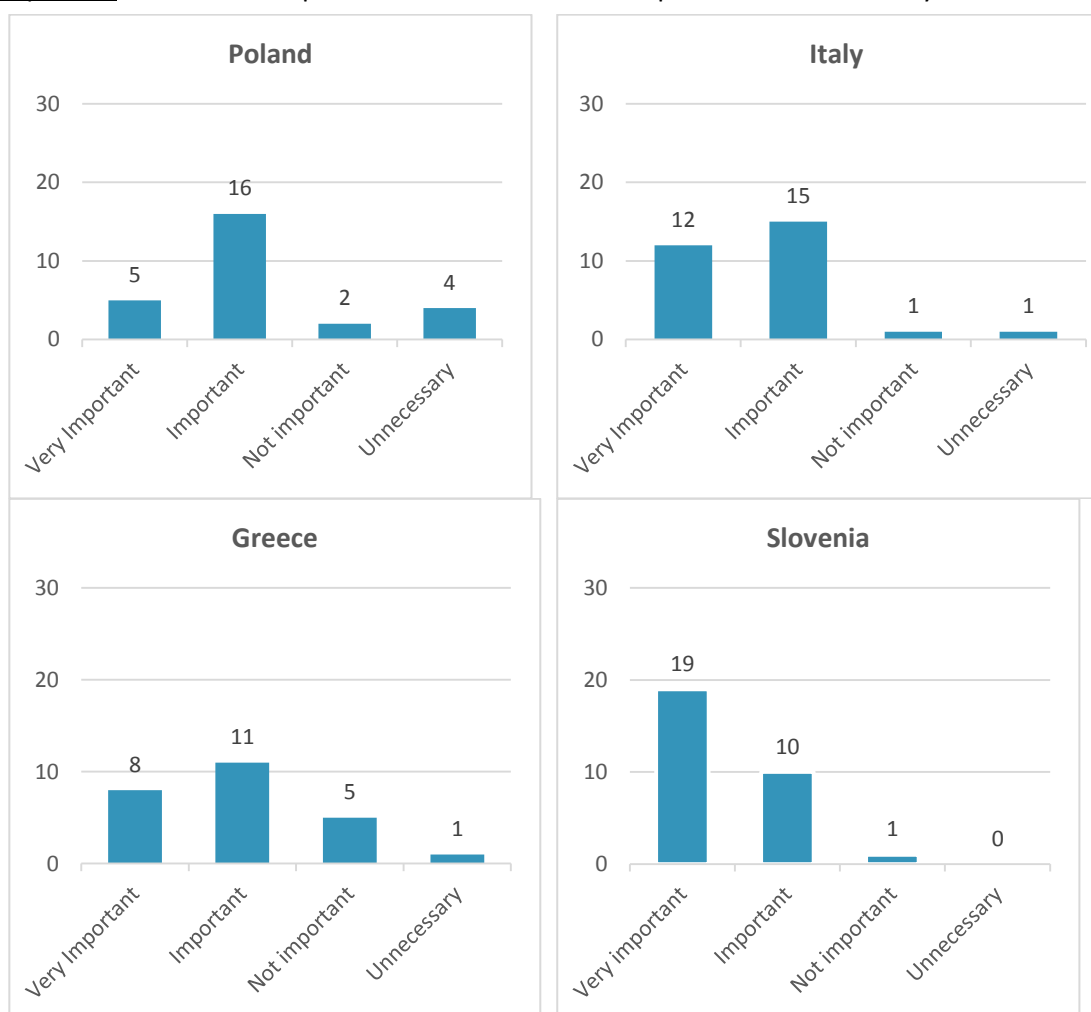


Figure 19. Cooperation strategy

The last question of this block (Figure 20) concerned the consideration of clients' ideas. The majority of the respondents (49%) said that it is an important aspect. 38% of them perceived it as very important. 12% of the respondents said that it is not important or unnecessary.



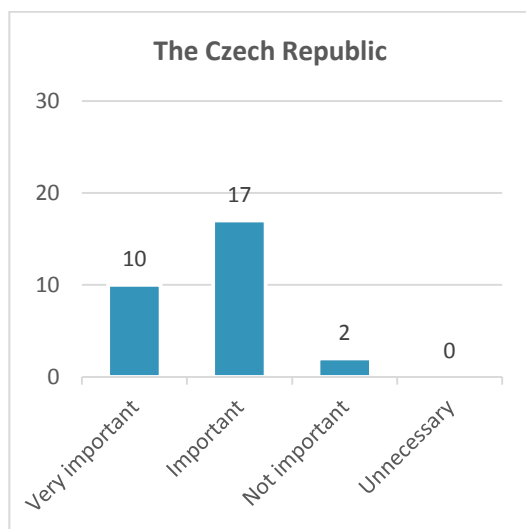
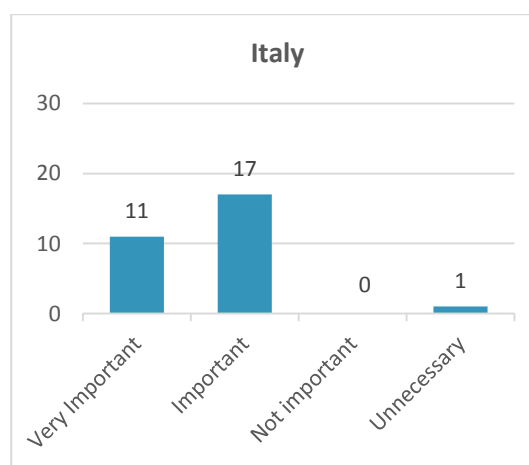
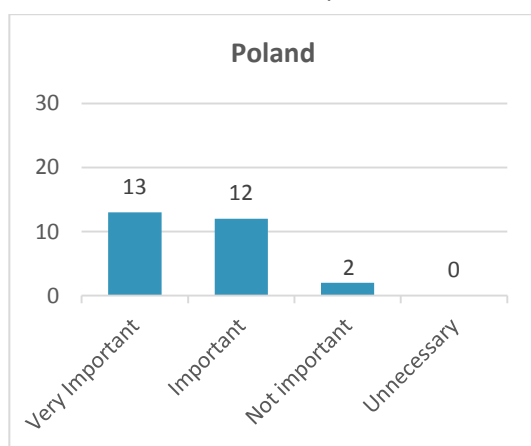


Figure 20. Consideration of the clients' ideas

To sum up the **“relations with clients / communication channels”** block, we can observe that the respondents perceived almost all the aspects as very important or important. What can be interesting is the fact that the respondents do not fully agree that the consideration of the clients' ideas could be significant for the development of the company. However, it seems that, nowadays, in order to meet the clients' needs, it is sometimes important to consider their needs and to modify the business model if it brings more profits.

BLOCK 5: REVENUE STREAMS AND VALUE PROPOSITIONS

In this section, the respondents were asked to think about revenue streams and value proposition. The first question of this block (Figure 21) concerned the sources of the revenue of the company. The majority of respondents said that it is very important (36%) or important (60%). Only few of them said that it is not important.



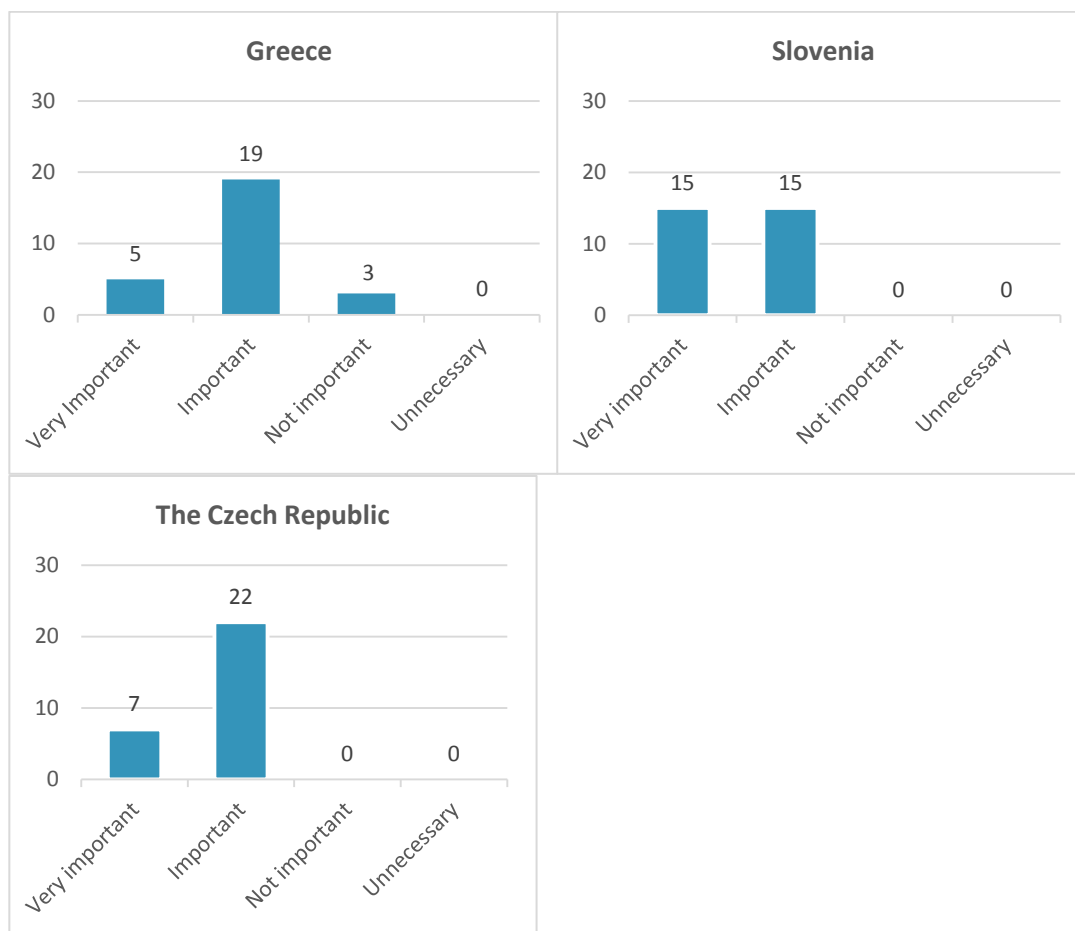
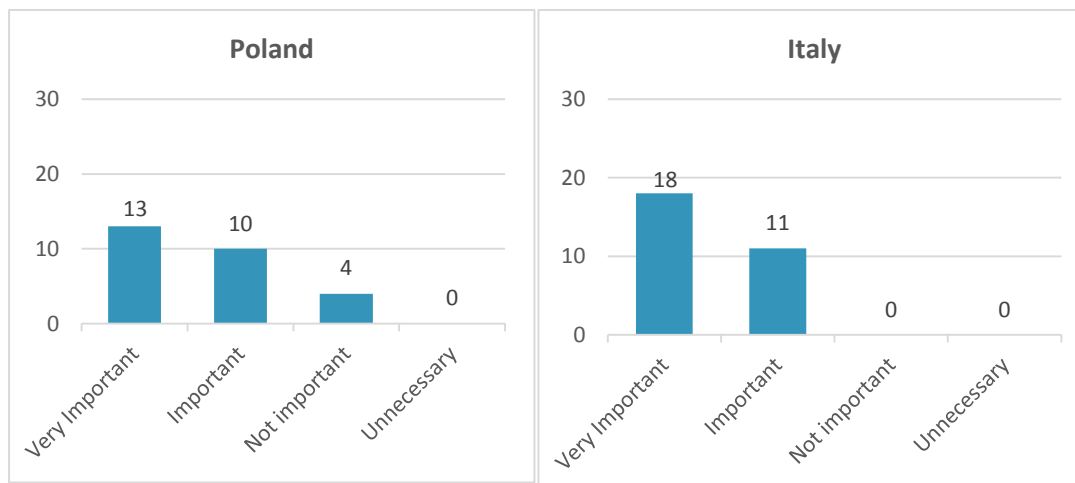


Figure 21. Sources of revenue

The second question of this block (Figure 22) was related to the goods offered for sale. The majority of the respondents said that it was very important to offer different goods and services for the clients. Depending on the market segmentation, the companies should respond the clients' needs. However, while interviewing, 6% of the respondents stated that the value proposition is not important for the company, and probably it should not be included in the designed business model.



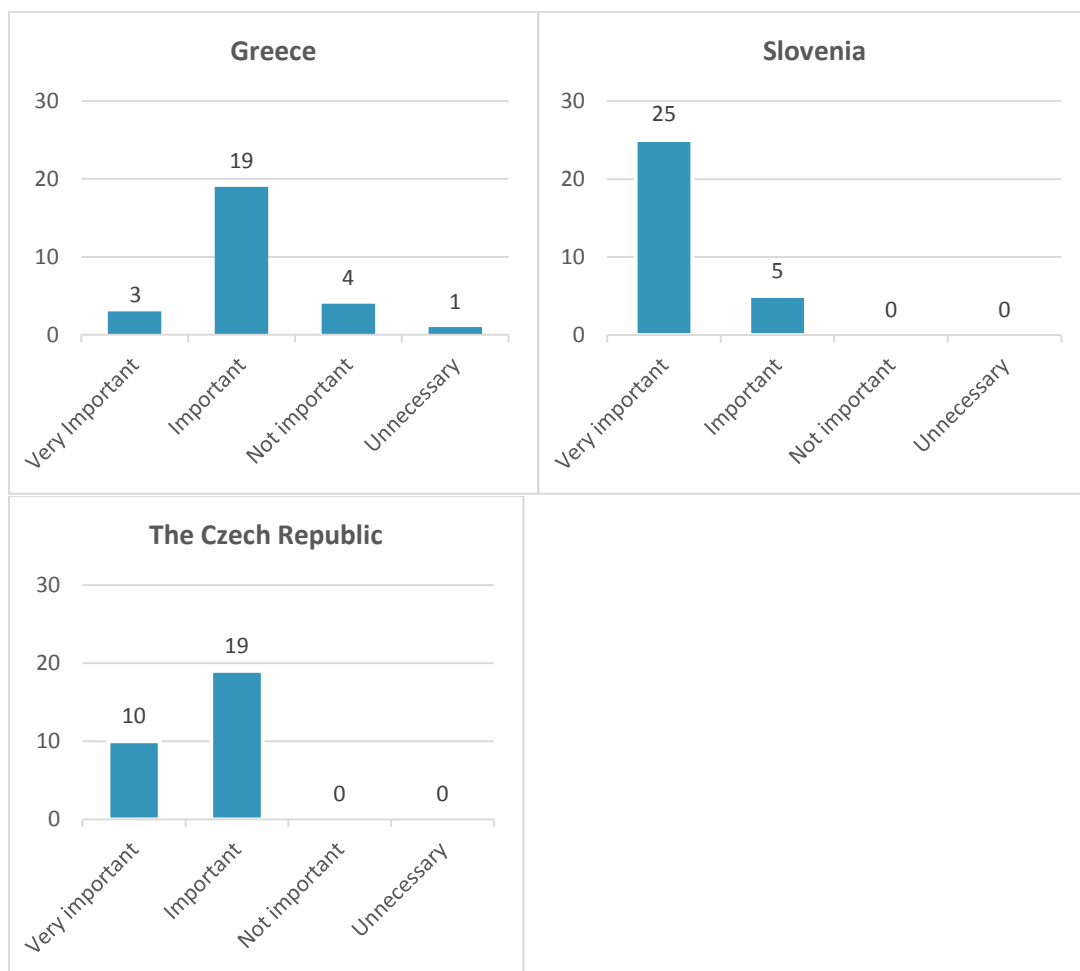
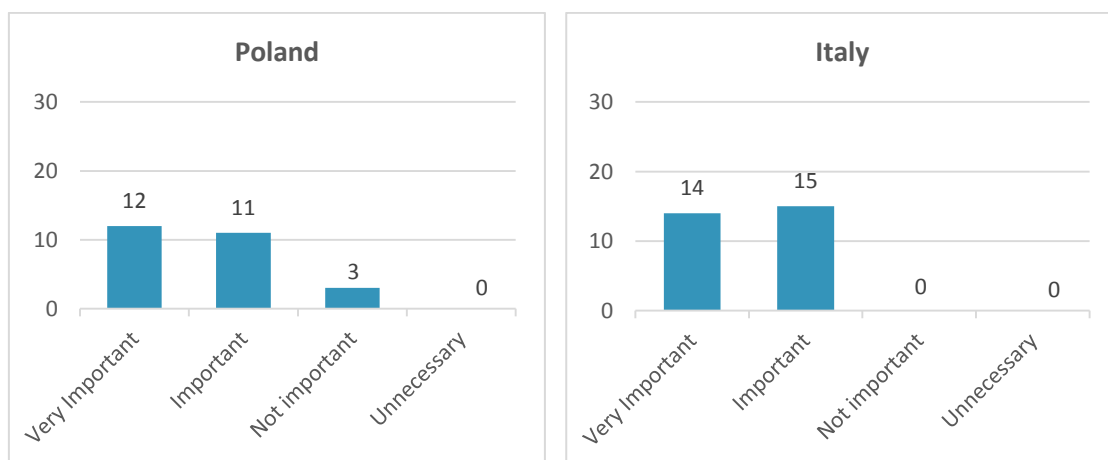


Figure 22. Goods and services offered for sale

The third question of this block (Figure 23) concerned the selection of the pricing mechanisms. The majority of the respondents said that it was very important or important for the company to select an appropriate pricing mechanism. Only 5% of the respondents said that it is not important.



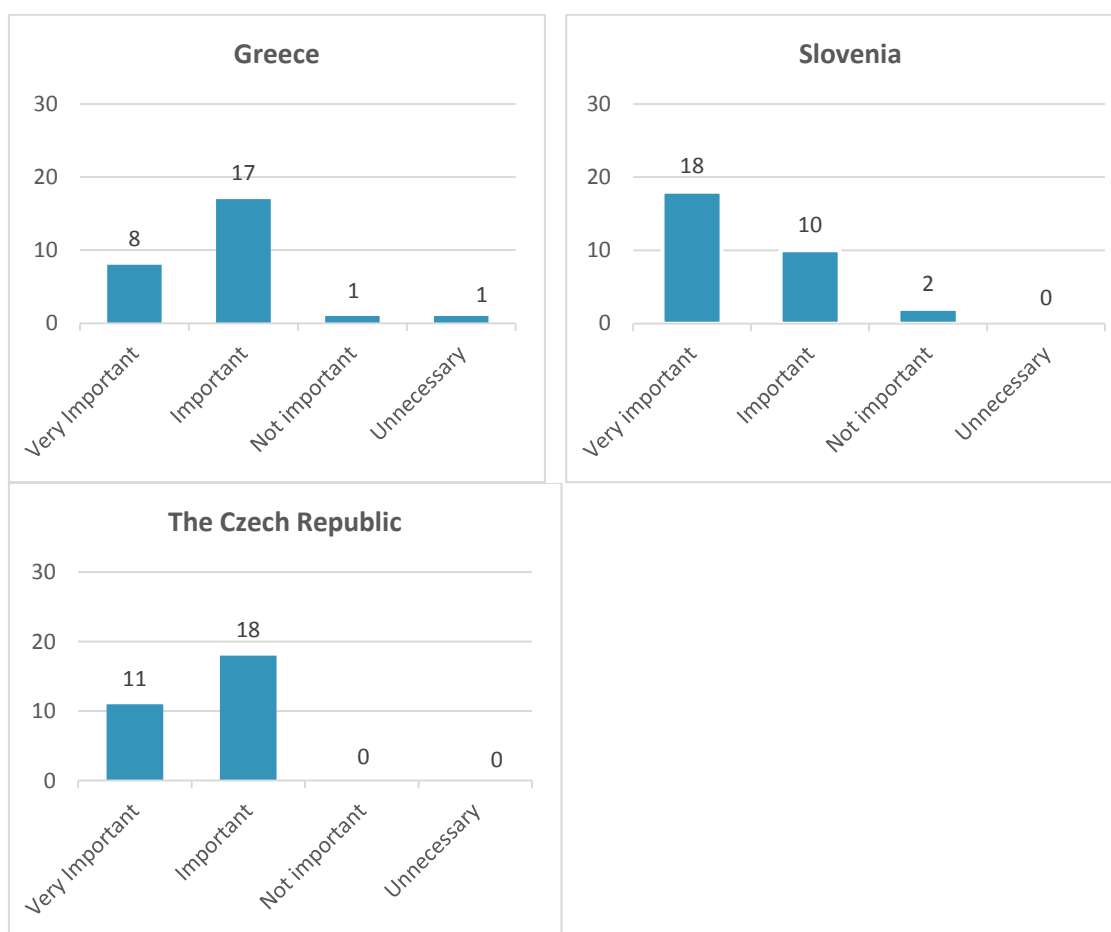
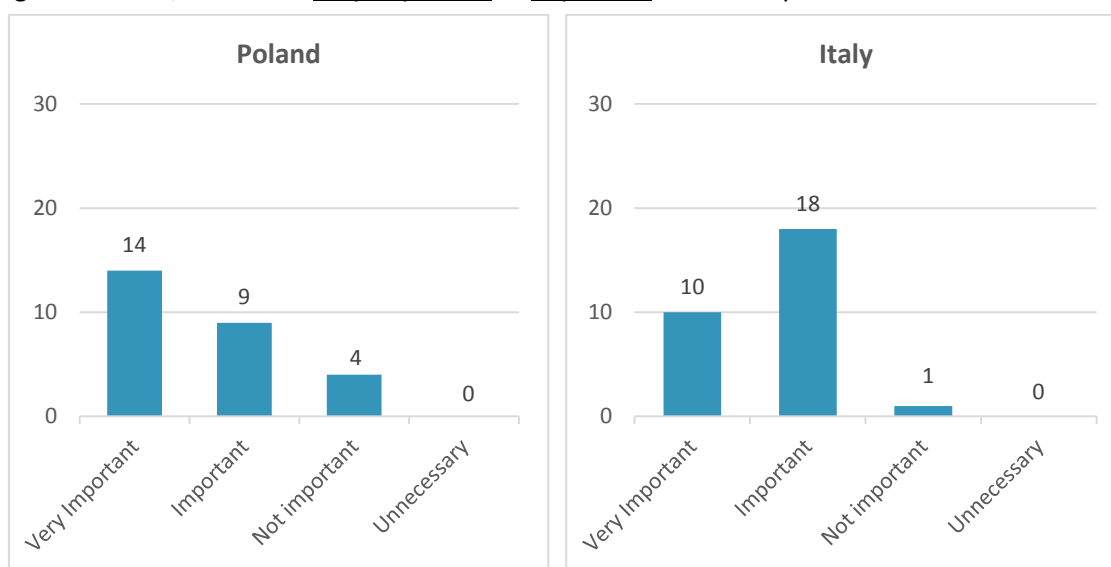


Figure 23. Selection of pricing mechanism

The forth question of this block (Figure 24) was related to the use of appropriate pricing mechanisms. The responses were similar to those, which concerned the question of the selection of pricing mechanism, and it was very important or important for the respondents.



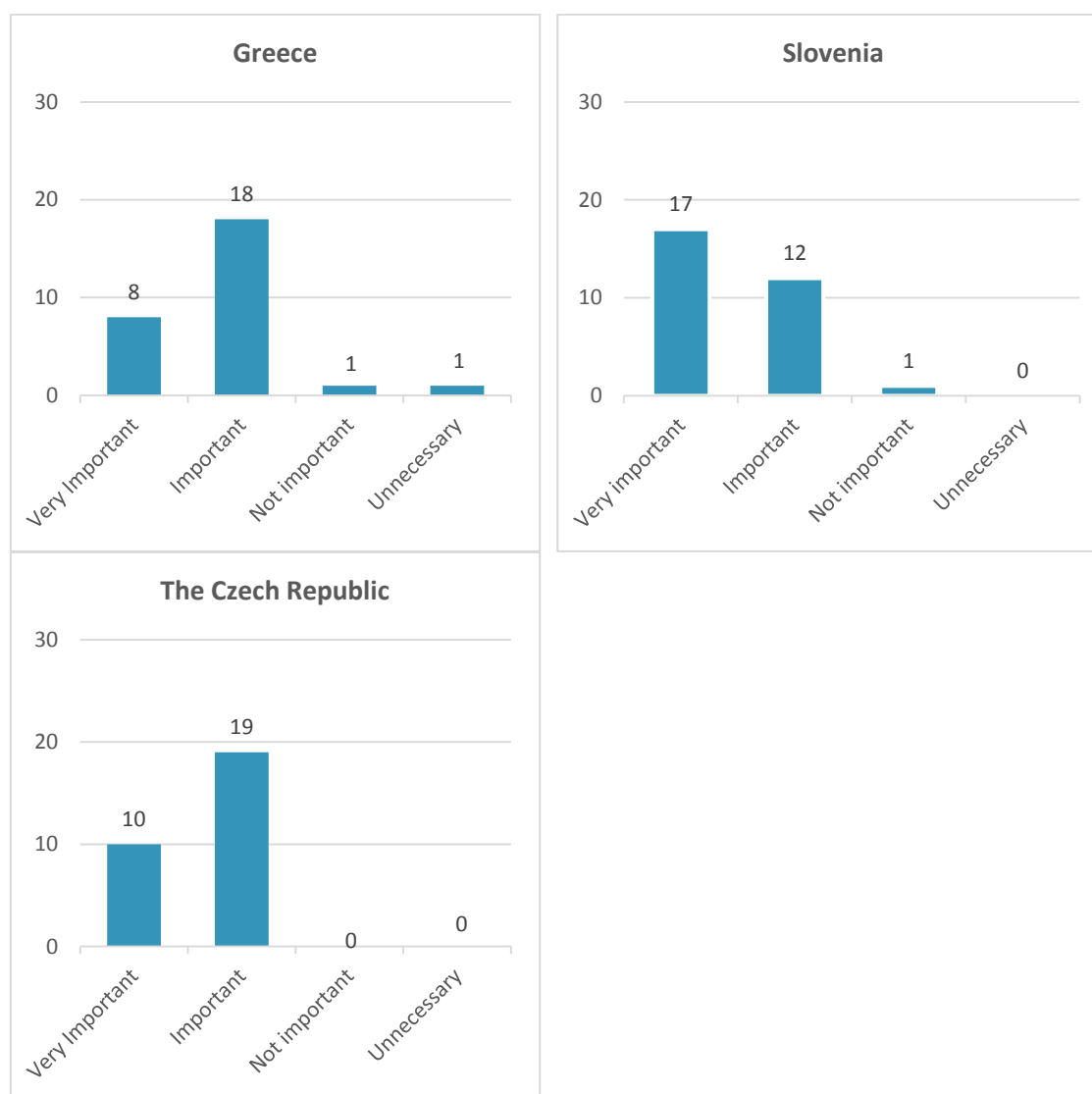
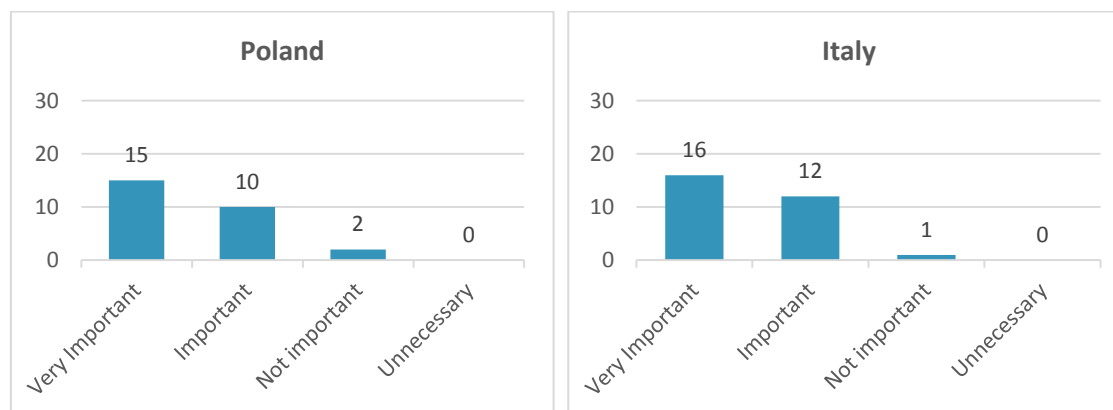


Figure 24. Use of an appropriate pricing mechanism

The last question of this block (Figure 25) concerned the calculation of advertising, brokerage, licensing, landing, renting, leasing, or usage fees. About half of the respondents (49%) said that it was very important to calculate of advertising, brokerage, licensing, landing, renting, leasing, and usage fees. 49% of them also said that it is very important.



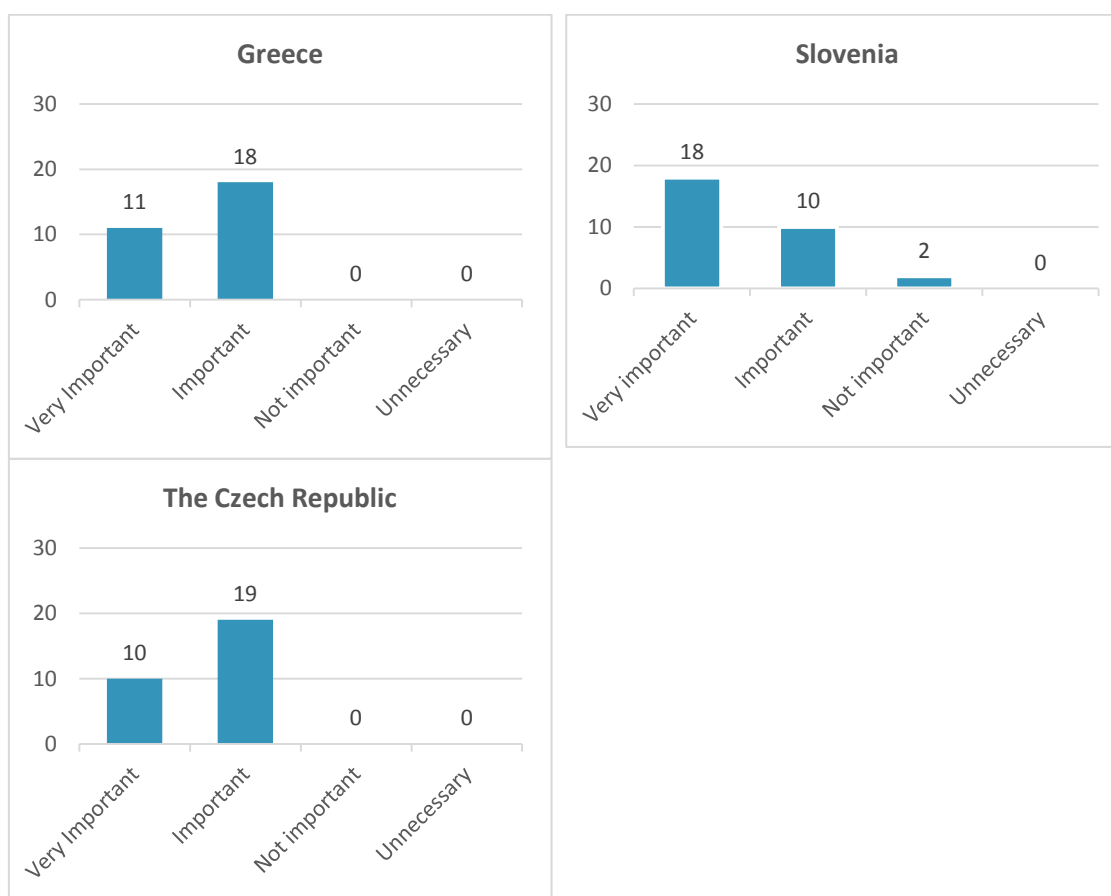


Figure 25. Calculation of advertising, brokerage, licensing, landing, renting, leasing or usage fees

BLOCK 6: GENERAL QUESTIONS

The last block of this questionnaire contained 6 general questions containing the following aspects:

- The improvement of business model vs. the success of a company;
- The use of appropriate methods and tools for the design of a successful business model;
- The increase of the awareness on the importance of business models;
- The role of the project in the improvement of skills of self-employability and new business creation; and,
- Knowledge about business models vs. reducing barriers in the creation of start-ups.

At first, the participants were asked to answer the question *Is the improvement of business model crucial for making success in the company?* (Figure 26). The responses were different, depending on the country. In Poland and Italy, the responses very important and important were almost 50/50. In Greece, the majority of the respondents stated that the improvement of business model is crucial to have success. In Slovenia, 90% of the respondents admitted that this aspect was very important.

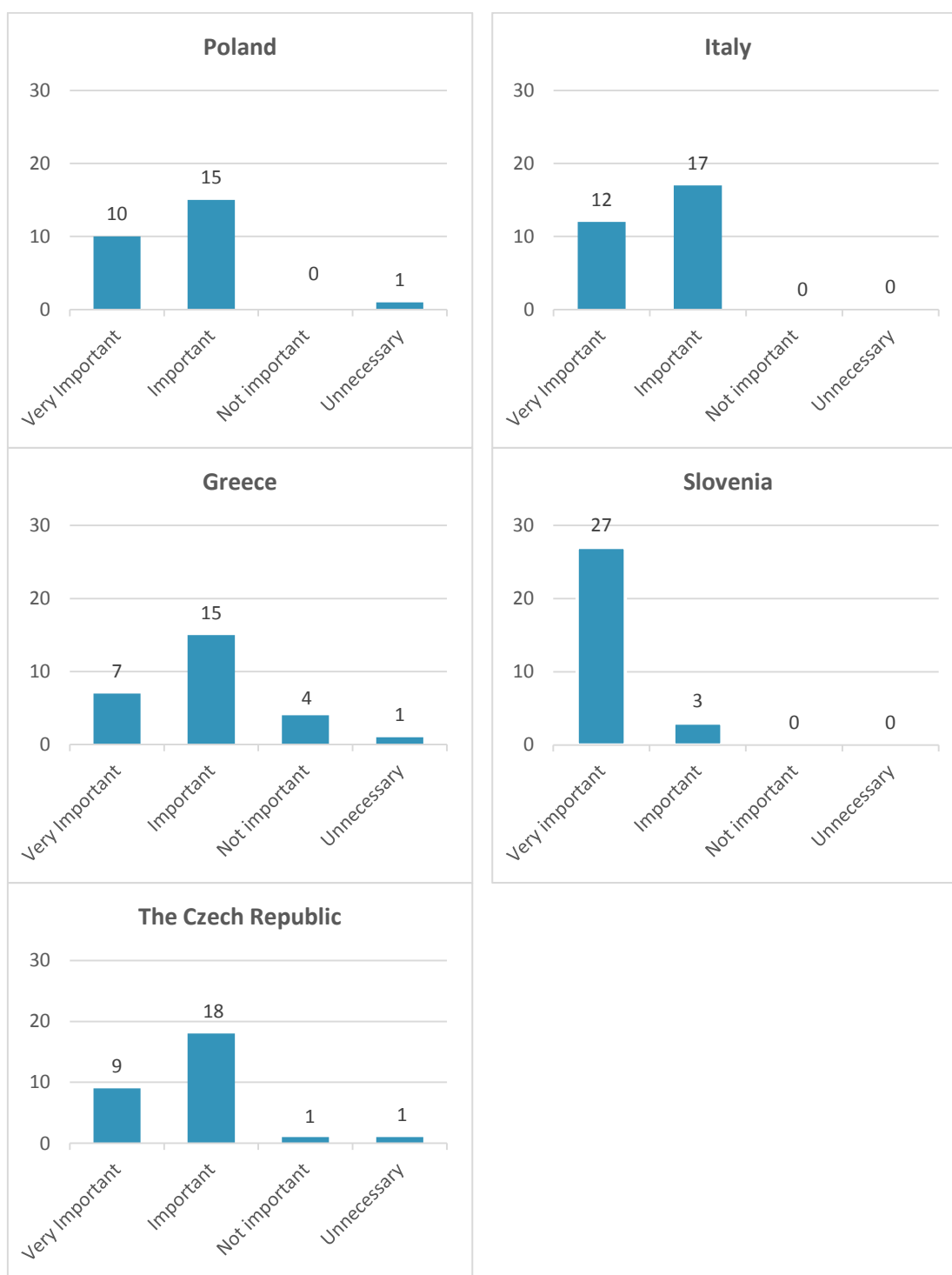


Figure 26. Improvement of a business model vs. making success

The results of the second question *Does the use of appropriate methods and tools help to design a successful business model?* are presented in Figure 27. Similar to Figure 26, the responses are very different. In Poland, the respondents leaned towards answers “very important” (31%) and “important” (50%). However, 19% of the respondents thought that the use of appropriate methods and tools was not important in order to design a good business model. In Italy, the majority of

participants said that this aspect is important (62%) and very important (38%). In Greece, 56% of the respondents thought that the use of appropriate tools and methods was important for the design a good business model; whereas, 55% of the respondents perceived this aspect as very important. In Slovenia, the majority of the respondents stated this aspect as very important and this was the opposite for The Czech Republic, where this aspect was perceived as important.

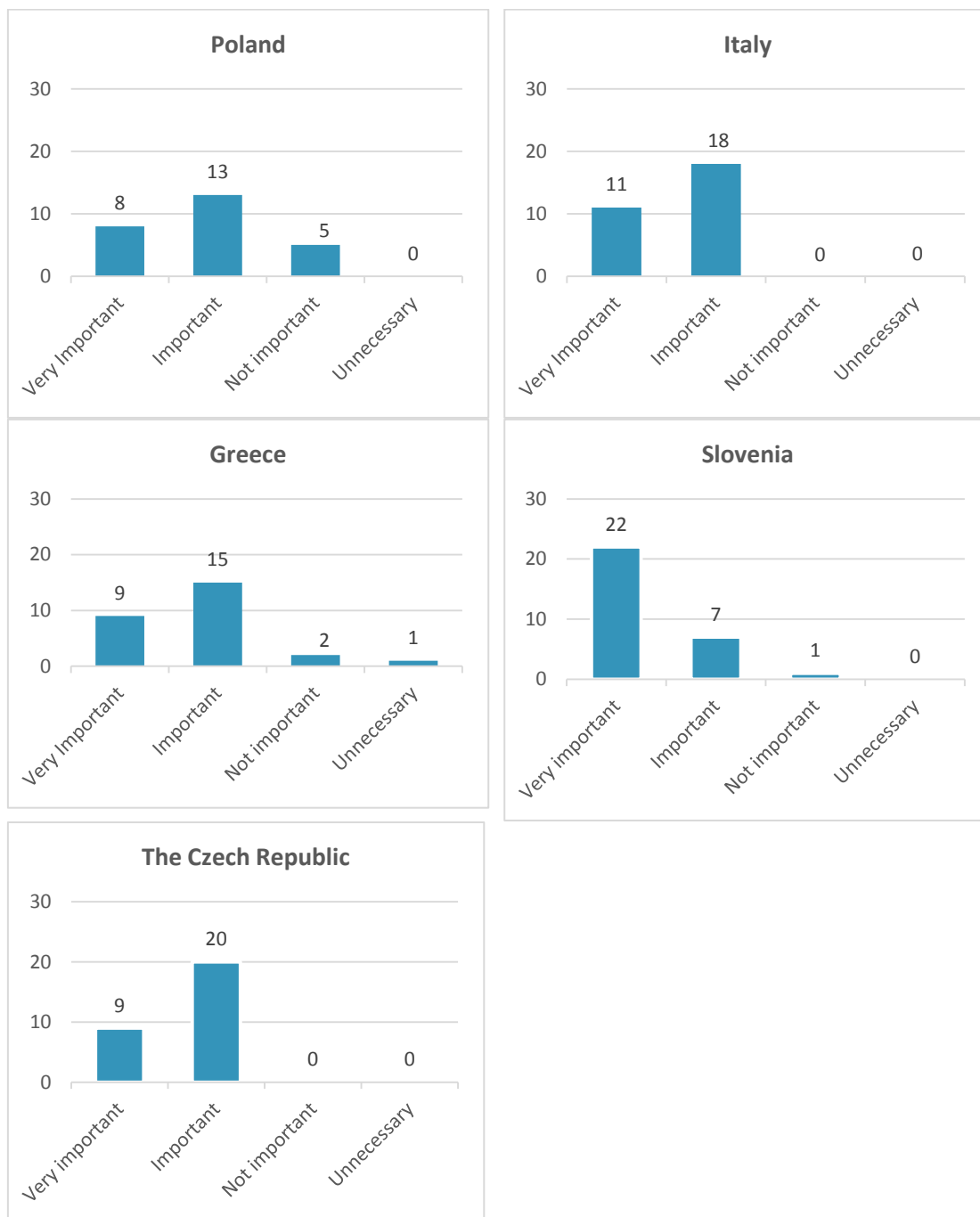


Figure 27. The use of appropriate methods and tools as help to design a successful business model

The third question was *Does this project increase awareness on the importance of business models?* (Figure 28). The majority of the respondents said that the ProBM project increased

awareness on the importance of business models; however, several participants stated it was not important or even unnecessary (14% in total).

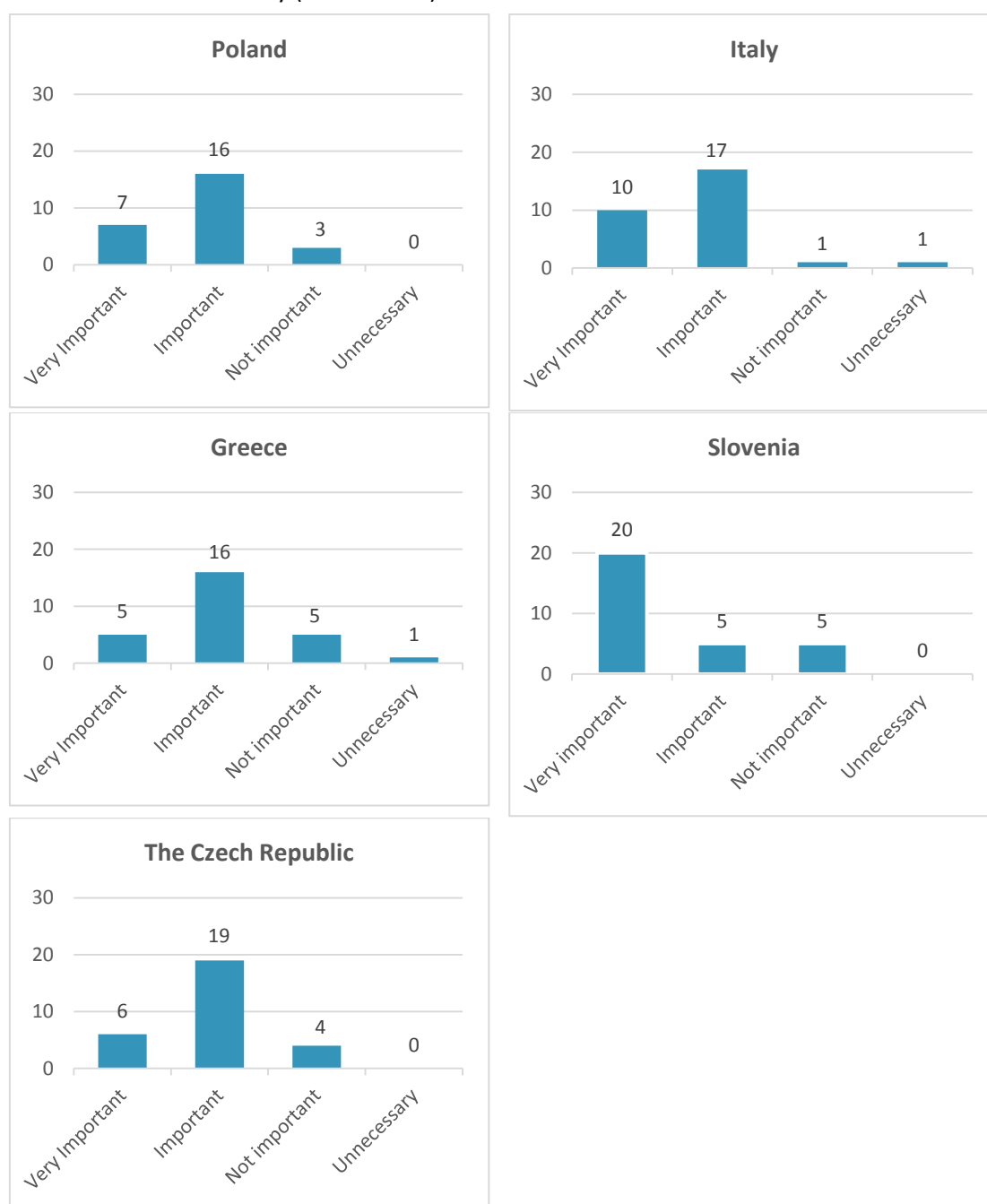


Figure 28. Increase of the awareness of business models

The forth question was the following: *Does this project improve skills for employ-ability and new business creation?* (Figure 29). The majority of the respondents said that this project improved the skills for employability and new business creation (very important or important aspects in all partner countries).

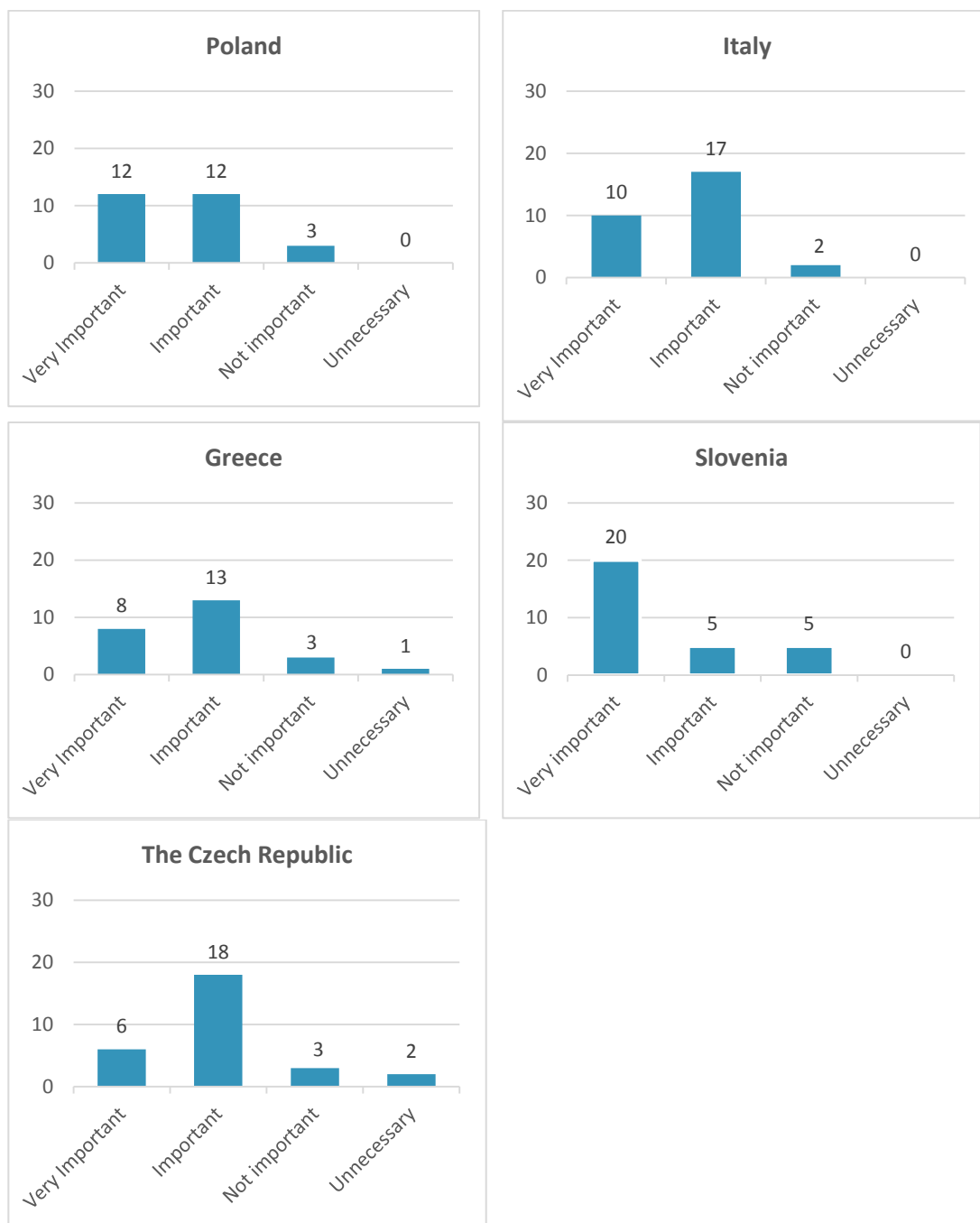


Figure 29. Role of the project in the improvement of skills of self-employability and new business creation

The fifth question was the following: *Would the use of a good business model improve the situation on the labour market?* (Figure 30). 54% of the respondents said that the use of a good business model would importantly improve the situation on the labour market, while 35% stated that the improvement of the situation on the labour market would be very significant.

On the other hand, 12% of the respondents think that the improvement would not be significant or that there would not be any improvement of the situation.

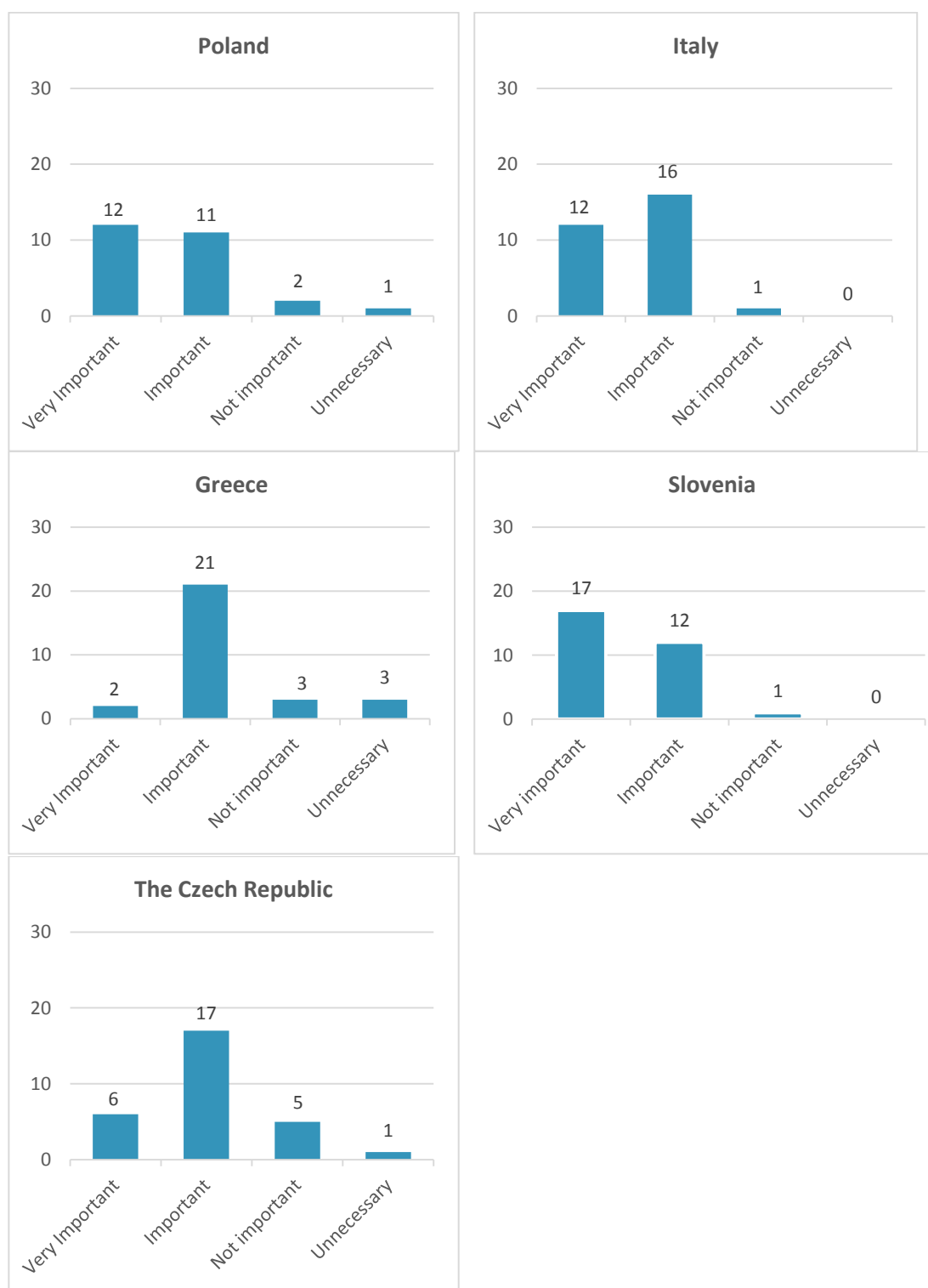


Figure 30. The use of a good business model as the improvement of the situation on the labour market

The last question was the following: *Would knowledge about business models reduce barriers to starting your own business?* (Figure 31). About half of the respondents stated that knowledge about business models would significantly reduce barriers to starting their own business (47%). 40% of the

respondents thought that knowledge was very significant for reducing barriers to starting their own business. 12% of the respondents admitted that this aspects was not important or even unnecessary.

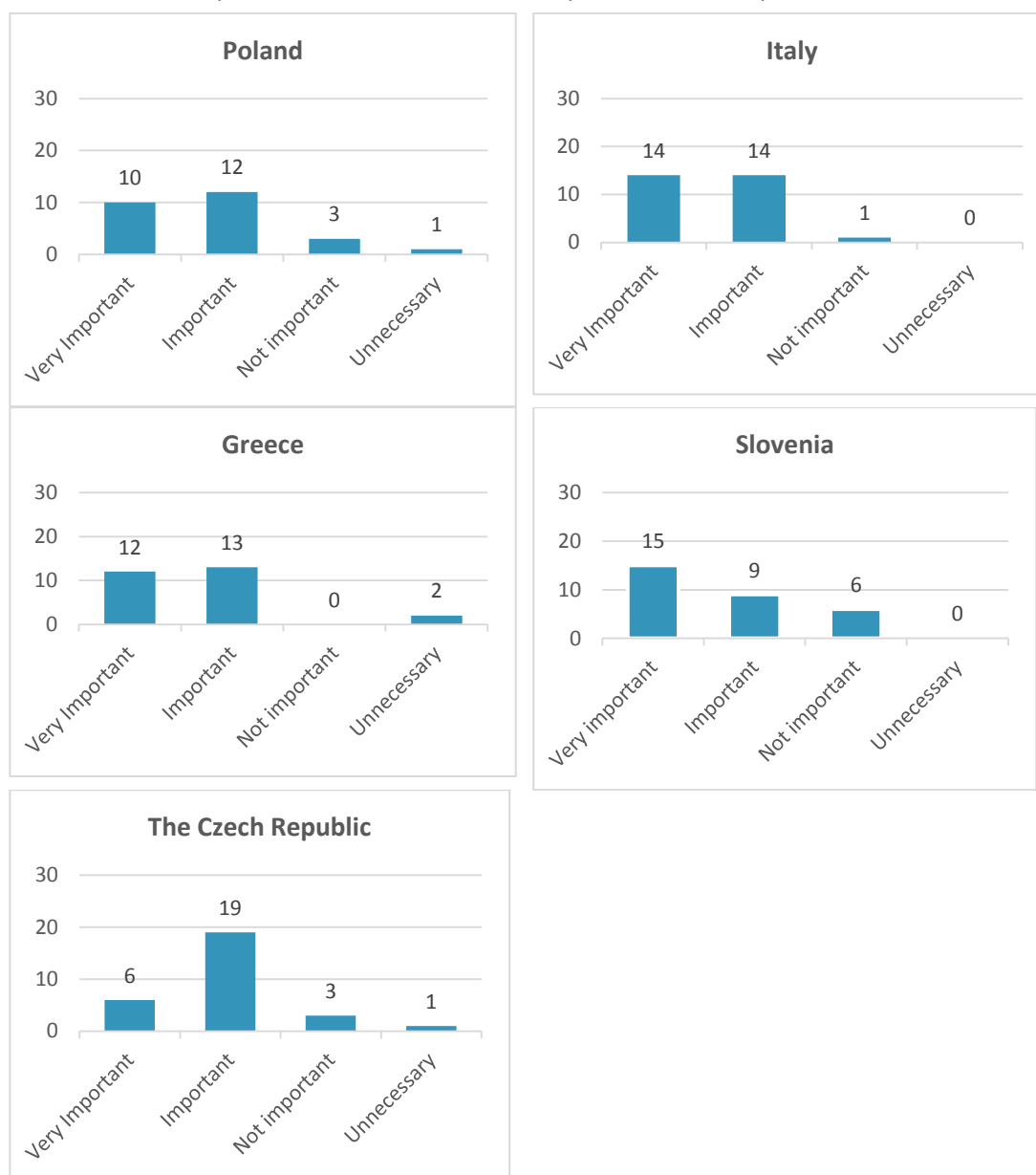


Figure 31. Knowledge about business models for reducing barriers to starting one's own business

CONCLUSIONS

As the results of the questionnaire shows, the overwhelming majority of the participants who filled in the questionnaire responded that many of the questions were "important" and "very important." A very low percentage replied with "not important" and "unnecessary." It means that the topic of business models is very interesting and important for the target groups.

In addition, concerning age, educational level, and professional status, these are factors that did not play a notable role in the replies of the respondents.



After these results, it is obvious that whoever wants to get involved in the business market should first understand the meaning and the importance of the business model elements. Secondly, in order to succeed in a business (either as the owner or a member), it is necessary to obtain knowledge and skills in order to execute correctly the elements of the business model.

LITERATURA

1. Applegate L.M. (2001). E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape, [w:] G. Dickson & G. DeSanctis (red.), *Information Technology and the Future Enterprise, New Models for Managers*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
2. Baden-Fuller C., Mangematin V. (2013). *Business Models: A Challenging Agenda*, Strategic Organization 11(4), ss. 418-427.
3. Battistella C. (2012). From Design Driven Innovation to Meaning Strategy, *Management Decision*, Vol. 50 Issue: 4, ss. 718-743.
4. Bellman R., Clark Ch., Craft C., Malcolm D.G., Ricciardi F. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game, *Operations Research* 5(4), ss. 469-503.
5. Casadesus-Masanell R. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics, *Long Range Planning*, No 43, ss. 195-215.
6. Eppler M., Hofmann F., Bresciani S. (2011). New Business Models through Collaborative Idea Generation, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 15, No. 6 (December 2011) ss. 1323–1341.
7. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008). *Modele Biznesu Polskich Przedsiębiorstw*. Szkoła Główna Handlowa.
8. Gordon M.E. (2009) *Przedsiębiorczość*, Onepress / Helion, Gliwice.
9. Hamel G. (2002) *Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Harvard Business School Press.
10. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, No 12.
11. Jones G.M. (1960). Educators, Electrons and Business Models. A Problem in Synthesis. *Accounting Review*, No 35(4), ss. 619–626.
12. Mele C., Russo-Spena T., Colurcio M. (2010). Co-creating Value Innovation through Resource Integration. *International Journal of Quality and Service*, No 2, ss. 60-71.
13. Nenonen S., Storbacka K. (2010). Business Model Design: Conceptualizing Networked Value Co-creation, *International Journal of Quality and Service Sciences*, No 2 (1), ss. 43-59.
14. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.



15. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernada G., Smith A. (2014). *Value Proposition Design*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
16. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16.
17. Pisano P., Cautela C., Pironti M. (2014). *Changing Customer Roles to Innovate Business Models: An Overview of Design – Intensive Industries*, Rivista Piccola Impresa / Small Business, No 2.
18. Teece D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, Vol. 43, ss. 172-194.
19. Timmers P. (1998). *Business Models for Electronic Markets*. European Commission, Directorate-General.
20. Trimi S., Berbegal-Mirabent J. (2012). Business Model Innovation in Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, No 8(4), ss. 449-465.
21. Vedovato M. (2016). Strategy Visualization, Cognitive Frames, and Strategy Renewal in SMEs, *International Journal of Management and Applied Research*, Vol. 3, No. 1, ss. 1-13.
22. Walsh J.P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, Vol. 6, No 3, ss. 280-321.
23. Weill P., Vitale M.R. (2001). *Place to Space – Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
24. Yee J., Walker A., Menzfield L. (2012). *The Use of Design Visualization Methods to Support Decision Making*, International Design Conference Dubrovnik – Croatia, ss. 1637-1648.
25. Zott Ch., Amit R., Massa L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. IESE Business School – University of Navarra.

Wykaz stron internetowych

1. <http://www.sepiaconsulting.com.au/why-are-business-models-important/>
2. <http://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>
3. <http://whatis.techtarget.com/definition/business-model>
4. <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
5. <http://strategy.sjsu.edu/www.stable/B290/slides/sr/Business%20models.pptx>
6. <http://ecommerce-digest.com>
7. https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas
8. <https://www.ngdata.com>
9. <http://businessmodeledge.com>