

**Bogdan Nogalski**

Uniwersytet Gdański

**Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz**

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach

---

## **MODELE BIZNESU JAKO PRZEJAW WIEDZY ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH\***

---

**Streszczenie:** W niniejszym artykule podjęto problem kształtowania modeli biznesu w warunkach turbulentnych zmian otoczenia. W jego treści poddano analizie wyniki badań empirycznych, które zostały przeprowadzone w celowo dobranych średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych działających w regionie świętokrzyskim. Na tej bazie scharakteryzowano model działalności gospodarczej badanych przedsiębiorstw.

### **1. Wstęp**

Przedsiębiorstwa, niezależnie od wielkości oraz branży, działają w turbulentnym i nieprzewidywalnym środowisku, które wzmagając niepewność prowadzenia działalności gospodarczej, utrudnia przedsiębiorcom antycypację zachodzących w nim zmian. Burzliwość współczesnego otoczenia nie może jednak oznaczać rezygnacji z przewidywania przyszłości, a wręcz przeciwnie – powinna prowadzić w stronę zwiększenia otwartości przedsiębiorstwa na przyszłość, czyli wzmacniać potrzebę jej rozpoznawania [Moszkowicz (red.) 2005, s. 41].

W tych warunkach dotychczasowe przesłanki budowy tożsamości przedsiębiorstw stają się coraz słabiej rozpoznawalne [Moszkowicz (red.) 2005, s. 41], obnażając tym samym niedostatki „starych” modeli biznesu [Czakon 2008, s. 58]. Rewolucyjne zmiany technologii, skracanie cykli życia produktów czy przenikanie rynków, to tylko niektóre z czynników wymuszających na przedsiębiorcach zmianę modelu biznesu ze względu na możliwość utraty zdolności do konkurowania ich przedsiębiorstw.

---

\* Niniejsze opracowanie przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego 1364/B/H03/2008/34 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

W tym kontekście model biznesu, czyli w istocie model prowadzenia działalności gospodarczej w danej dziedzinie przez przedsiębiorstwo [Gołębiowski i in. 2008, s. 17], powinien być adekwatny do warunków otoczenia, w których ono funkcjonuje i się rozwija. Innymi słowy, będzie to charakterystyczny dla danej kategorii produktów (modele biznesu odnoszą się zwykle do węższej niż branża dziedziny działalności – biznesu) [Gołębiowski i in. 2008, s. 60] sposób pozyskiwania i obsługi klientów [Romanowska 2005, s. 101]. Jest on narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, przedstawiającym logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie) [Gołębiowski i in. 2008, s. 57]. Niewątpliwie zaletą takiego podejścia jest możliwość przeniesienia akcentu tworzenia tożsamości organizacji z rzeczowych elementów biznesu na rzecz relacji między tymi elementami, tworzącymi pewien wewnętrznie spójny system biznesu [Moszkowicz (red.) 2005, s. 41] Swym zakresem model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie bądź grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów, a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości [Gołębiowski i in. 2008, s. 57].

Choć kształt modelu biznesowego zależy w głównej mierze od specyfiki sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, to jednak posiada on także wiele cech uniwersalnych, wynikających z ogólnie obowiązujących zasad prowadzenia działalności gospodarczej. Dlatego też można traktować go jako rozwiniętą, współczesną formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawić go jako usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (jego strategii) i uwarunkowaniach tego procesu [Nogalski 2009, s. 3-14].

Model biznesu określa więc ogólne założenia, na podstawie których przedsiębiorcy formułują strategię konkurowania zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Strategia zaś oznacza sposób realizacji celów w danej dziedzinie. W tym ujęciu model biznesu stanowi platformę, na której budowana jest strategia przedsiębiorstwa. W swej istocie jest bowiem pojęciem bardziej abstrakcyjnym niż strategia i ma raczej statyczny charakter [Gołębiowski i in. 2008, s. 57].

Na kształt modelu biznesu mają wpływ czynniki zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne, występujące w przedsiębiorstwie [Gołębiowski i in. 2008, s. 58]. Pod ich wpływem modele biznesowe stale ewoluują [Obłój 2002, s. 135-154, Obłój 2001a, s. 6-9, Obłój 2001b, s. 7-11].

Celem opracowania jest identyfikacja tworzywa modeli biznesu średnich przedsiębiorstw działających w sektorze produkcji kotłów grzewczych. Wskazanie najważniejszych zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań prowadzenia biznesu może zostać wykorzystane do usprawnienia ich działalności [Nogalski 2009a, s. 33-47].

## 2. Empiryczna identyfikacja modeli biznesu średnich przedsiębiorstw produkcyjnych

**Zarys metodyki badań.** Poddane badaniu przedsiębiorstwa wybrano ze względu na udostępnione przez nie informacje, których pozyskanie nie było możliwe w innych podmiotach tego sektora. Pomimo iż wyniki prezentowanych dwóch przedsiębiorstw nie będą mogły zostać uogólnione na całą populację przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących w regionie świętokrzyskim, to jednak pozwolą na zidentyfikowanie problemów istotnych dla dalszych badań nad kształtowaniem się modeli biznesu średnich przedsiębiorstw produkcyjnych. W rezultacie przeprowadzonego wywiadu standaryzowanego z tymi przedsiębiorcami pozyskano niezbędne informacje o sposobie prowadzonej przez nich działalności gospodarczej [Oppenheim 2004, s. 85-86].

Prezentowane wyniki badań stanowią fragment szerszego projektu badawczego, dotyczącego konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w regionie świętokrzyskim. Wywiady ze wskazanymi przedsiębiorcami zostały przeprowadzone w czerwcu bieżącego roku.

**Najistotniejsze dane dotyczące badanych podmiotów.** Poddane badaniu przedsiębiorstwa produkcyjne są względem siebie konkurencyjne, a jednocześnie między nimi nie stwierdzono relacji biznesowych. Oba podmioty są zarejestrowane i prowadzą działalność produkcyjną w województwie świętokrzyskim.

Przedsiębiorstwo A, z południowej części województwa, funkcjonuje nieprzerwanie od 1980 r. w formie indywidualnej działalności gospodarczej. Jest ona jedyną działalnością gospodarczą tego właściciela. W chwili obecnej przedsiębiorstwo sprzedaje swoje wyroby (kotły grzewcze) na rynku polskim i w innych krajach europejskich, w tym w Niemczech, w Rosji, na Ukrainie i w Czechach. W ciągu ostatnich dwóch lat przedsiębiorstwo, w opinii przedsiębiorcy, osiągnęło niewielki zysk, jaki planuje także uzyskać w roku bieżącym. Powstanie przedsiębiorstwa było przedsięwzięciem w pełni innowacyjnym, a produkcja jego wyrobów rozpoczęła się w oparciu o własne projekty przedsiębiorcy. Ujawniona wówczas skłonność do innowacji daje się zauważyć także i w obecnej działalności przedsiębiorstwa. Przez blisko trzydzieści lat istnienia przedsiębiorstwo zdobyło znaczącą pozycję na rynku regionalnym i krajowym, a jego marka znana jest zarówno w Polsce, jak i w niektórych innych krajach europejskich.

Przedsiębiorstwo B prowadzi działalność produkcyjną w środkowo-wschodniej części regionu od dziewięciu lat. Jest zorganizowane, podobnie jak u konkurenta, w formie indywidualnej działalności gospodarczej i stanowi kontynuację biznesu rodzinnego oraz, jak dotąd, jedyną aktywność biznesową przedsiębiorcy.

Przedsiębiorstwo sprzedaje produkty na rynku polskim i na rynkach innych krajów europejskich. W początkowym okresie produkowało podzespoły dla innych przedsiębiorstw. Z upływem czasu, w miarę zdobywania doświadczenia i, co się z tym wiąże, rozpoznania rynku, przedsiębiorca B zdecydował się rozszerzyć do-

tychczasowy przedmiot działalności o produkcję kotłów grzewczych. Przedsiębiorca ten, podobnie jak jego konkurent, wprowadza nowe, oparte na własnych pomysłach rozwiązania techniczne i technologiczne.

W ubiegłych latach przedsiębiorstwo wypracowało znaczący zysk i taki jego poziom planuje osiągnąć także w roku bieżącym. Obecnie jest to jedno z dominujących przedsiębiorstw w swojej branży, a dzięki swemu potencjałowi może efektywnie konkurować zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych.

**Wyniki badań.** Na podstawie wyników badania stwierdzono, iż przedsiębiorstwa realizują tradycyjny model biznesu, określanymi mianem operatora produkcyjnego [Obłój 2002, s. 135; Obłój 2001a, s. 6-7]. Koncentruje się on bowiem na jednym, wybranym przez przedsiębiorców aspekcie łańcucha wartości, którym jest produkcja kotłów grzewczych. Genotyp tej koncepcji biznesu jest prosty, ponieważ przedsiębiorstwo robi dobrze jedną rzecz, której podporządkowuje konfigurację całej organizacji. Modelem bazowym dla tych przedsiębiorstw jest model operatora.

Ponieważ model biznesu w średnich przedsiębiorstwach stanowi zarówno narzędzie planowania strategicznego, jak i controllingu strategicznego, dokonano oceny okresu, w którym przedsiębiorcy mają sprecyzowane cele działania [Romanowska 2005, s. 102]. Wyniki przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Okres celów działania wyznaczonych przez badanych przedsiębiorców

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B
a	nie widzę potrzeby precyzowania celów		
b	na pół roku		
c	na najbliższy rok		
d	na okres do 3 lat		
e	na okres dłuższy niż 3 lata	+	+

Źródło: opracowanie własne.

W obu wypadkach, mimo warunków burzliwego otoczenia, badani przedsiębiorcy widzą potrzebę budowania planów strategicznych. Za takie bowiem można uznać te, których horyzont czasowy wykracza poza trzy lata.

Wiadomo, że decyzje inwestycyjne przedsiębiorców powodują długookresowe konsekwencje. Z tego względu muszą oni prognozować zmiany w otoczeniu przynajmniej w perspektywie czasowej, w której następuje kapitalizacja wynikających zeń rezultatów. Deklarowana przez badanych przedsiębiorców długookresowa działalność gospodarcza skłania do rozpoznania jej uwarunkowań, innymi słowy, do określenia składników tworzących ich model biznesu, który może być bardziej użyteczny dla tej wielkości przedsiębiorstw niż plan strategiczny [Romanowska 2005, s. 102].

Jednak ze względu na przyczynkarski charakter niniejszego opracowania zostaną wskazane jedynie najważniejsze komponenty modeli biznesowych badanych przedsiębiorstw.

Bez wątplenia kluczowe w modelu biznesowym są relacje przedsiębiorstwa z podmiotami łańcucha wartości. Podmioty te wyznaczają przedsiębiorcy miejsce, które może zająć jego organizacja w łańcuchu wartości, i *de facto* określają swoimi działaniami granice swobody jego decyzji strategicznych. Ich oddziaływanie kształtuje więc sposób, w jaki przedsiębiorstwo realizuje główny cel swojej działalności, czyli dostarczenie wartości dla nabywców. W tym ujęciu relacje z podmiotami tegoż łańcucha determinują także poziom jego rentowności.

Rozpoznany wpływ podmiotów łańcucha wartości na model biznesu badanych średnich przedsiębiorstw przedstawiają dane w tab. 2.

**Tabela 2.** Ocena wpływu podmiotów łańcucha wartości na sposób prowadzenia działalności gospodarczej przez badane przedsiębiorstwa

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B
a	zmieniające się oczekiwania klientów	4	4
b	zachowania dostawców	2	3
c	zachowania konkurentów	2	4

Skala przyjętych wag: 1 – brak wpływu, 2 – niewielki wpływ, 3 – przeciętny wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ, 0 – nie dotyczy.

Źródło: opracowanie własne.

W obu wypadkach (co potwierdzają dane w tab. 2) ogólne założenia, czyli wzorce działania, na podstawie których zostały sformułowane strategie konkurowania, są zorientowane na dostarczenie wartości dla nabywcy. Owa wartość powstaje w wyniku wieloetapowego procesu jej tworzenia. U jego podstaw znajduje się analiza problemu nabywcy, a jej wyniki prowadzą do określenia oferowanego produktu rozwiązującego ów problem, następnie do ustalenia struktury oferty oraz w konsekwencji – identyfikacji wartości produktu z punktu widzenia nabywcy. Na model biznesowy badanych przedsiębiorstw niewielki wpływ mają natomiast dostawcy. Ponadto w przypadku przedsiębiorcy B na decyzje długookresowe w dużym stopniu wpływają zachowania konkurentów, z którymi (co stwierdzono w odrębnym obszarze badań) on współdziała. Przy tym związki te nie łączą go z przedsiębiorcą A.

Na podstawie danych zawartych w tab. 2 można stwierdzić, iż pozycja badanych przedsiębiorstw w łańcuchu wartości jest nieco inna. Mimo iż oba modele oparte są na tym samym genotypie, to jednak w trakcie wprowadzania do praktyki systematycznie ewoluowały, aż do obecnego stanu, w którym główną płaszczyzną różnic są relacje z konkurentami.

Na kształt modelu biznesowego oprócz czynników zewnętrznych mają wpływ znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorców aktywa. W związku z tym w badaniu dokonano oceny ich przydatności w kontekście przewidywanej aktywności strategicznej przedsiębiorstw.

Uwzględniając, iż zasoby są elementem konstytuującym model biznesu [Gołębiowski 2001, s. 180], w opracowaniu wyników badania przyjęto szeroką interpretację zasobów przedsiębiorstwa. Zgodnie z tą interpretacją obejmują one wszystkie aktywa, umiejętności, procesy organizacyjne, atrybuty przedsiębiorstwa, informacje, wiedzę itd., kontrolowane przez przedsiębiorstwo i umożliwiające przygotowanie i wdrożenie strategii służącej poprawie efektywności.

W opinii przedsiębiorców niektóre z wykorzystywanych obecnie zasobów (w przedsiębiorstwie A są to: wizerunek firmy, znaki handlowe, technologie branżowe, posiadane patenty; a w przedsiębiorstwie B: maszyny, urządzenia i budynki, oprogramowanie komputerowe, sformalizowane relacje z otoczeniem, tj. koncesje, certyfikaty, umowy) są bardzo przydatne do zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej. Tym samym w opinii badanych przedsiębiorców posiadane przez nich aktywa materialne stanowią skuteczne i efektywne źródło ustanowienia i utrzymania owej przewagi, o czym świadczą dodatnie wyniki finansowe uzyskiwane przez te przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich trzech lat. Wyniki finansowe i kondycja finansowa przedsiębiorstwa rzutują na jego zdolność do finansowania obecnego bądź zmodyfikowanego modelu biznesu [Gołębiowski i in. 2008, s. 61].

Obaj badani przedsiębiorcy ocenili również bardzo wysoko użyteczność strategiczną znajdujących się w ich dyspozycji aktywów niematerialnych. Pozwala to przypuszczać, iż zarówno postawy, jak i zachowania pracowników spełniają oczekiwania przedsiębiorców w kontekście strategicznych kierunków rozwoju ich przedsiębiorstw.

**Tabela 3.** Ocena przydatności zasobów znajdujących się w dyspozycji badanych przedsiębiorców w kontekście rozwoju ich przedsiębiorstw

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B
a	postawy i zachowania pracowników	5	5
b	wiedza, umiejętności i talenty pracowników	5	5
c	maszyny, urządzenia i budynki	4	5
d	oprogramowanie komputerowe	4	5
e	technologie branżowe (posiadane patenty)	5	4
f	wizerunek firmy, znaki handlowe	5	4
g	lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalność budynków itp.)	3	4
h	niesformalizowane, uprzywilejowane relacje z otoczeniem (kontakty osobiste, koneksje)	2	4
i	sformalizowane relacje z otoczeniem (koncesje, certyfikaty, umowy)	4	5
j	środki finansowe własne	5	5
k	środki finansowe pożyczone (np. kredyt bankowy)	3	5

Skala przyjętych wag: 1 – brak przydatności, 2 – bardzo niska przydatność, 3 – średnia przydatność, 4 – duża przydatność, 5 – bardzo duża przydatność, 0 – brak zasobu/nie dotyczy.

Źródło: opracowanie własne.



W świetle wyników badań (tab. 3) najbardziej przydatnymi na rzecz rozwoju obu przedsiębiorstw zasobami są:

- kompetencje pracowników: postawy, zachowania, wiedza, umiejętności i talenty pracowników,
  - środki finansowe własne.
- Ponadto przedsiębiorca A za najbardziej użyteczne strategicznie uznał:
- technologie branżowe (posiadane patenty),
  - wizerunek firmy i znaki handlowe, czyli zasoby relacyjne pozwalające na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa w kontaktach z otoczeniem.

Natomiast przedsiębiorca B uznał, że do zapewnienia rozwoju jego przedsiębiorstwa (oprócz wskazanych powyżej kompetencji pracowników i środków finansowych własnych) bardzo przydatne są również maszyny, urządzenia, budynki, oprogramowanie komputerowe i sformalizowane relacje z otoczeniem.

Warto zauważyć bardzo duże znaczenie (w opinii badanych przedsiębiorców) środków finansowych własnych pod kątem ich wykorzystania na rzecz reagowania na zmiany w środowisku wewnętrznym organizacji i w jej otoczeniu oraz dla podejmowania działań wyprzedzających, kreowania i utrzymywania pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa. Tak wielkie znaczenie przypisywane tymże zasobom we wskazanym kontekście podyktowane jest bardzo dużą swobodą dysponowania nimi przez obu przedsiębiorców. Niemniej jednak podejście przedsiębiorcy B, mimo przypisania tak dużego znaczenia środkom własnym w finansowaniu rozwoju przedsiębiorstwa, dopuszcza wśród źródeł finansowania aktywów przedsiębiorstwa także kapitały obce.

Odmianą postawę wobec źródeł finansowania majątku przedsiębiorstwa prezentuje przedsiębiorca A, który w bardzo dużym stopniu wykorzystuje kapitał własny do finansowania dowolnego kierunku działalności zarządzanego przez niego przedsiębiorstwa. Struktura źródeł finansowania występująca w przedsiębiorstwie A jest podyktowana tym, iż wyłącznie kapitał własny, w ocenie właściciela przedsiębiorstwa A, można traktować jako bezpieczną formę finansowania, z którą nie jest związane ryzyko utraty płynności finansowej i upadku przedsiębiorstwa.

Odmianą postawą wobec kapitału obcego może wywierać hamujący wpływ na szanse rozwoju przedsiębiorstwa tej wielkości (przedsiębiorstwo A) i utrudniać dopasowanie jego zasobów kapitałowych do pojawiających się na rynku możliwości wzrostu obrotów. Duże znaczenie odgrywa tu także stosunek właściciela przedsiębiorstwa A do kredytów, wyrażający się silnym jego dążeniem do utrzymania swojej prawnej i ekonomicznej samodzielności, które kształtują nie tylko wewnętrzną strukturę w przedsiębiorstwie tej kategorii, ale także jego kontakty z podmiotami sektora finansowego. Wnioskować można zatem, iż właściciel przedsiębiorstwa A wybiera formę finansowania z uwzględnieniem jej wpływu na możliwości utrzymania lub ograniczenia jego samodzielności prawnej i ekonomicznej. Właściciel ocenia zatem formę finansowania, biorąc pod uwagę jej wpływ na swobodę podejmowanych przez niego decyzji w przedsiębiorstwie. Wiadomo, iż zarówno kapitał własny,

Tabela 4. Umiejętności strategiczne badanych przedsiębiorców

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B
a	rozpoznanie, nawiązanie i podtrzymanie bliskich kontaktów z klientami	4	4
b	określenie kosztów obsługi klienta	4	4
c	nawiązanie i utrwalanie kontaktów z dostawcami, których efektem są dostawy realizowane na konkurencyjnych warunkach	3	4
d	rozpoznanie stosowanych przez konkurentów strategii i wykorzystywanych przez nich instrumentów konkurowania (cena, jakość, terminowość dostaw, gwarancje, serwis)	5	4
e	rozpoznanie poziomu wykorzystywanej przez konkurentów techniki/technologii	5	4
f	rozpoznanie charakteru relacji konkurentów z odbiorcami	4	3
g	rozpoznanie kondycji finansowej konkurentów	5	3
h	znalezienia i nawiązanie kontaktów z podwykonawcami (firmami kooperującymi, biurami rachunkowymi, agencjami reklamowymi itp.)	5	4
i	ustalenia wielkości i dynamiki rozwoju branży, rentowności przedsiębiorstw w branży, dominującego w niej typu konkurencji (koszt, marka, specjalizacja), poziomu wykorzystywania zdolności produkcyjnych przedsiębiorstw	3	4
j	zapoznanie się z produktami/towarami/usługami oferowanymi przez konkurentów w branży	5	4
k	poznanie sposobów wytwarzania/sprzedazy wyrobów/usług /towarów	5	3

Skala przyjętych wag: 1 – bardzo niski poziom umiejętności strategicznych, 2 – niski poziom umiejętności strategicznych, 3 – przeciętny poziom umiejętności strategicznych, 4 – wysoki poziom umiejętności strategicznych, 5 – bardzo wysoki poziom umiejętności strategicznych.

Źródło: opracowanie własne.



jak i obcy wywiera odmienny wpływ na zakres samodzielności prawnej i ekonomicznej właścicieli przedsiębiorstw [Łuczka 2001, s. 53], przez co kształtuje swobodę podejmowanych przez nich decyzji w kontekście finansowania poszczególnych dziedzin (biznesów) w ramach przedsiębiorstwa.

Powyższe traktowanie kapitału własnego oraz kapitału obcego, jako sposobu finansowania działalności przedsiębiorstwa, zajmuje zatem istotne miejsce w ramach czynników warunkujących efektywność realizowanej dotychczas strategii biznesu. Tworzenie wartości dla odbiorców zależy nie tylko od aktywów, którymi dysponuje bądź może dysponować przedsiębiorstwo, ale przede wszystkim od jego umiejętności strategicznych, które decydują o mobilizacji i eksploatacji aktywów. Przy tym można uznać, że im większe umiejętności, tym aktywniej i bardziej twórczo przedsiębiorstwo może akumulować, eksploatować i odnawiać swoje aktywa. Umiejętności strategiczne są więc tym, co przedsiębiorstwo umie zrobić najlepiej na bazie wszystkich swoich aktywów [Obłój 2002, s. 123].

Ponieważ w średnich przedsiębiorstwach decyzje strategiczne podejmowane są przez właścicieli, to właśnie ich umiejętności strategiczne można uznać za zasadnicze tworzywo modeli biznesowych tych organizacji.

Charakterystykę tych umiejętności, sporządzoną na podstawie wyników badania, przedstawiono w tab. 4.

Dane zamieszczone w tab. 4 wskazują na to, iż obaj badani przedsiębiorcy posiadają szerokie spektrum umiejętności strategicznych. Wyraźnie jednak są one zorientowane na procesy: produkcji podstawowych wyrobów oraz ich sprzedaży. Umiejętności w zakresie rozpoznania, nawiązania i podtrzymania bliskich kontaktów z klientami pozwalają przedsiębiorcom na kumulację wiedzy pochodzącej z tego zakresu, sprzyjającej podnoszeniu wartości dodanej oferowanej nabywcom. A zatem przyczynia się ona do wzrostu satysfakcji klientów z dostarczanego im produktu. W tym świetle produkt jest zwierciadłem modelu biznesowego organizacji.

Warto dodać, że dające się zauważyć wysokie umiejętności przedsiębiorców w zakresie komunikacji z podmiotami otoczenia są oczekiwanymi atrybutami współczesnych menedżerów [Czubasiewicz, Rutka 2006, s. 231-233], ponieważ przyczyniają się do korzystnego pozycjonowania ich przedsiębiorstw na rynku.

### 3. Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badania pozwoliły na zidentyfikowanie komponentów, z których zbudowane są modele biznesowe badanych przedsiębiorstw. Za takie uznano aktywa materialne i niematerialne oraz umiejętności strategiczne, które odpowiednio skonfigurowane pozwalają realizować wizje przedsiębiorców.

Podsumowując wyniki badań przedstawione w niniejszym opracowaniu, można wnioskować, iż przedsiębiorcy wykazują zarówno świadomość istnienia, jak i potrzebę wykorzystania swoich kluczowych kompetencji na rzecz umacniania przewagi konkurencyjnej. Ukształtowane zaś przez nich w praktyce modele biznesowe stanowią mutację modeli bazowych, dostosowaną do warunków rynku.

## Literatura

- Czakon W., *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, UE, Wrocław 2008.
- Czubasiewicz H., Rutka R., *Kształtowanie przedsiębiorczości poprzez styl kierowania*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006.
- Gołębiowski T. i in., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne, planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, PWN, Warszawa – Poznań 2001.
- Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2009a, nr 2.
- Nogalski B., *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009b.
- Oblój K., *Modele biznesowe: Dyrygent*, „Przegląd Organizacji” 2001a, nr 12.
- Oblój K., *Modele biznesowe: Operator i Integrator*, „Przegląd Organizacji” 2001b, nr 11.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Oppenheim A.N., *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
- Romanowska M., *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.

### **BUSINESS MODELS AS A SIGN OF MEDIUM PRODUCTION ENTERPRISES KNOWLEDGE IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH RESULTS**

**Summary:** In this article a problem of shaping business models in the conditions of chaotic environmental changes is presented. The empirical research results which were carried out in deliberately chosen medium enterprises operating in Świętokrzyski region are analysed. On this base the business model of analyzed enterprises is characterized.