

*Marian Oliński\**

## WPLYW WSPARCIA UDZIELANEGO MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWOM NA KSZTAŁTOWANIE ICH MODELU BIZNESU

**Z a r y s t r e ś c i:** Badanie efektów, jakie przynosi wsparcie udzielane małym przedsiębiorstwom, jest obecnie jednym z głównych obszarów badawczych, zarówno teoretyków, jak i praktyków zajmujących się tym segmentem gospodarki. Jednym ze sposobów badania tych efektów, może być identyfikacja zmian, jakie dane wsparcie wywiera na kształt modelu biznesu wspieranego przedsiębiorstwa. W niniejszym artykule zaprezentowano takie podejście – badano, jakie elementy składowe modeli biznesowych badanych przedsiębiorstw zostaną zmodyfikowane, oceniając tym samym istotność otrzymanego wsparcia.

**S ł o w a k l u c z o w e:** model biznesu, małe przedsiębiorstwo

**K l a s y f i k a c j a J E L:** H27;

### WSTĘP

Koncepcje interwencjonizmu państwa nie zakładają generalnego zastępowania mechanizmów rynkowych alternatywnymi mechanizmami, a jedynie ograniczanie zawodności rynku oraz wykonywanie przez państwo tych zadań i funkcji, których rynek nie spełnia wcale lub czyni to nieefektywnie [Gancarczyk, 2010, s.21]. Wyróżnienie sektora MSP przy realizacji polityki budżetowej przez państwo jest podyktowane wieloma przesłankami, wynikającymi ze specyfiki działalności tych firm, dostępu do źródeł finansowania oraz gorszej pozycji w stosunku do dużych przedsiębiorstw [Wolański 2004, s. 86-87]. Zagadnienie to stało się szczególnie istotne po wstąpieniu Polski w struktury Unii Europejskiej. Związane to bowiem było z przyjęciem dorobku prawnego oraz zasad polityki gospodarczej prowadzonej

---

\* Adres do korespondencji: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Organizacji i Zarządzania, ul. M. Oczapowskiego 4, 10-719 Olsztyn, e-mail: molinski1@wp.pl;

wobec sektora MSP, a przede wszystkim z napływem funduszy pomocowych, przeznaczonych na wspieranie rozwoju przedsiębiorstw tej kategorii. W związku z tymi uwarunkowaniami, rozpoczęto w Polsce dyskusję komu, na jakich zasadach oraz jakie efekty powinno przynieść udzielone wsparcie. Abstrahując już od efektów makroekonomicznych, przyjąć należy, iż udzielone wsparcie powinno wywołać trwałe oraz istotny efekt na poziomie mikro (tzn. we wspieranym przedsiębiorstwie). W związku z tym, nasuwa się problem, jak stwierdzić (oszacować) wspomnianą istotność. Jednym ze sposobów dokonania takiej oceny (proponowanym w niniejszym artykule), jest badanie wpływu, jaki dana pomoc wywrze na kształtowanie modeli biznesowych wspieranych przedsiębiorstw. Czym więcej elementów składowych modelu biznesu wspieranego przedsiębiorstwa ulegnie zmianie, tym bardziej udzielone wsparcie, uznać będzie można za istotne.

Dla zobrazowania proponowanej propozycji identyfikowania efektów powstałych u wspieranych przedsiębiorstw, zaprezentowano w niniejszym artykule badania 5 przedsiębiorstw, które rezydują w Elbląskim Parku Technologicznym, i które w ramach projektu „Opracowanie innowacyjnych rozwiązań dla firm w Elbląskim Parku Technologicznym poprzez transfer specjalistycznej wiedzy” [Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet VIII, działanie 8.2, poddziałanie 8.2.1], wybrane zostały, jako beneficjenci wsparcia. Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego, który został pocztą elektroniczną przesłany do właścicieli badanych przedsiębiorstw. Następnie, wypełnione kwestionariusze stanowiły podstawę do skonstruowania kolejnego narzędzia, jakim był kwestionariusz wywiadu. Narzędzie to miało być pomocne w przeprowadzeniu wywiadu z przedsiębiorcą i miało uporządkować zebrane bądź przekazane przez przedsiębiorców informacje dotyczące projektów rozwojowych badanych przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono w miesiącach marzec i kwiecień 2014 roku. Ze względu na tajemnicę handlową badanych firm, nazwano je przedsiębiorstwami A, B, C, D i E. Są to mikro i małe przedsiębiorstwa:

- przedsiębiorstwo A - jest studiem projektowym specjalizującym się we wzornictwie przemysłowym oraz projektowaniu wnętrz (przedsiębiorstwo zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej posiada status mikroprzedsiębiorstwa);
- przedsiębiorstwo B – zajmuje się badaniem czynników szkodliwych, występujących w środowisku pracy, a także zanieczyszczeń wprowadzanych do środowiska pod wpływem działalności człowieka i badaniami chemicznymi przeprowadzanymi metodami klasycznymi. Firma posiada status mikroprzedsiębiorstwa;
- przedsiębiorstwo C – firma zajmuje się sprzedażą maszyn do cięcia strumieniem wody oraz częściami do tych maszyn, serwisem maszyn oraz sprzedażą ścierniwa – status małego przedsiębiorstwa;
- przedsiębiorstwo D - zasadnicza działalność podmiotu to usługi polegające na wykonywaniu prac w zakresie badań materiałowych, ekspertyz

materiałowych, wzorcowania przyrządów pomiarowych i pomiarów wielkości fizycznych – status małego przedsiębiorstwa;

- przedsiębiorstwo E - zajmuje się głównie doradzaniem oraz konsultingiem na rynku handlu ślimakami. Firma jest także głównym odbiorcą ślimaka na rynku polskim – staus mikroprzedsiębiorstwa.

W związku ze sformułowanym celem badań (identyfikacja wpływu wsparcia oferowanego badanym przedsiębiorstwom na kształt ich modeli biznesowych), postawiono tezę, iż udzielane małym przedsiębiorstwom wsparcie, wpłynie w istotny sposób na zmiany w ich modelach biznesu.

## POJĘCIE ORAZ ELEMENTY SKŁADOWE MODELU BIZNESU

Problematyka związana ze sprecyzowaniem pojęcia model biznesu, wykracza poza ramy objętościowe niniejszego opracowania. Wskazać tu można jedynie, iż zarówno definicja modelu biznesu, jak i identyfikacja jego elementów składowych wzbudza liczne kontrowersje wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Wielu autorów definiując model biznesu podkreśla, iż koncepcja ta stanowi przede wszystkim opis generowania wartości [np. Amit i Zott, 2010, s. 217; Chesbrough 2010, s.355; Teece, 2010, s.173; Wikström, Arto, Kujala i Söderlund 2010, s.834]. Inni zwracają uwagę, iż model biznesu to przede wszystkim system powiązanych, oddziałujących wzajemnie ze sobą elementów [np. Afuah i Tucci 2003, s.20; Boulton, Libert i Samek, 2001, s.32; Applegate, 2000, s.53, Obłój 2010, s. 96; Rokita, 2005, s.27; Brzóska s. 30; Wit i Meyer, 2007, s.147-148, Cyfert i Krzakiewicz 2011, s.100]. Jeszcze inni uważają, iż model biznesu to architektura przedsiębiorstwa [np. Timmers, 1998, s.4; Osterwalder i Pigneur, 2002, s. 2]. Wreszcie wielu autorów określa model biznesu, jako narzędzie koncepcyjne opisujące logikę działania organizacji [Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005, s.2-3; Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i Witek-Hajduk, 2008, s.57; Falencikowski, 2012, s.46].

Kontrowersje wzbudza również ustalenie elementów składowych modelu biznesu. Najczęściej wymienia się tu od kilku do kilkunastu składników – nie zawsze elementy te stanowią grupy rozłączne, powodując trudności praktyczne z zakwalifikowaniem pewnych składowych do konkretnej grupy. Jedną z propozycji wyodrębnienia elementów składowych modelu biznesu (o dużym potencjale praktycznym wykorzystania modelu biznesu) jest klasyfikacja dokonana przez A. Osterwalder oraz Y. Pigneur. Proponują oni 9 składowych, nazwanych przez nich elementami fundamentalnymi modelu biznesu. Są to: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, struktura kosztów [Osterwalder i Pigneur, 2012, s. 20-21]. Dogłębna analiza elementów składowych modelu biznesu, została dokonana m.in. w pracy T. Falencikowskiego, gdzie na podstawie literatury (z lat 1996-2011), zidentyfikowano 92 składniki, które można było ująć w 50 grup [Falencikowski, 2013, s. 51-53]. Na podstawie przeprowadzonych prac analitycznych, autor ten proponuje 6 składników: wartość dla klienta, kompetencje, zasoby, łańcuch

wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurencji [Falencikowski, 2013, s. 68-69]. W niniejszym artykule, w celu identyfikacji, na ile wsparcie publiczne, oferowane małym przedsiębiorstwom, wpłynie na kształt ich modeli biznesu, posłużono się właśnie tą klasyfikacją.

## PROJEKTY ROZWOJOWE BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Pierwsze z analizowanych przedsiębiorstw (przedsiębiorstwo A), zamierza rozszerzyć swą działalność o rynki zagraniczne (chodzi o kraje skandynawskie oraz Niemcy). Przedsiębiorstwo diagnozowało te rynki pod kątem otwartości na usługi wzornicze i projektowe. Z tych obserwacji wynika, iż jest tam znacznie większy popyt na tego rodzaju usługi. Są to kraje znacznie bogatsze od Polski, a zatem przeznaczające więcej na tzw. dobra wyższego rzędu.

Przedsiębiorstwo B zamierza wprowadzić do swej oferty nową usługę polegającą na oznaczaniu stężenia masowego pyłów PM10/PM2,5 w gazach odlotowych. Są to pomiary niskich stężeń przy użyciu impaktorów (emisja ze źródeł stacjonarnych). Główną przesłanką tych zamierzeń rozwojowych jest fakt, iż w najbliższych latach oznaczanie pyłów PM10 i PM2,5 będzie obowiązkowe dla wielu podmiotów mających pozwolenie na odprowadzanie pyłów do atmosfery (ciepłownie i inne zakłady produkcyjne).

Zamierzenie rozwojowe przedsiębiorstwa C polegać będzie na stworzeniu nowej masy aktywnej, z wykorzystaniem uniwersalnego ścierniwa, jakim jest garnet (zawierającego minerał o nazwie granat almandynowy). Masa aktywna będzie złożem filtracyjnym wykorzystującym mineralne kruszywo pochodzenia naturalnego, wolne od zanieczyszczeń. Powstanie z mieszanki garnetu o zróżnicowanej frakcji z domieszką węgla aktywnego oraz innego rodzaju materiałów filtracyjnych (np. piasku, filtra sznurkowego). Masa aktywna może znaleźć zastosowanie w różnego rodzaju filtrach (otwartych, ciśnieniowych, itd.). Tak przygotowane złożo może znaleźć zastosowanie w Stacjach Uzdatniania Wody (SUW) jak i filtrach domowych (tak zwane filtry podzlewowe poprawiające jakość wody wodociągowej).

W przypadku przedsiębiorstwa D, chodzi o wprowadzenie nowej usługi, a mianowicie badania olejów w trakcie eksploatacji (ich właściwości oraz zanieczyszczeń). Badania tego typu są coraz powszechniej wymagane w rozmaitych urządzeniach (np. wiatrakach).

W przypadku ostatniego przedsiębiorstwa E, chodzi o wykorzystanie odpadów powstałych w trakcie głównej produkcji – a mianowicie skorupy ślimaka. Pomysł bazuje na założeniu wytwarzania mączki ze skorup, która może stanowić wartościowy, (jako źródła przyswajalnego wapnia) dodatek do pasz dla zwierząt hodowlanych.

**Tabela 1. Wspierane projekty rozwojowe badanych przedsiębiorstw**

Przedsiębiorstwo	Charakterystyka projektu	Wsparcie

<b>Przedsiębiorstwo</b>	<b>Charakterystyka projektu</b>	<b>Wsparcie</b>
<b>A</b>	Utworzenie oferty projektowania produktu dla osób indywidualnych na rynek skandynawski oraz niemiecki	Pomoc w opracowaniu strategii wejścia na rynki zagraniczne, przygotowanie odpowiednich materiałów informacyjno-reklamowych, pomoc w organizacji wyjazdu i przygotowania stoiska na targach
<b>B</b>	Wprowadzenie nowej metodyki badawczej wg PN-EN ISO 23210	Pomoc w przygotowaniu dokumentacji obejmującej metodykę badań
<b>C</b>	Wprowadzenie masy aktywnej z dodaniem garnetu	Pomoc w wykonaniu badań i analiz dotyczących optymalnego składu złoża filtracyjnego
<b>D</b>	Wprowadzenie nowej dziedziny usług laboratoryjnych o badaniu olejów w trakcie eksploatacji	Pomoc w przygotowaniu dokumentacji obejmującej metodykę badań
<b>E</b>	Opracowanie nowego produktu z wykorzystaniem produktu odpadowego w postaci skorupy ślimaka	Wsparcie w przeprowadzeniu badań naukowych dotyczących ustalenia „składu skorup ślimaka” i możliwości ich produkcyjnego zastosowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Jak wynika z pobieżnej analizy opisywanych projektów rozwojowych, wszystkie one stanowią nowość dla wspieranych przedsiębiorstw – czy to w postaci wprowadzenia nowego produktu lub usługi, czy też rozszerzania dotychczasowych rynków zbytu. W związku z tym, nasuwa się pytanie, o skalę modyfikacji sposobu funkcjonowania badanych przedsiębiorstw, jaka zostanie osiągnięta w wyniku realizacji wymienionych projektów rozwojowych. Oszacować ją można m.in. poprzez identyfikację zmian zachodzących w elementach składowych poszczególnych modeli biznesu badanych przedsiębiorstw.

### **ZMIANY W POSZCZEGÓLNYCH SKŁADNIKACH MODELU BIZNESU JAKO PRZEWIDYWANY EFEKT WSPARCIA PROJEKTÓW ROZWOJOWYCH**

Jednym z ważniejszych elementów modelu biznesu jest propozycja wartości skierowana do klienta. Dlatego też w pierwszej kolejności przeanalizowano, w jakim stopniu oferowana pomoc wpłynie na zmiany w propozycjach wartości badanych przedsiębiorstw. Propozycja wartości dla klienta, stanowi o wszystkich korzyściach, jakie może odnieść klient nabywając i użytkując produkt lub usługę. Jak wynika z tabeli 2, realizacja 4 z 5 projektów przyczyni się do zaproponowania klientom nowej propozycji wartości (najczęściej wynika to z faktu, iż dzięki wsparciu realizowanych projektów, zostanie wprowadzony

nowy produkt bądź usługa, dostarczająca klientom badanych przedsiębiorstw nowych propozycji wartości).

**Tabela 2. Wpływ realizacji wspieranych projektów rozwojowych na propozycję wartości**

Przedsiębiorstwo	Zmiana w propozycji wartości*	Uzasadnienie
A	-	Propozycja wartości zostaje niezmieniona (nie wprowadza się nowych produktów/usług), zmienia się jedynie geograficzne rynki.
B	+	Dotychczas firma nie wykonywała pomiaru pyłów w tzw. frakcjach – byłaby to nowa usługa i nowa propozycja wartości w ofercie firmy.
C	+	Masa aktywna z dodatkiem garnetu stanowi nową propozycję wartości dla klientów – zwłaszcza w aspekcie technicznym (posiada bardzo dobre właściwości sorpcyjne, charakteryzować się będzie przedłużonym okresem używalności filtra, poprawi parametry wody wodociągowej, poprawi znacząco wydajność filtracji) oraz ekonomicznym (produkt atrakcyjny cenowo w stosunku do już istniejących materiałów tego typu na rynku).
D	+	Dotychczas firma nie wykonywała badania olejów w trakcie eksploatacji – byłaby to więc nowa usługa i nowa propozycja wartości w ofercie firmy.
E	+	Dotychczas firma nie oferowała tego produktu na rynku – byłaby to więc nowa oferta wartości dla całkowicie innego segmentu klientów.

\*zachodzi zmiana (+), nie zachodzi zmiana (-)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Drugi element składowy modelu biznesu to kompetencje. Pojęcie to ma szerokie znaczenie. Kompetencje przedsiębiorstwa można określić, jako spektrum jego umiejętności, a przedsiębiorstwo prawidłowo prosperujące we wszystkich zakresach swojej działalności postrzega się jako kompetentne [Falencikowski, 2013, s. 60-61]. Jak widać z poniższej tabeli, kompetencje są tym elementem składowym modelu biznesu badanych przedsiębiorstw, na które najsilniej oddziaływać będzie oferowane wsparcie (jest to jedyny obszar, w którym wystąpią istotne zmiany we wszystkich przedsiębiorstwach).

**Tabela 3. Wpływ realizacji wspieranych projektów rozwojowych na kompetencje**

Przedsiębiorstwo	Zmiana w propozycji wartości*	Uzasadnienie
A	+	Choć kompetencje związane ze zdolnością do wytwarzania/świadczenia usług pozostają niezmienione, to jednak zmienia się w istotny sposób kompetencje menedżerskie (wiedza o nowych klientach, wiedza o otoczeniu, informacje o konkurentach, zagranicznych regulacjach prawnych).

*Wpływ wsparcia udzielonego małym przedsiębiorstwom na kształtowanie...*

<b>B</b>	+	W wyniku projektu wzrosną kompetencje kadry - dodatkowo zatrudniona, wyszkolona osoba; dodatkowe kompetencje związane z posługiwaniem się wypracowaną metodyką badań.
<b>C</b>	+	Wdrożenie tej usługi wymagałoby obsługi przez dodatkowy personel – w zasadzie już na samym początku przedsięwzięcia. Koniecznym byłoby również dodatkowe przeszkolenie już zatrudnionych osób (a więc kompetencje personelu by wzrosły). Ponadto, na etapie realizacji należałoby powiększyć zespół o handlowców i doradców technicznych.
<b>D</b>	+	Wdrożenie tej usługi wymagałoby zatrudnienia dodatkowego pracownika i dodatkowego przeszkolenia już zatrudnionej osoby (a więc kompetencje personelu by wzrosły).
<b>E</b>	+	Zmienia się kompetencje menedżerskie (wiedza o nowych klientach, otoczeniu oraz wytwarzanych produktach – dzięki uzyskanym wynikom badań naukowych).

\*zachodzi zmiana (+), nie zachodzi zmiana (-)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Kolejnym czynnikiem wchodzącym w skład modelu biznesu są zasoby (szczególnie podkreślane jest ich znaczenie w tzw. zasobowej teorii przedsiębiorstwa). Do zasobów każdej organizacji zalicza się ludzi, pieniądze, rzeczy, budynki, jak i wartości niematerialne i prawne. Wpływ realizacji wspieranych projektów rozwojowych na zasoby przedsiębiorstwa, przedstawiono w tabeli 4. W większości firm (3 na 5 projektów), realizacja planów rozwojowych wpłynie korzystnie na stan posiadanych zasobów. W przedsiębiorstwie A oraz E, w wyniku realizacji projektu „przybędzie” nowa wiedza o produkcie, czy nowych rynkach zbytu – fakt ten można uznać za wzrost zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa – jednakże ze względu na to, iż czynniki te warunkują przede wszystkim wzrost kompetencji kadry w każdym z wymienionych przedsiębiorstw, zostały one uwzględnione w tabeli 3.

**Tabela 4. Wpływ realizacji wspieranych projektów rozwojowych na zasoby przedsiębiorstwa**

<b>Przedsiębiorstwo</b>	<b>Zmiana w propozycji wartości*</b>	<b>Uzasadnienie</b>
<b>A</b>	-	Zasoby materialne nie ulegną zmianom, zasoby niematerialne oraz ludzkie zmieniają się tylko w takim stopniu, jak to zostało ujęte w kompetencjach (efekt ten został już więc uwzględniony).
<b>B</b>	+	Firma doposaży laboratorium - zakup sprzętu (zasoby materialne), jak i uzyska akredytację (audytu PCA), co jest istotnym (i kosztownym) zasobem niematerialnym.
<b>C</b>	+	Zakup elementów/akcesoriów do budowy pilotażowej instalacji; budowa instalacji pilotażowej i jej montaż.

D	+	Sprzęt potrzebny do wprowadzenia nowej usługi jest już w posiadaniu firmy - zasoby materialne nie ulegną więc zmianie. Natomiast wejście w posiadanie metodyki pod kątem przygotowania do akredytacji 17025 oraz przejście przez audyt PCA wzmocni znacznie zasoby niematerialne przedsiębiorstwa.
E	-	Zasoby materialne nie ulegną zmianom, zasoby niematerialne oraz ludzkie zmieniają się tylko w takim stopniu, jak to zostało ujęte w kompetencjach (przede wszystkim nowa wiedza o produkcji).

\*zachodzi zmiana (+), nie zachodzi zmiana (-)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Kolejną składową modelu biznesu jest łańcuch wartości. Za twórcę koncepcji łańcucha wartości, uznaje się M.E. Portera [Porter 1985, s. 37]. Założeniem podstawowym modelu łańcucha wartości jest podział działalności przedsiębiorstwa na strategicznie istotne czynności (tzw. zbiory funkcji). Podział ten umożliwia określenie miejsca powstawania kosztów oraz zysków, a także potencjalne źródła przewag konkurencyjnych. Każde ogniwo łańcucha generuje dodatkową wartość. Celem przedsięwzięcia jest stworzenie wartości dla klienta przy założeniu, że wartość ma przewyższyć poniesione koszty. Z przeprowadzonych analiz wynika, iż wspierane przedsięwzięcia rozwojowe, zmieniają „logikę” łańcucha wartości tylko w 2 na 5 przedsiębiorstw (tabela 5). Wynika to z faktu, iż wprowadzone nowe usługi (mowa tu o badaniach laboratoryjnych), należą do tej samej grupy usług, które już firma wykonuje - w tym sensie, iż zakupy surowców (np. odczynniki można kupować od tych samych, co dotychczas dostawców), procedury związane z badaniem, a nawet formy promocji nie zmieniają się.

**Tabela 5. Wpływ realizacji wspieranych projektów rozwojowych na łańcuch wartości**

Przedsiębiorstwo	Zmiana w propozycji wartości*	Uzasadnienie
A	-	Podstawowe elementy łańcucha wartości nie zmieniają się (bez zmian takie elementy jak: projektowanie wyrobu; pozyskiwanie podstawowych materiałów; wytwarzanie istotnych składników produktu; końcowy montaż; magazynowanie, świadczenie usług przy- i posprzedażnych; promocja i reklama – tylko różnice językowe i dostosowanie grafiki nowych materiałów – nie planuje się natomiast wykorzystania nowych form reklamy i sprzedaży).
B	-	Podstawowe elementy łańcucha wartości nie zmieniają się (bez zmian elementy wymienione w wierszu powyżej). Laboratorium nowe usługi będzie wykonywać w podobny sposób do już oferowanych usług (zaopatrzenie, magazynowanie, świadczenie usług przy- i posprzedażnych, formy sprzedaży, reklama itd.).



Przedsiębiorstwo	Zmiana w propozycji wartości*	Uzasadnienie
C	+	Zmianie podlegać będzie projektowanie wyrobu, pozyskiwane materiały (przede wszystkim garnet), wytwarzanie istotnych składników produktu; końcowy montaż.
D	-	Podstawowe elementy łańcucha wartości nie zmieniają się (bez zmian elementy wymienione w wierszu pierwszym). Laboratorium nowe usługi będzie wykonywać w podobny sposób do już oferowanych usług (zaopatrzenie, magazynowanie, świadczenie usług przy- i posprzedażnych, formy sprzedaży, reklama itd.).
E	+	Zmianie podlegać będzie wykorzystanie podstawowego surowca, jak również cały proces wytwarzania nowego produktu.

\*zachodzi zmiana (+), nie zachodzi zmiana (-)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Następnym wyróżnionym elementem modelu biznesu są kanały dystrybucji. Choć kanały sprzedaży stanowią często element tworzenia łańcucha wartości, to jednak jest to na tyle ważny element, iż wydziela się go jako jedną z podstawowych części składowych całego modelu biznesu. Realizowane projekty wpłyną na zmiany stosowanych kanałów dystrybucji u większości wspieranych przedsiębiorstw (na 5 jednostek – w 3 wystąpią istotne zmiany w tym zakresie). Zmiany te związane są z planami obsługi zupełnie nowych geograficznie rynków (konieczność wprowadzenia pośredników), lub z obsługą zupełnie nowych, dotychczas nie obsługiwanych segmentów klientów.

**Tabela 6. Wpływ realizacji wspieranych projektów rozwojowych na kanały dystrybucji**

Przedsiębiorstwo	Zmiana w propozycji wartości*	Uzasadnienie
A	+	Prawdopodobne wprowadzenie pośrednika - kompetentnej osoby znającej realia występujące na nowych zagranicznych rynkach.
B	-	Kanały dystrybucji takie same jak dotychczas (kontakt z klientem) - dostarczanie wyników pomiarów w identyczny jak dotychczas sposób.
C	+	Wykorzystywane będą dotychczasowe kanały dystrybucji (przede wszystkim w oparciu o własnych przedstawicieli handlowych), ale też bardzo prawdopodobne są zmiany w kanałach dystrybucji polegające na wprowadzeniu pośredników.

Przedsiębiorstwo	Zmiana w propozycji wartości*	Uzasadnienie
D	-	Kanały dystrybucji takie same jak dotychczas (kontakt z klientem) - dostarczanie wyników pomiarów w identyczny jak dotychczas sposób.
E	+	W związku z koniecznością dotarcia do zupełnie nowego rodzaju klientów (np. hodowców kur) konieczne będą zmiany w kanałach dystrybucji.

\*zachodzi zmiana (+), nie zachodzi zmiana (-)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Ostatnim elementem modelu biznesu są instrumenty konkurowania, które przedsiębiorstwo stosuje bądź może stosować, aby osiągać przewagę konkurencyjną. Instrumenty konkurowania to środki świadomie tworzone przez firmę w celu pozyskania klientów dla swojej oferty wartości [Stankiewicz 2005, s. 244-249]. Podobnie, jak w przypadku łańcucha wartości, realizowane projekty rozwojowe wpłyną na wprowadzenie zmian w instrumentach konkurowania jedynie w 2 przedsiębiorstwach (w przedsiębiorstwie C oraz E).

Tabela 7. Wpływ realizacji wspieranych projektów rozwojowych na instrumenty konkurowania

Przedsiębiorstwo	Zmiana w propozycji wartości*	Uzasadnienie
A	-	Nie zmieniają się takie składowe jak: konkurowanie jakością (firma stara się wykonywać jakościowo dopracowane projekty niezależnie od rynku), ceną, obsługą, komunikacją i informacją (komunikacja odbywać się będzie w obcym języku, ale w formie i treści, nie będzie istotnych różnic).
B	-	Nie zmieni się żadna ze składowych wymieniona w wierszu powyżej.
C	+	Instrumenty konkurowania zmieniają się w obszarze konkurowania jakością (cechy techniczne nowego złoża) oraz ceną (atrakcyjność ekonomiczna).
D	-	Nie zmieni się żadna ze składowych wymieniona w wierszu pierwszym.
E	+	Instrumenty konkurowania zmieniają się w obszarze konkurowania jakością (cechy odżywcze proponowanych dodatków do pasz) oraz ceną (ze względu na fakt, iż surowiec jest odpadem w dotychczasowej produkcji występują możliwości proponowania atrakcyjnych cen w stosunku do innych dodatków).

\*zachodzi zmiana (+), nie zachodzi zmiana (-)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Reasumując, stwierdzić można, iż realizowane projekty badanych przedsiębiorstw, (które zostały zakwalifikowane do wsparcia w ramach środków publicznych) wpłyną w znacznym stopniu na kształtowanie ich modeli biznesu. Biorąc pod uwagę, iż analizie poddano 5 przedsiębiorstw oraz wyróżniono 6 składowych elementów modelu biznesu, otrzymujemy 30 elementów, z których 19 podlegać będzie istotnym zmianom (jest to, więc większość czynników – ponad 60% ogólnej liczby). W związku z tym, można zweryfikować pozytywnie postawioną we wstępie tezę, iż udzielane małym przedsiębiorstwom wsparcie, wpłynie w istotny sposób na zmiany w ich modelach biznesu.

## PODSUMOWANIE

Podjęcie decyzji o wsparciu małych przedsiębiorstw, poprzedzone być powinno dokładną analizą potencjalnych efektów tego wsparcia (tak, aby nie marnotrawić środków publicznych, należących ostatecznie do całego społeczeństwa – sytuacja taka zachodzi również w przypadku środków pomocowych Unii Europejskiej). Identyfikacji tych efektów można dokonać poprzez analizę wpływu udzielanej pomocy na zmiany w kształtowaniu modeli biznesowych wspieranych przedsiębiorstw. Przyjmując założenie, że udzielane wsparcie powinno wywołać istotny oraz trwały efekt u wspieranych przedsiębiorstw, powinno one tym samym wpłynąć w istotny sposób na poszczególne elementy składowe modelu biznesu. Założenie to powinno mieć poważne implikacje praktyczne, wpływając na zasady i politykę dystrybucji środków pomocowych skierowanych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (jak wiadomo większość środków pomocowych skierowanych do polskich przedsiębiorstw w ramach funduszy pomocowych Unii Europejskiej przeznaczonych zostało dla tej kategorii przedsiębiorstw).

## Bibliografia

- Afuach A., Tucci Ch.L. (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Amit R., Zott C. (2010), *Business Model Design: An Activity System Perspective*. Long Range Planning, Vol. 22.
- Applegate L.M., (2000), *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, Nowy York.
- Boulton R., Libert B., Samek S., (2001), *Odczytując kod wartości*, WIG-Press, Warszawa.
- Brzóska J., (2007), *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Chesbrough H., (2010), *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, Long Range Planning, Vol. 43.
- Cyfert S., Krzakiewicz K. (2011), *Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.

- Falencikowski T., (2012), *Model biznesu dla Polski współczesnym wyzwaniem gospodarczym*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt naukowy 115, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Falencikowski T., (2013), *Spójność modelu biznesu*, CeDeWu, Warszawa.
- Gancarczyk M., (2010), *Wsparcie publiczne dla MSP*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Obłój K., (2010), *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy?*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y., (2002), *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*. Slovenia: 15th Bled electronic commerce conference.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, Communications of the Association for Information Systems, Volume 16.
- Osterwalder A., Pigneur Y., (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Porter M.E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nowy York.
- Rokita J., (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stankiewicz M.J., (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.
- Teece D.J. (2010), *Business Models*, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, Vol. 43.
- Timmers P., (1998), *Business models for electronic markets*, Electronic Market, Tom 8 nr 2.
- Wikström K., Artto K., Kujala J., Söderlund J. (2010), *Business models in project business*, International Journal of Project Management, Vol. 28.
- Wit de B., Meyer R., (2007), *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez tworzenie paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wolański R., (2004), *Realizacja polityki budżetowej w Polsce w kontekście wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Piałucha (red.), *Wspieranie działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyt Naukowy nr 15 Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu, Wrocław.

#### THE IMPACT OF SUPPORT TO SMALL BUSINESSES IN THE DEVELOPMENT OF THEIR BUSINESS MODEL

**A b s t r a c t:** In this article we identified the effects of support provided to small businesses to shape their business models. Analyzed support will have the greatest impact on competence (growth in all surveyed companies). At least it will change the value chain and instruments to compete. In summary, it can be concluded that supported development projects, largely affect on the formation of business models surveyed companies. Five companies were analyzed and distinguished six constituent elements of the business model-that makes thirty items. Among these elements, thanks to the public support, nineteen will be subject to significant changes.

**K e y w o r d s:** business model, small enterprise