

**Autoreferat**  
**Przedstawiający opis dorobku i osiągnięć**  
**w pracy naukowo-badawczej**

Sylwester Gregorczyk  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
Instytut Zarządzania  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Warszawa, lipiec 2018

## Spis treści

1. Dane habilitanta .....	3
2. Informacje o posiadanych dyplomach i stopniach naukowych .....	3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych .....	3
4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. ....	4
4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego .....	4
4.2. Publikacje wchodzące w skład osiągnięcia naukowego .....	4
4.3. Uzasadnienie wyboru tematyki badawczej .....	5
4.4. Cel naukowy osiągnięcia.....	10
4.5. Omówienie publikacji wchodzących w skład jednotematycznego cyklu .....	14
4.6. Osiągnięte wyniki .....	20
4.7. Podsumowanie oraz możliwość wykorzystania osiągniętych wyników.....	42
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych .....	51
6. Podsumowanie dorobku .....	63

## **1. Dane habilitanta**

Sylwester Gregorczyk

## **2. Informacje o posiadanych dyplomach i stopniach naukowych**

- 2.1. Tytuł zawodowy magistra ekonomii uzyskany w 1995 roku, potwierdzony dyplomem ukończenia pięcioletnich studiów magisterskich na kierunku Organizacja i Zarządzanie prowadzonym na Wydziale Handlu Wewnętrznego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- 2.2. Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu nadany uchwałą Rady Kolegium Zarządzania i Finansów w 2003 roku, na podstawie rozprawy doktorskiej pt. „Wpływ strategii zaopatrzeniowej na konkurencyjność przedsiębiorstwa”, przygotowanej pod kierunkiem prof. dr hab. Marii Romanowskiej.

## **3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych**

- 3.1. Starszy wykładowca w Zakładzie Zarządzania w Gospodarce (obecnie Katedra Zarządzania Strategicznego) Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (01.10.2014 – obecnie).
- 3.2. Adiunkt w Katedrze Zarządzania w Gospodarce w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (01.11.2003 – 30.09.2014).
- 3.3. Asystent w Katedrze Zarządzania w Gospodarce w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (01.08.1995 – 31.10.2003).
- 3.4. Asystent-stażysta w Katedrze Zarządzania w Gospodarce w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (01.10.1994 – 30.06.1995).

#### **4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r.**

##### **4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego**

Jako osiągnięcie naukowe (w rozumieniu w rozumieniu Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. z późn. zm. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, Art. 16 ust. 2 pkt 1), będące znaczącym wykładem w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, wskazuję jednotematyczny cykl publikacji p.t.: *Model biznesowy jako narzędzie dynamizujące zachowania strategiczne przedsiębiorstwa w okresie kryzysu makroekonomicznego*.

##### **4.2. Publikacje wchodzące w skład osiągnięcia naukowego**

W zakres dorobku będącego osiągnięciem naukowym weszło 9 publikacji zrealizowanych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora, do których zaliczono: jeden artykuł w czasopiśmie oraz osiem rozdziałów w jednotematycznych monografiach (w tym dwie poświęcone zachowaniom przedsiębiorstw w okresie kryzysu makroekonomicznego). Cykl publikacji mieści się w głównym nurcie moich zainteresowań naukowych tzn. w problematyce zarządzania strategicznego. W tym obszarze badawczym prezentuję publikacje dotyczące modelu biznesowego przedsiębiorstwa:

1. Gregorczyk S., Wachowiak P., 2012, Autorski model biznesowy przedsiębiorstw, [w:] *Dorobek ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu oraz jego praktyczne wykorzystanie na przełomie XX i XXI wieku*, red. J. Ostaszewski, R. Bartkowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 37-46.
2. Gregorczyk S., Wachowiak P., 2012, Tworzenie modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Autorskie podejście, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 97-104.
3. Gregorczyk S., Wachowiak P., 2013, Value in a business model, [w:] *Management science in transition period in South Africa and Poland*, red. J. Teczek, N. Terblanche, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Stellenbosch University, Kraków-Stellenbosch, ss. 377-390.
4. Gregorczyk S., 2013, Ryzyko modelu biznesowego, [w:] *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym: natura i uwarunkowania*, red. E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski, ss. 72-83.

5. Gregorczyk S., 2015, Zmienność modeli biznesu grup kapitałowych w warunkach kryzysu, [w:] *Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu*, red. Z. Dworzecki, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 153-177.
6. Gregorczyk S., 2016, Modele biznesowe przedsiębiorstw odpornych na kryzys, [w:] *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Oficyna Wolters Kluwer Business, ss. 89-110.
7. Gregorczyk S., 2016, Determinanty zmian modeli biznesowych polskich przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego [w:] red. P. Bartkowiak, A. Jaki, *Dylematy rozwoju nauk o zarządzaniu*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", ss. 152-163.
8. Gregorczyk S., Mierzejewska W., Sopińska, Tomaszewski A., Wachowiak P., 2016, Paradoxy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, ss. 287-302.
9. Gregorczyk S., 2017, Strategia konkurencji a model biznesowy - podobieństwa i różnice, [w:] *Księga jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*. Red. Z. Dworzecki, G. Leśniak-Łebkowska, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 163-176.

#### 4.3. Uzasadnienie wyboru tematyki badawczej

Model biznesowy to koncepcja, która wywodząc się z nauk o zarządzaniu, wpisuje się w obszar zarządzania strategicznego, chociaż czerpie też pewne elementy z zarządzania marketingowego, zarządzania finansami, czy zarządzania procesami. Samo pojęcie „model biznesowy” wprowadził do zarządzania P. Drucker w latach 50. zeszłego wieku<sup>1</sup>, a termin „*bussines model*” po raz pierwszy został użyty w pracy naukowej w 1957 roku przez R. Bellmana i C. Clarka.<sup>2</sup> W tytule publikacji, pojęcie „*bussines model*” pojawiło się dopiero w 1960 roku w artykule G. Jonesa.<sup>3</sup>

Prawdziwy wzrost zainteresowania terminem *model biznesowy* datuje się na okres boomu internetowego (lata 1995-2001), kiedy to powstawało wiele nowych przedsiębiorstw, których przyszłość miała opierać się właśnie na modelu biznesowym bazującym na Internecie. Globalna sieć komputerowa wniosła do biznesu m.in. nowoczesny sposób dotarcia do klienta,

<sup>1</sup> P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers, 1954.

<sup>2</sup> R. Bellman, C. Clark, D.G. Malcolm, C.J. Craft, F.M. Riccardi, *On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game*. *Operations Research*, 5(4)/1957, s. 469-503

<sup>3</sup> G.M. Jones, *Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis*, *Accounting Review* 35(4)/1960, s. 619-626.

przedstawienia mu atrakcyjnej oferty, stworzyła nowe, innowacyjne formy prowadzenia działalności i generowania przychodów, a przede wszystkim dała dostęp do rynku na dotychczas niespotykanym obszarze.

W okresie od 1995 roku do 2010 roku ukazało się blisko 1200 akademickich publikacji, które poruszały problem modelu biznesowego przedsiębiorstw. O wiele większa ilość artykułów z tego zakresu została opublikowana w czasopismach skierowanych do praktyków zarządzania.<sup>4</sup> To właśnie dla praktyków powstawały poradniki, które instruowały, jak stworzyć rentowny model biznesowy i jak unikać porażki w tym zakresie.<sup>5</sup> W połowie lat 90. XX wieku panowało przekonanie, że internetowy model biznesu będzie gwarancją sukcesu – „obiecował nieograniczone zyski w mgliście zdefiniowanej przyszłości”<sup>6</sup>. W tym okresie pojawiło się wiele publikacji dotyczących modeli biznesowych w nowych dziedzinach, bezpośrednio związanych z nowoczesnymi technologiami informacyjnymi, zwłaszcza w obrębie biznesu internetowego (tzw. *e-business models*).<sup>7</sup> Publikacje z tego okresu charakteryzowały się bardzo ogólnym ujęciem problemu, pozbawione były również podstaw teoretycznych, a co najważniejsze pomijały tak istotne dla sukcesu przedsiębiorstwa elementy jak: strategia, klienci czy kluczowe kompetencje. Te istotne z punktu widzenia zarządzania elementy schodziły na drugi plan lub w ogóle nie miały znaczenia w koncepcji przedsiębiorstwa opartego na modelu biznesowym. Takie myślenie i działanie na wielką skalę skończyły się bolesnym dla gospodarek pęknięciem tzw. „bańki internetowej” i krachem na światowych giełdach. Jednak negatywne doświadczenia biznesowe z przełomu wieków nie były wystarczająco przekonywujące, ponieważ wciąż pojawia się wiele głosów zachęcających przedsiębiorców do zarzucenia prac nad strategią przedsiębiorstwa i skupianiu się wyłącznie na tworzeniu modelu biznesowego przedsiębiorstwa.

Zawirowania wokół przedsiębiorstw branży internetowej zainspirowały badaczy do spojrzenia na koncepcję modelu biznesowego, nie tylko z punktu widzenia e-biznesu, ale z perspektywy całościowo ujętej logiki prowadzenia działalności gospodarczej. Przyczyniło się to do rozwoju koncepcji, która szukała odpowiedzi na pytanie, jak stworzyć rentowny biznes<sup>8</sup>. Bez wątplenia pomysł połączenia w logiczną całość wielu obszarów prowadzenia biznesu

---

<sup>4</sup> Ch. Zott, R. Amit, L. Massa, *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments and Future Research*, September 30, 2010.

<sup>5</sup> Keen P., Qureshi S., *Organizational transformation through business model: A Framework for Business Model Design*, 2006.

<sup>6</sup> J. Magretta, *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review Polska”, 1/2003, s. 55.

<sup>7</sup> Por. T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hejduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 15.

<sup>8</sup> J. Gordijn, A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Comparing Two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations*, 18th Bled eConference Integration in Action Bled, Slovenia, June 6 - 8, 2005.

(m.in. klientów, partnerów, zasobów, procesów itd.), decydującą o sposobie zarabiania pieniędzy był atrakcyjną ofertą dla przedsiębiorców, którzy z założenia starają się tak zorganizować swoją działalność, aby przynosiła im satysfakcjonujące zyski.

W koncepcji modelu biznesowego przedsiębiorstwo traktuje się jako zbiór (system) logicznie połączonych elementów, które pozwalają przedsiębiorstwu tworzyć wartość oraz umożliwiają czerpanie zysków z tej wytworzonej wartości<sup>9</sup>. Typowy obraz modelu biznesowego składa się z propozycji wartości (co przedsiębiorstwo oferuje klientom?), łańcucha wartości (jak jest kreowana propozycja wartości?) i modelu przychodów (dlaczego model biznesowy generuje zysk?)<sup>10</sup>. Jeżeli spojrzeć głębiej w genezę koncepcji modelu biznesowego to jej korzenie sięgają do wielu wcześniejszych koncepcji zarządzania. Mechanizm tworzenia wartości dodanej w sektorach i możliwość przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwa rozpropagował M. Porter w koncepcji łańcucha wartości<sup>11</sup>. A.J. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman zaproponowali odwrócenie tradycyjnego łańcucha wartości zaczynającego się od surowców i zastąpienie go nowoczesnym łańcuchem, zaczynającym się od klienta<sup>12</sup>. O ile R. McIvory opisał przechwytywanie wartości zgodnie z podejściem zasobowym i teorii kosztów transakcyjnych<sup>13</sup>, o tyle nowoczesny marketing wskazywał na maksymalizację wartości przedsiębiorstwa poprzez powiększanie wartości dla klienta<sup>14</sup>. Na potrzeby koncentracji przedsiębiorstwa na zwiększaniu wartości dla klienta opierała się również koncepcja zarządzania procesowego<sup>15</sup>. Wszystkie wymienione koncepcje zarządzania łączą efektywność przedsiębiorstwa z umiejętnością właściwego zdefiniowania propozycji wartości dla klienta i przełożeniem jej na zestaw unikalnych działań, które odpowiednio realizowane stają się źródłem ponadprzeciętnych zysków. Koncepcja modelu biznesowego, bazując na procesach wokół wartości dla klienta (tworzenie, przekazywanie i przechwytywanie części wartości), wpisuje się w nurt dotychczasowych dokonań nauk o zarządzaniu poszerzając je o mechanizmy generowania i przechwytywania wartości

---

<sup>9</sup> D.J. Teece, *Business models, business strategy and innovation*, "Long Range Planning" 43/2010.

<sup>10</sup> O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, *The Business Model Navigator: 55 models that will revolutionise your business*, FT Press, Harlow 2014, s. 7.

<sup>11</sup> Por. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

<sup>12</sup> A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 36.

<sup>13</sup> R. McIvor, *How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation*. "Journal of Operations Management", 27/2009, pp. 45–63.

<sup>14</sup> Por. S. Gupta, D. Lehman, *Managing Customers as Investments*. Wharton School Publishing. USA 2005; J. Hogan, D. Lehman, M. Merino, R. Srivastava, J. Thomas, P. Verhoef, *Linking Customer Assets to Financial Performance*, "Journal of Service Research" 2002, No. 5.

<sup>15</sup> Por. A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi*, Wydawnictwo Vizja PRESS&IT Warszawa 2009.

wszystkich uczestników biznesu (klientów, właścicieli, pracowników, partnerów biznesowych i społeczności lokalnej)<sup>16</sup>.

Z przedstawionych rozważań wynika, że koncepcja modelu biznesowego to podejście w zarządzaniu, które traktuje przedsiębiorstwo jako system wzajemnie powiązanych obszarów przedsiębiorstwa, skupionych wokół jednego sektora jego działalności, które skoncentrowane są na generowaniu i przechwytywaniu wartości z aktualnie prowadzonej działalności.

Badacze modelu biznesowego zalecają praktykom opracowanie i wdrożenie modelu biznesowego, który opisuje co przedsiębiorstwo oferuje swoim klientom, jak do nich dociera, dzięki jakim zasobom, działaniom i przy pomocy jakich partnerów tworzy wartość oraz, jak zarabia pieniądze<sup>17</sup>. Odpowiednio dobrany do specyfiki działania przedsiębiorstwa model biznesowy wpływa na wyniki finansowe i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa<sup>18</sup>. Dodatkowo, ze względu na złożoność modelu biznesowego (kształtu jego składowych i wzajemnych między nimi powiązań), przedsiębiorstwo wytwarza skuteczny mechanizm izolacji, który zabezpiecza go przed kopiowaniem przyjętych rozwiązań przez rywali i zapewnia mu względnie trwałą przewagę konkurencyjną<sup>19</sup>. Jednak, jak pokazują najnowsze publikacje, w otwartej gospodarce, kiedy powszechny dostęp do informacji przyspiesza procesy konwergencji modeli biznesowych, kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa staje się zdolność do wprowadzania innowacji w modelu biznesowym<sup>20</sup>.

Wciąż nierozstrzygnięta jest relacja pomiędzy modelem biznesowym, a strategią przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu zauważa się szereg rozbieżności wokół obu pojęć: często model biznesowy jest mylony ze strategią przedsiębiorstwa, niekiedy stawiany jest w hierarchii pojęć wyżej niż strategia lub traktowany jest jako narzędzie wdrażania strategii<sup>21</sup>. Mimo, że większość najnowszych publikacji sytuuje strategię jako pojęcie szersze niż model

---

<sup>16</sup> Por. *Value in a business model*, S. Gregorczyk, P. Wachowiak, [w:] *Management science in transition period in South Africa and Poland*, UEK, Stellenbosch University, Kraków-Stellenbosch 2013.

<sup>17</sup> Por. A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress.pl Helion SA, Gliwice 2011.

<sup>18</sup> R. Amit, Ch. Zott, *Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change*, IESE Business School – University of Navarra, Working Paper, WP-870, July, 2010.

<sup>19</sup> Por. B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 78.

<sup>20</sup> K. Frankenberger, T. Weiblen, M. Csik, O. Gassman, *The 4I-framework of Business Model Innovation: A structured View on Process Phases and Challenges*, International Journal of Product Development, Vol. 3-4, 18/2013, A. Szpitter, *Model biznesu jako determinanta sukcesu na rynku*, [w:] *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 4/3/2011*, Sopot 2011, s. 199-207.

<sup>21</sup> Por. C. M. DaSilva, P. Trkman, *Business Model: What It Is and What It Is Not*, „Long Range Planning”, 2013, Volume 46/2013, Issues 6-7; T. Falencikowski, *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Sp. z o.o., Warszawa 2013., s. 76-82; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Poznaniu Poznań 2004. s. 19; Keen P., Qureshi S., *Organizational transformation through business model: A Framework for Business Model Design*, 2006 <http://www.hicss.hawaii.edu/HICSS39/Best%20Papers/OS/08-14-05.pdf> (data pobrania 28.02.2010), s. 2-3.



biznesowy, to wciąż występuje luka badawcza opisująca relacje pomiędzy modelem biznesowym a strategią. Brakuje też wiedzy opisującej mechanizm poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w wyniku zmian w modelu biznesowym.

Przeprowadzony przeze mnie przegląd literatury pokazuje, że model biznesowy jest ważnym problemem zarządzania strategicznego, ale wciąż obserwuje się wiele luk wiedzy związanych z tym problemem, zwłaszcza w obszarze polskich nauk o zarządzaniu. Brakuje szczegółowych badań na temat świadomości wśród polskich menedżerów istoty modelu biznesowego oraz postrzegania przez nich wpływu modelu biznesowego na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Wciąż dysponujemy zbyt małą wiedzą o skali zjawiska wykorzystania przez przedsiębiorców zaleceń koncepcji modelu biznesowego, a w szczególności mechanizmów doboru elementów tworzących model biznesowy dla zachowania spójności modelu i podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu praktycznie nie występuje zagadnienie ryzyka związanego z wyborem, wdrażaniem i funkcjonowaniem określonego modelu biznesowego. Poważną luką jest również deficyt wiedzy na temat zarządzania modelem biznesowym przedsiębiorstwa, np. rozstrzygnięcie kto w przedsiębiorstwie jest odpowiedzialny za kształt modelu biznesowego, jakimi metodami i narzędziami dokonuje się pomiaru sprawności działania modelu biznesowego, w jaki sposób wprowadzane są zmiany w modelu biznesowym itp. Kolejny obszar wiedzy wymagający uzupełnienia to zagadnienie wykorzystania zmian w modelu biznesowym w wyprowadzaniu przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej. Dotychczasowe dokonania polskich badaczy w większości koncentrowały się na zmianach strategii przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu<sup>22</sup>. Stosunkowo mało jest natomiast badań wskazujących na cechy modelu biznesowego dającego siłę przedsiębiorstwu przetrwać okres kryzysu, wyjaśniających wpływ zmian w modelu biznesowym na wyniki przedsiębiorstwa czy opisujących mechanizm zmian modeli biznesowych w czasie kryzysu. Wprawdzie niektórzy polscy badacze dostrzegają potencjał odporności na kryzys tkwiący w modelu biznesowym<sup>23</sup>, jednak brak jest kompleksowych badań z tego obszaru w warunkach kryzysu makroekonomicznego.

Luki wiedzy na temat efektywnych modeli biznesowych na czas kryzysu makroekonomicznego obserwowane są również w literaturze światowej. Dotychczas opublikowano stosunkowo niewiele badań na temat zmian w modelach biznesowych

---

<sup>22</sup> Por. B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989; M. Romanowska, *Przełomy w praktyce zarządzania: przesłanki i przyczyny*, „Przegląd Organizacji”, 2001, nr3.

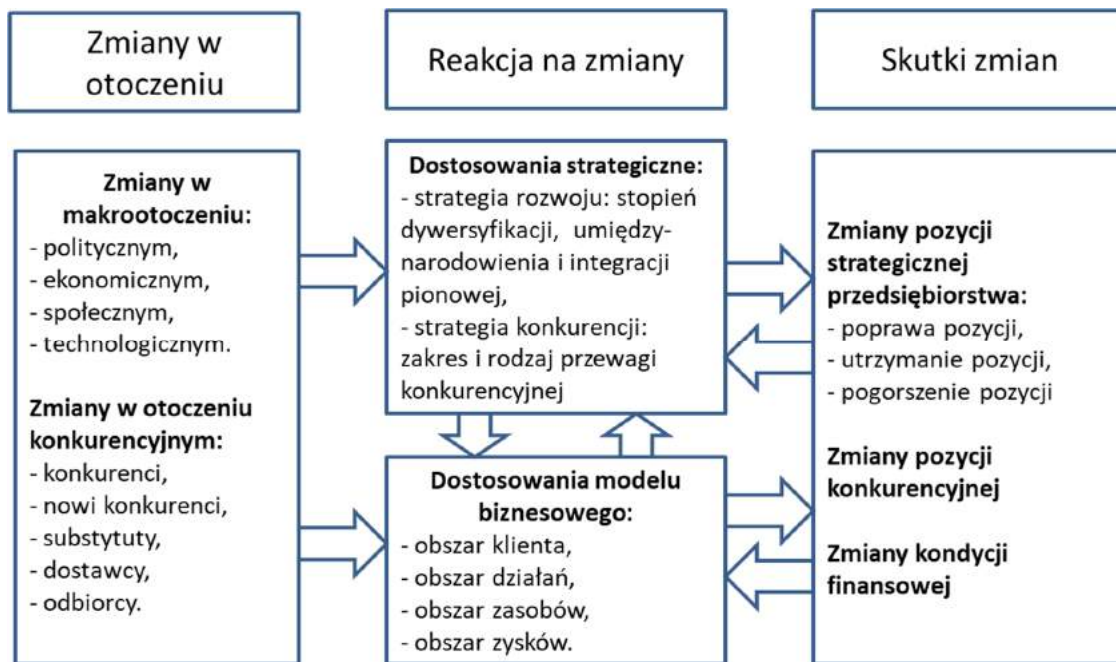
<sup>23</sup> Por. B. Nogalski, A. Szpitter, *Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Odbudowa jego wartości*, [w:] *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 3/2/2009, Sopot 2009.

przedsiębiorstw w obliczu kryzysu ekonomicznego. Badania światowe wprawdzie wykazują związek pomiędzy rodzajem modelu biznesowego a zdolnością przedsiębiorstwa do obrony przed kryzysem<sup>24</sup> lub podkreślają konieczność wprowadzania innowacji w modelu biznesowym, traktując je jako kluczowe źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>25</sup>, jednak nie pozwalają jednoznacznie stwierdzić, na ile zmiany w modelu biznesowym przedsiębiorstwa mogą w stosunkowo krótkim czasie pomóc w przezwyciężeniu kryzysu.

#### 4.4. Cel naukowy osiągnięcia

Punktem wyjścia do postawienia celu naukowego osiągnięcia był opracowany na podstawie studiów literatury model opisujący sposoby reakcji przedsiębiorstwa, ich determinanty oraz skutki, wywołane zmianami w jego otoczeniu (rys. 1).

**Rysunek 1. Model reakcji przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu**



Źródło: Opracowanie własne

Z badań prowadzonych nad wpływem zmian w otoczeniu na zachowania strategiczne przedsiębiorstwa wynika, że w większości przedsiębiorstw, występująca lub spodziewana

<sup>24</sup> Por. A. M. Winkler, P. R. Haiss, *Post-Crisis Business Models of Austrian Banks in Central and Eastern Europe*, European Economics and Finance Society (EEFS) Conference, Athens 2010.

<sup>25</sup> Por. Ch. Velu, M. Khanna, *Viewpoint, Business model innovation in India*, "Journal of Indian Business Research", Vol. 5 No. 3, 2013, s. 156-170.

zmiana w otoczeniu inicjuje niezbędne korekty strategii i modeli biznesowych dla zachowania dotychczasowej pozycji strategicznej<sup>26</sup>. Zmiany mogą pochodzić zarówno z obszaru makrootoczenia (np. zmiany polityczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, czy technologiczne), jak również z otoczenia konkurencyjnego (np. zmiany w natężeniu konkurencji, pojawienie się nowych konkurentów, nowych substytutów, czy zmiany po stronie dostawców lub odbiorców sektora). Duży zakres, skala i tempo zmian w otoczeniu (np. przełomy technologiczne lub pojawienie się nowego konkurenta) powodują konieczność modyfikacji strategii rozwoju (zmiana stopnia dywersyfikacji, umiędzynarodowienia czy poziomu integracji pionowej) lub strategii konkurencji (zmiana zakresu konkurowania i rodzaju przewagi konkurencyjnej). Chodzi tu o utrzymanie spójności strategicznej, polegającej na dopasowaniu wyborów strategicznych do aktualnego stanu otoczenia oraz wewnętrznej zgodności pomiędzy poziomami strategii przedsiębiorstwa – wymaga to zmian w strategii i modyfikacji modelu biznesowego, który przekłada strategię na konkretne działania operacyjne przedsiębiorstwa<sup>27</sup>. Właściwe wybory strategiczne pozwalają przedsiębiorstwu utrzymać lub poprawić swoją pozycję strategiczną, mimo ewidentnych zmian w jego otoczeniu. Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa jest wypadkową pozycji konkurencyjnej i sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa w każdym z obszarów jego działalności. Dlatego przedsiębiorstwa zdywersyfikowane dokonując zmian w strategii konkurencji (dążenie do utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej), dostosowują także modele biznesowe do warunków funkcjonowania w każdym z sektorów. W szczególnych przypadkach (np. losowa, nieodwracalna utrata części zasobów przez przedsiębiorstwo na skutek pożaru), konieczność zmian w strategii i modelach biznesowych powodowana jest przez pogorszenie się kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, mimo braku zmian po stronie otoczenia.

Badania prowadzone nad przedsiębiorstwami znajdującymi się w sytuacji kryzysu makroekonomicznego wskazują na odmienny mechanizm zarządzania w kryzysie<sup>28</sup>. Sytuacja kryzysowa zmusza zarządy przedsiębiorstw do podejmowania działań, które ograniczą skalę destrukcji spowodowanej załamaniem się koniunktury na rynku i umożliwią wyjście z kryzysu z możliwie małymi stratami, a czasami pozwolą wykorzystać kryzys, jako szansę rozwojową. W przypadku silnej recesji i szybko postępującej destrukcji, nie ma czasu na radykalne zmiany strategiczne, np. w zakresie dywersyfikacji działalności czy nowych modeli biznesowych.

---

<sup>26</sup> Por. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2012.

<sup>27</sup> Por. M. Romanowska, *Idea spójności w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji”, 6/2018.

<sup>28</sup> Por. M. Regester, J. Larkin, *Zarządzania kryzysem*, PWE, Warszawa 2005; B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989; I.A. Mitroff, M.C. Alpaslan, *Przygotuj się na katastrofę*, „Harvard Business Review Polska”, Listopad 2003.

Dużo szybciej można dokonać zmian w istniejącym modelu biznesowym, a w krótkim czasie zmian na poziomie operacyjnym, prowadzących do poprawy wyników ekonomicznych (np. zmiany cen, cięcia kosztów, wykorzystanie dźwigni finansowej)<sup>29</sup>. Większość działań antykryzysowych skupiona jest zatem na modyfikacji modelu biznesowego przedsiębiorstwa, które umożliwiają szybką poprawę wyników, ułatwiają pozyskanie nowych inwestorów, dają szansę na wzmocnienie zasobów przedsiębiorstwa, a w konsekwencji poprawę jego ogólnej pozycji strategicznej<sup>30</sup>. Ewentualne zmiany w strategii przedsiębiorstwa mogą być wprowadzane w dalszej kolejności, kiedy trwałe zmiany otoczenia spowodowane kryzysem makroekonomicznym nie będą pasowały do wcześniej dokonanych wyborów strategicznych.

Uwzględniając opisane powyżej zależności oraz zidentyfikowane luki w dotychczasowej teorii na temat modelu biznesowego zdefiniowałem następujący cel główny jednotematycznego cyklu publikacji: Analiza wpływu zmian w makrootoczeniu związanych z kryzysem makroekonomicznym na decyzje polskich przedsiębiorstw w obszarze strategii oraz modeli biznesowych oraz ocena skutków tych decyzji.

Realizacja celu głównego nastąpiła poprzez realizację następujących szczegółowych celów teoriopoznawczych i metodycznych:

a) cele teorio-poznawcze:

cel 1: identyfikacja i definicja elementów modelu biznesowego – cel zrealizowany w publikacji 1,

cel 2: opisanie mechanizmu tworzenia wartości w modelu biznesowym – cel zrealizowany w publikacji 3,

cel 3: identyfikacja ryzyka modelu biznesowego i opracowanie wytycznych do zarządzania ryzykiem modelu biznesowego – cel zrealizowany w publikacji 4,

cel 4: analiza relacji pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a jego modelem biznesowym – cel zrealizowany w publikacji 9,

cel 5: identyfikacja i wyjaśnienie związków pomiędzy zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa wywołanymi kryzysem makroekonomicznym a działaniami adaptacyjnymi w obszarze strategii i modeli biznesowych – cel zrealizowany w publikacjach 5, 6, 7, 8,

cel 6: identyfikacja zależności pomiędzy zmianą w modelu biznesowym a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa – cel zrealizowany w publikacjach 5, 6, 7.

---

<sup>29</sup> Por. H. Simon, *33 sposoby na kryzys gospodarczy: natychmiastowe rozwiązanie dla twojej firmy*, Difin, Warszawa 2009.

<sup>30</sup> B. Nogalski, A. Szpitter, *Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu.. op. cit*, s. 76.

b) cele metodyczne:

cel 7: opracowanie narzędzia oceny modelu biznesowego przedsiębiorstwa – cel zrealizowany w publikacji 2,

cel 8: opracowanie narzędzia pomiaru zmian modelu biznesowego – cel zrealizowany w publikacji 5.

Realizacja tak postawionych celów, wymagała przeprowadzenia szeroko zakrojonych badań, które umożliwiły mi uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

Pytanie 1. Jaki jest poziom znajomości istoty modelu biznesowego wśród polskich przedsiębiorców?

Pytanie 2. Jakie elementy tworzą model biznesowy?

Pytanie 3. Jaki jest mechanizm tworzenia wartości w modelu biznesowym i wpływu jej na wyniki przedsiębiorstwa?

Pytanie 4. Jakie jest ryzyko działania przedsiębiorstwa w oparciu o określony model biznesowy?

Pytanie 5. Jaka jest relacja pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a jego modelem biznesowym?

Pytanie 6. W jakim zakresie w przedsiębiorstwach wprowadzano zmiany w strategiach i modelach biznesowych w okresie kryzysu makroekonomicznego?

Pytanie 7. Jakie głównie czynniki determinowały zmiany w modelu biznesowym w okresie kryzysu makroekonomicznego?

Pytanie 8. W jakim stopniu zmiany w modelu biznesowym wpływały na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w okresie kryzysu makroekonomicznego?

Dla realizacji założonych celów i uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze, wykorzystałem różne metody badań naukowych. W pierwszym etapie prowadzonych badań zastosowałem metodę krytycznej analizy literatury, która pozwoliła mi na przegląd stanu wiedzy na temat modelu biznesowego i umożliwiła opracowanie (z wykorzystaniem metody ankietowej i wywiadów eksperckich) autorskiego modelu biznesowego zastosowanego w dalszych badaniach empirycznych. Badania empiryczne miały charakter zarówno ilościowy jak i jakościowy. Badania ilościowe prowadzone były metodą badań ankietowych CATI (*Computer Assisted Telephone Interviews*), a do opracowania ich wyników wykorzystano analizę statystyczną. W badaniach jakościowych posługiwałem się metodą badania dokumentacji przedsiębiorstwa, źródeł internetowych oraz wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw.

#### 4.5. Omówienie publikacji wchodzących w skład jednotematycznego cyklu

W skład osiągnięcia naukowego wchodzi dziewięć publikacji wymienionych w punkcie 4.2. Pierwsze pięć publikacji cyklu opracowanych zostało na podstawie prowadzonych pod moim kierownictwem badań statutowych w KZiF Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, realizowanych wspólnie z P. Wachowiakiem w okresie 2010-2014 pt. *Model biznesowy polskich przedsiębiorstw*<sup>31</sup>. Głównym celem pierwszego etapu badań (lata 2010-2011) była diagnoza istoty modelu biznesowego, opracowanie autorskiej koncepcji modelu oraz opracowanie procedury jego tworzenia, oceny ryzyka modelu biznesowego oraz wyjaśnienie mechanizmu tworzenia wartości w modelu biznesowym. W trakcie badań zastosowano metodę krytycznej analizy literatury oraz wywiady eksperckie. Drugi etap badań koncentrował się na empirycznej weryfikacji autorskiego modelu biznesowego oraz zbadaniu na ile zarządzający przedsiębiorstwami opanowali zdolność do wykorzystania modelu biznesowego do utrzymywania przewagi konkurencyjnej. W trakcie badań szukano odpowiedzi na następujące, wcześniej zdefiniowane pytania badawcze:

Pytanie 1. Jaki jest poziom znajomości istoty modelu biznesowego wśród polskich przedsiębiorców?

Pytanie 2. Jakie elementy tworzą model biznesowy?

Pytanie 3. Jaki jest mechanizm tworzenia wartości w modelu biznesowym i wpływu jej na wyniki przedsiębiorstwa?

Pytanie 4. Jakie jest ryzyko działania przedsiębiorstwa w oparciu o określony model biznesowy?

Pytanie 5. Jaka jest relacja pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a jego modelem biznesowym?

W badaniu wykorzystano technikę badania ankietowego na grupie celowej – słuchaczach podyplomowych studiów menedżerskich Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w latach 2012-2013 (ogółem przebadano 108 respondentów).

Kolejne cztery publikacje cyklu opracowane zostały na podstawie prowadzonych pod kierownictwem prof. M. Romanowskiej badań nad strategicznymi zachowaniami polskich przedsiębiorstw w okresie kryzysu makroekonomicznego: *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny*<sup>32</sup> oraz *Reakcja polskich grup kapitałowych na*

---

<sup>31</sup> Wyniki opisywanych badań przedstawiają dwa raporty: S. Gregorczyk, P. Wachowiak, *Model biznesowy polskich przedsiębiorstw - elementy i ewolucja* Nr KZiF/S/14/10/11, SGH, Warszawa, wrzesień 2011; S. Gregorczyk, P. Wachowiak, *Model biznesowy polskich przedsiębiorstw. Weryfikacja modelu.* Nr. KZiF/S/14/13/14, SGH, Warszawa, wrzesień 2014.

<sup>32</sup> Nr badania: UMO-2001/03/B/HS4/04922, 2012-2014, Narodowe Centrum Nauki.

*kryzys ekonomiczny*<sup>33</sup>. Jako członek zespołu badawczego uczestniczyłem w obu projektach i prowadziłem badania związane z modelami biznesowymi.

W badaniach przyjąłem założenie, że odpowiedzią przedsiębiorstwa na zmieniające się otoczenie spowodowane kryzysem makroekonomicznym, powinny być w pierwszej kolejności adekwatne zmiany w modelu biznesowym wpływające na kondycję finansową przedsiębiorstwa. Dodatkowo zakładałem, że większa zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian w modelu biznesowym będzie pozytywnie wpływała na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Aby ocenić zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian w modelu biznesowym opracowałem autorskie narzędzie pomiaru zmian modelu biznesowego. Do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa wykorzystałem wskaźnik E. Mączyńskiej (model G).

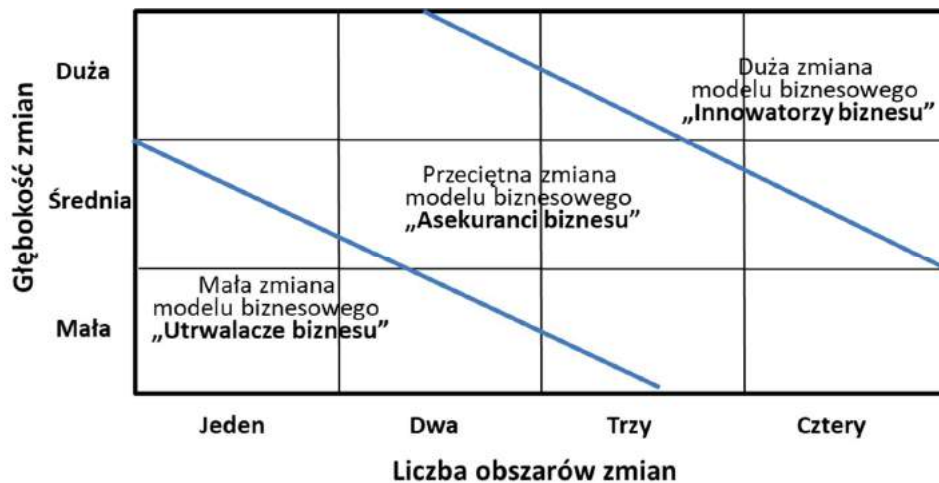
Pod pojęciem zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian w modelu biznesowym przedsiębiorstwa rozumiałem umiejętność kompleksowego modyfikowania modelu biznesowego, podyktowaną zmieniającymi się warunkami otoczenia. Miarą zdolności zmian w modelu biznesowym przedsiębiorstwa jest rozpatrywana łącznie ich głębokość i zakres. Modyfikacje o dużym zakresie zmian, to przebudowa wszystkich czterech obszarów modelu biznesowego (klienta, działań, zasobów i zysków). Zmiany cechujące się dużą głębokością, to znaczące modyfikacje wszystkich elementów składających się na dany obszar modelu biznesowego<sup>34</sup> (rys. 2):

---

<sup>33</sup> Nr badania: KZiF/S/30/15, 2015, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

<sup>34</sup> Dla każdego z czterech obszarów modelu biznesowego wyróżniono szczegółowe elementy i poddano je analizie pod kątem zmian. Przykładowo na obszar klienta składały się następujące elementy: segmenty klientów, cechy produktów/usług, usługi posprzedażowe, wizerunek/prestiż produktu/usługi/przedsiębiorstwa, relacje z ostatecznymi konsumentami, dodatkowe bonusy, cena, koszty użytkowania. Łącznie zbadano 22 elementy, z których każdy miał 5 przedziałów zmienności (1 – brak zmiany, 5 – bardzo duża zmiana).

Rysunek 2. Macierz skali zmian w autorskim narzędziu pomiaru zmian modelu biznesowego



Źródło: S. Gregorczyk, *Model biznesowy jako determinanta odporności na kryzys*, [w:] *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstwa na kryzys makroekonomiczny, raport z badań 2012-2014*, Narodowe Centrum Nauki, UMO-2001/03/B/HS4/04922.

Przedsiębiorstwa określane pojęciem „utrwalacze biznesu” wprowadzały kosmetyczne zmiany modeli biznesowych – korygowano tu tylko jeden lub dwa obszary modelu biznesowego, przy czym skala tych zmian była stosunkowo niewielka. „Asekuranci biznesu” to przedsiębiorstwa poddające modyfikacjom modele biznesowe na dwa sposoby: tylko jeden, ewentualnie dwa obszary modelu biznesowego przebudowywane są w dość istotnym zakresie lub wszystkie obszary modelu biznesowego poddawane są niewielkim zmianom. „Innowatorzy biznesu” to przedsiębiorstwa przebudowujące kompleksowo swe modele biznesowe – wszystkie obszary modelu biznesowego w znaczący sposób dostosowywane są do nowych wymagań otoczenia.

Do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, a tym samym oceny odporności przedsiębiorstwa na kryzys, zastosowano w badaniach wskaźnik E. Mączyńskiej (model G), który służy do oceny stanu finansowego przedsiębiorstwa oraz informuje o możliwości jego bankructwa<sup>35</sup>:

- ujemna wartość wskaźnika  $Z_M$  wskazuje na przedsiębiorstwo zagrożone upadłością,
- dodatnia wartość  $Z_M$ , ale mniejsza od jedności wskazuje na przedsiębiorstwo słabe, ale nie zagrożone bankructwem,

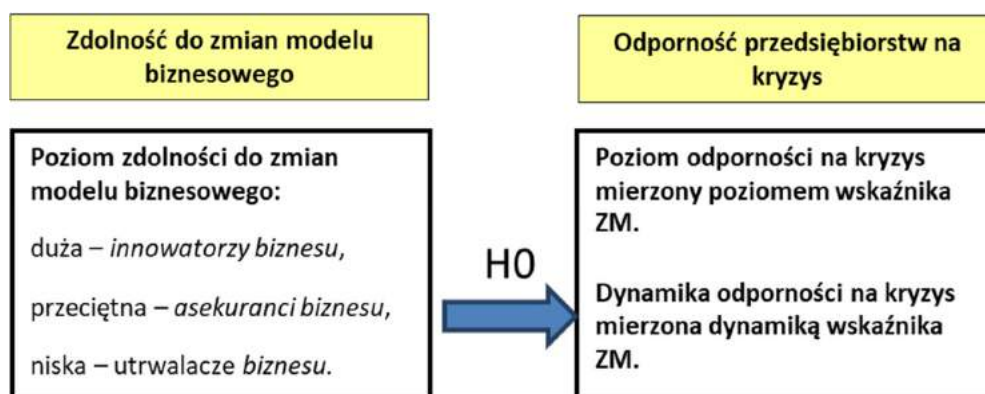
<sup>35</sup> E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „Ekonomista” nr 2, 2006.



- wartość dodatnia wskaźnika  $Z_M$  z przedziału pomiędzy jeden a dwa, oznacza przedsiębiorstwo dość dobre,
- wartości wskaźnika  $Z_M$  powyżej dwa, charakteryzują przedsiębiorstwo w bardzo dobrej kondycji finansowej.

Przystępując do badań opracowałem model badawczy, w którym zmienną niezależną była odporność przedsiębiorstwa na kryzys makroekonomiczny, a zmienną zależną zdolność do zmian w modelu biznesowym (rys. 3):

**Rysunek 3. Model badawczy**



Źródło: Opracowanie własne

Na bazie modelu badawczego postawiłem hipotezę główną (H0): zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian w modelu biznesowym jest czynnikiem wpływającym na odporność przedsiębiorstwa na kryzys makroekonomiczny. Sformułowałem również następujące hipotezy szczegółowe:

H1 – duża zdolność do wprowadzania zmian w modelu biznesowym (cecha innowatorów biznesu) zwiększa odporność przedsiębiorstwa na kryzys makroekonomiczny,

H2 – mała zdolność do wprowadzania zmian w modelu biznesowym (cecha utrwalaczy biznesu) zmniejsza odporność przedsiębiorstwa na kryzys makroekonomiczny,

H3 – w sytuacji kryzysu makroekonomicznego rośnie odsetek przedsiębiorstw charakteryzujących się dużą zdolnością do wprowadzania zmian w modelu biznesowym.

Weryfikacja postawionych hipotez wymagała zidentyfikowania poziomu zdolności do zmian w badanych przedsiębiorstwach oraz przeanalizowania związku pomiędzy zdolnością do zmiany modelu biznesowego a odpornością przedsiębiorstwa na kryzys makroekonomiczny. W trakcie badań empirycznych szukałem odpowiedzi na kolejne pytania badawcze:

Pytanie 6. W jakim zakresie w przedsiębiorstwach wprowadzano zmiany w strategiach i modelach biznesowych w okresie kryzysu makroekonomicznego?

Pytanie 7. Jakie głównie czynniki determinowały zmiany w modelu biznesowym w okresie kryzysu makroekonomicznego?

Pytanie 8. W jakim stopniu zmiany w modelu biznesowym wpływały na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w okresie kryzysu makroekonomicznego?

W badaniach nad zdolnością przedsiębiorstw do modyfikacji modelu biznesowego zastosowano dwie metody badawcze: badania ankietowe metodą CATI na reprezentatywnej próbie 149 przedsiębiorstw z „Listy 2000” Rzeczypospolitej, oraz badania typu *case study* (opracowanych na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw i materiałów przedsiębiorstw publikowanych na ich stronach internetowych, artykułów prasowych oraz raportów giełdowych) obejmujące sześć grup kapitałowych z różnych branż i o różnym poziomie odporności na kryzys makroekonomiczny.

W tabeli poniżej przedstawiam ogólną charakterystykę publikacji składających się na jednotematyczny cykl, ze wskazaniem poruszanych problemów i wykorzystanych metod badawczych:

**Tabela 1. Charakterystyka publikacji tworzących jednotematyczny cykl**

Nr	Publikacja	Główne problemy badawcze	Zastosowane metody
1	Gregorczyk S., Wachowiak P., 2012, <i>Autorski model biznesowy przedsiębiorstw</i> , [w:] <i>Dorobek ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu oraz jego praktyczne wykorzystanie na przełomie XX i XXI wieku</i> , red. J. Ostaszewski, R. Bartkowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 37-46.	- opracowanie autorskiej definicji modelu biznesowego, - zdefiniowanie elementów modelu biznesowego, - opracowanie zależności pomiędzy efektywnym modelem biznesowym a wartością przedsiębiorstwa,	- krytyczna analiza literatury, - wywiady eksperckie,
2	Gregorczyk S., Wachowiak P., 2012, <i>Tworzenie modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Autorskie podejście</i> , [w:] <i>Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka</i> , red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 97-104.	- opracowanie procedury tworzenia modelu biznesowego, - stworzenie narzędzia oceny modelu biznesowego przedsiębiorstwa,	- krytyczna analiza literatury, - wywiady eksperckie,
3	Gregorczyk S., Wachowiak P., 2013, <i>Value in a business model</i> , [w:] <i>Management science in transition period in South Africa and Poland</i> , red. J. Teczke, N. Terblanche, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Stellenbosch University, Kraków-Stellenbosch, ss. 377-390.	- identyfikacja mechanizmu tworzenia wartości w modelu biznesowym dla strategicznych interesariuszy, - opracowanie mapy wartości modelu biznesowego przedsiębiorstwa	- krytyczna analiza literatury, - wywiady eksperckie,
4	Gregorczyk S., 2013, <i>Ryzyko modelu biznesowego</i> , [w:] <i>Ryzyko w zarządzaniu strategicznym: natura i uwarunkowania</i> ,	- identyfikacja ryzyka strategicznego wynikającego z działania przedsiębiorstwa w	- krytyczna analiza literatury,

	red. E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski, ss. 72-83.	oparciu o określony model biznesowy, - opracowanie modelu zarządzania ryzykiem modelu biznesowego przedsiębiorstwa	- badanie empiryczne na grupie 108 przedsiębiorstw,
5	Gregorczyk S., 2015, <i>Zmienność modeli biznesu grup kapitałowych w warunkach kryzysu</i> , [w:] <i>Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu</i> , red. Z. Dworzecki, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 153-177.	- opracowanie narzędzia pomiaru zmian modelu biznesowego przedsiębiorstwa, - identyfikacja głębokości i zakresu zmian modeli biznesowych w okresie kryzysu makroekonomicznego, - identyfikacja zależności pomiędzy zmianą w modelu biznesowym a odpornością przedsiębiorstwa na kryzys,	- badania literaturowe, - badania jakościowe ( <i>case study</i> )
6	Gregorczyk S., 2016, <i>Modele biznesowe przedsiębiorstw odpornych na kryzys</i> , [w:] <i>Przedsiębiorstwo odporne na kryzys</i> , red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Oficyna Wolters Kluwer Business, ss. 89-110.	- identyfikacja głębokości i zakresu zmian modeli biznesowych w okresie kryzysu makroekonomicznego, - identyfikacja zależności pomiędzy zmianą w modelu biznesowym a odpornością przedsiębiorstwa na kryzys, - identyfikacja cech modelu biznesowego dającego przedsiębiorstwu wysoką odporność na kryzys makroekonomiczny,	- badania literaturowe, - badania ilościowe (CATI),
7	Gregorczyk S., 2016, <i>Determinanty zmian modeli biznesowych polskich przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego</i> [w:] red. P. Bartkowiak, A. Jaki, <i>Dylematy rozwoju nauk o zarządzaniu</i> , Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", ss. 152-163.	- charakterystyka czynników wpływających na zmiany modelu biznesowego w okresie kryzysu makroekonomicznego, - identyfikacja kluczowych determinant zmian modelu biznesowego w okresie kryzysu ekonomicznego,	- badania literaturowe, - badania ilościowe (CATI),
8	Gregorczyk S., Mierzejewska W., Sopińska, Tomaszewski A., Wachowiak P., 2016, <i>Paradoksy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego</i> , Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ss. 287-302.	- identyfikacja niezgodnych z oczekiwaniami zachowań przedsiębiorstw w okresie kryzysu makroekonomicznego - charakterystyka nietypowych działań w obszarze modelu biznesowego, - poznanie przyczyn paradoksalnych zachowań,	- badania literaturowe, - badania ilościowe (CATI), - badania jakościowe ( <i>case study</i> )
9	Gregorczyk S., 2017, <i>Strategia konkurencji a model biznesowy - podobieństwa i różnice</i> , [w:] Księga jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej. Red. Z. Dworzecki, G. Leśniak-Łebkowska, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 163-176.	- określenie roli modelu biznesowego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, - identyfikacja zależności pomiędzy strategią konkurencji a modelem biznesowym przedsiębiorstwa, - wskazanie podobieństw i różnic między strategią konkurencji a modelem biznesowym przedsiębiorstwa	- krytyczna analiza literatury, - badanie empiryczne na grupie 108 przedsiębiorstw,

Zródło: Opracowanie własne

#### 4.6. Osiągnięte wyniki

Zidentyfikowane w trakcie studiów literatury rozbieżności w definiowaniu modelu biznesowego skłoniły mnie do opracowania autorskiej definicji modelu biznesowego (cel teoriopoznawczy nr 1). Na podstawie krytycznej analizy literatury (przegląd ponad 100 publikacji z lat 1995-2011) opracowano autorski model biznesowy przedsiębiorstwa, osadzony na 6 koncepcjach zarządzania: koncepcji zarządzania wartością, koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, koncepcji interesariuszy przedsiębiorstwa, koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, koncepcji kapitału intelektualnego oraz koncepcji zasobowej. Dokonując wyboru koncepcji wzięto pod uwagę warunki, w jakich działają współczesne przedsiębiorstwa, przede wszystkim złożone i burzliwe otoczenie oraz jakie czynniki wpływają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Ponadto wyselekcjonowano koncepcje, które w sposób kompleksowy opisują ich istotę oraz mają praktyczne zastosowanie. Wypracowany na bazie wymienionych koncepcji model biznesowy to *narzędzie opisujące sposób odpowiedzialnego wykorzystania kapitału intelektualnego i zasobów przedsiębiorstwa, w celu zapewnienia jego konkurencyjności w danym sektorze, poprzez dostarczanie odpowiedniej wartości klientom oraz generowaniu zysków na poziomie umożliwiającym zwiększenie jego wartości, przy zachowaniu zasady zrównoważonego rozwoju oraz z uwzględnieniem oczekiwań innych kluczowych interesariuszy* [poz.1. cyklu]. Opracowując autorską koncepcję wzorowano się na prostej, przejrzystej i dobrze opisanej propozycji A. Osterwaldera, rozbudowując ją o elementy pomijane lub stosunkowo słabo akcentowane: pracownicy przedsiębiorstwa (tworzący szeroko pojęty kapitał przedsiębiorstwa), relacje z otoczeniem innym niż biznesowe a także rola interesariuszy. Tak rozumiany model biznesowy zbudowany został z czterech elementów: obszaru klienta (moduł odpowiedzialny za zdefiniowanie atrakcyjnej propozycji wartości dla konkretnego segmentu klienta), obszaru działań (moduł tworzenia wartości), obszar zasobów (moduł określający źródła tworzenia wartości) oraz obszaru zysków (moduł opisującym mechanizm generowania zysków).

Każdy element autorskiego modelu biznesowego ma swoje składowe, przez co istnieje bardzo duża liczba możliwych wariantów modelu biznesowego dla danego sektora, a ich wybór zależy od indywidualnych decyzji zarządzających przedsiębiorstwem, zgodnie z poniższym mechanizmem:

**I.** Czynniki zewnętrzne (głównie postawy i oczekiwania klientów) oraz wewnętrzne (zakładana pozycja konkurencyjna) określają parametry *obszaru klienta* (jakie segmenty klientów, jaka propozycja wartości (pakiet produktów i usług, który spełnia określone potrzeby danego segmentu klientów)) oraz wykorzystywane kanały dostępu i komunikacji. Między składowymi *obszaru klienta* zachodzi zależność przyczynowo skutkowa: segmenty klientów wpływają na propozycję wartości, ta zaś na kanały dostępu do klienta. Wybór określonego segmentu klientów określa jednoznacznie rodzaj i sposób zaspokojenia ich potrzeb. Tym samym możliwe jest przygotowanie propozycji wartości (pakietu produktów i usług), która spełnia określone potrzeby danego segmentu klientów. Aby dotrzeć do klientów z określoną propozycją wartości należy posługiwać się odpowiednio dobranymi (wynikającymi z typu klienta i propozycji wartości) kanałami dystrybucyjnymi i komunikacyjnymi.

**II.** Układ elementów *obszaru klienta* decyduje o *obszarze zasobów, działań i zysków*. Do realizacji propozycji wartości niezbędne jest zaangażowanie określonych zasobów i kapitału intelektualnego (ludzi, rozwiązań organizacyjnych i relacji) oraz uruchomienie niezbędnych działań (operacji – związanych z transformacją zasobów na wyniki finalne oraz dialogu z innymi kluczowymi interesariuszami). Użycie tych elementów wpływa na strukturę i poziom kosztów przedsiębiorstwa. Wypracowanie założonej propozycji wartości wymaga od przedsiębiorstwa zaangażowania określonych zasobów oraz składników kapitału intelektualnego. Między zasobami a kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa zachodzi wzajemna zależność – poziom zaangażowanych zasobów wpływa na stan kapitału i odwrotnie – wartość kapitału intelektualnego wymaga określonego profilu zasobów przedsiębiorstwa. Nakłady zasobów i kapitału intelektualnego bezpośrednio wpływają na strukturę i wysokość kosztów modelu biznesowego. O kosztach decydują również działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w związku z dostarczaniem produktów i usług oraz oddziaływaniem na interesariuszy. Skala działań zależy zarówno od oczekiwań klienta, posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów oraz wartości kapitału intelektualnego.

**III.** Oferta dla klienta jest źródłem przychodów przedsiębiorstwa, a w zestawieniu z osiąganymi kosztami decyduje o poziomie zyskowności modelu biznesowego. Model biznesowy przedsiębiorstwa będzie wtedy zyskowny, jeżeli atrakcyjna oferta dla klientów będzie wypracowywana po niższych kosztach niż uzyskiwane środki z różnych strumieni przychodów (np. sprzedaż, wypożyczanie, licencjonowanie, prowizje, opłaty transakcyjne, opłaty reklamowe itp.). Innowacyjne podejście do

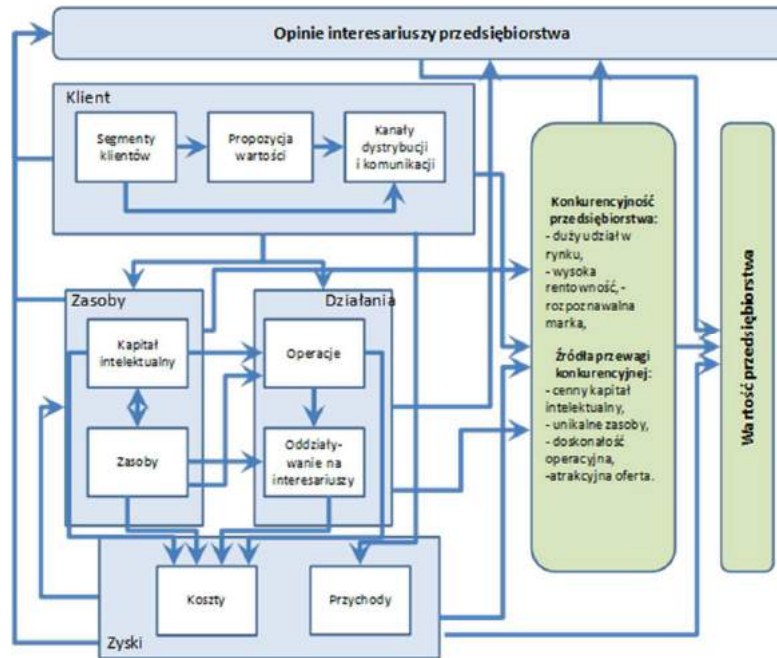
generowania przychodów może pomóc przedsiębiorstwu w utrzymaniu konkurencyjnych cen przy stałym inwestowaniu w odtworzenie zasobów i podniesienie poziomu kapitału intelektualnego.

**IV.** Poprawnie skonstruowany model biznesowy wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w sektorze. O silnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa decyduje m.in. duży udział w rynku, wysoka rentowność, rozpoznawalna marka. Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są poprawnie dobrane i utrzymywane elementy modelu biznesowego: atrakcyjna oferta, cenne i unikalne zasoby, wartościowy kapitał intelektualny oraz perfekcyjnie realizowane działania. Stała weryfikacja elementów modelu biznesowego przedsiębiorstwa może przyczynić się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej.

**V.** Poziom zysków i wiarygodność przedsiębiorstwa w oczach interesariuszy wpływają na ogólną wartość przedsiębiorstwa. Wysokie zyski w sektorze oraz zadowolenie interesariuszy mogą przyczynić się do wzrostu wartości całego przedsiębiorstwa. Interesariusze wyrabiają sobie poglądy na temat przedsiębiorstwa poprzez ocenę skutków działań przedsiębiorstwa (w tym głównie konkurencyjność przedsiębiorstwa, ale także skutki społeczne), opinie na temat posiadanych zasobów i wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz zadowolenie/stosunek z wypracowywanych zysków. Im bardziej skuteczne oddziaływanie przedsiębiorstwa na interesariuszy, przy dobrze działającym modelu biznesowym tym większe ich poparcie dla realizowanych działań w sektorze.

Między poszczególnymi elementami modelu biznesowego zachodzą wzajemne relacje, które prezentuje rys. 4:

**Rysunek 4. Relacje między efektywnym modelem biznesowym a wartością przedsiębiorstwa**



Źródło: Publikacja [1] s. 44.

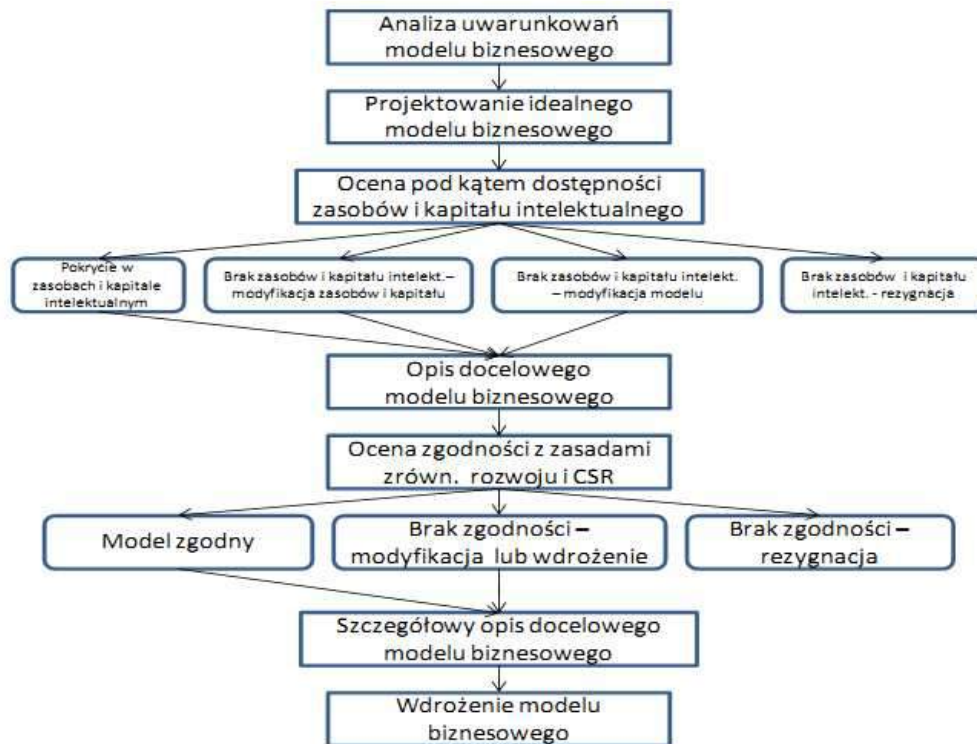
Zbudowanie efektywnego modelu biznesowego, przyczyniającego się do utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymagała opracowania w dalszym postępowaniu badawczym logicznego algorytmu uwzględniającego wytyczne koncepcji będących podstawą budowy modelu biznesowego (zwiększanie wartości dla kluczowych interesariuszy, przy zachowaniu zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego wykorzystania zasobów). Opracowana procedura bazuje na koncepcji projektowania i usprawniania systemów działania G. Nadlera (IDEALS – *Ideal Design of Effective and Logical System*)<sup>36</sup>. Zgodnie z jej założeniami docelowe rozwiązanie uzyskuje się przechodząc od propozycji idealnej poprzez rozwiązania uwzględniające warunki ograniczające i zbliżając się stopniowo do propozycji dającej się zrealizować w praktyce.

Zaprezentowana procedura obejmuje następujące etapy: analizę uwarunkowań modelu biznesowego (czynniki wewnętrzne i zewnętrzne), projektowanie idealnego modelu biznesowego (propozycja modelu pozbawionego ograniczeń zasobowych), ocenę idealnego modelu biznesowego pod kątem dostępności zasobów i kapitału intelektualnego (w przypadku braku pokrycia w zasobach konieczne są działania związane z modyfikacją modelu

<sup>36</sup> Por. M. Jabłoński, *Kompetencje pracownicze organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.

biznesowego, modyfikacją profilu zasobów, zwiększającego wartość kapitału intelektualnego lub w ostateczności rezygnacja z modelu i wycofanie się z biznesu), opis docelowego modelu biznesowego, ocenę z zasadami zrównoważonego rozwoju i CSR (w przypadku braku zgodności konieczna jest modyfikacja modelu lub rezygnacja z niego), szczegółowy opis i wdrożenie modelu biznesowego (rys. 5):

**Rysunek 5. Procedura tworzenia modelu biznesowego przedsiębiorstwa**



Źródło: Publikacja [2] s. 101.

Integralną częścią procedury tworzenia modelu biznesowego jest autorskie narzędzie (cel metodyczny nr 7) pozwalające ocenić dokonany wybór konfiguracji modelu biznesowego, a tym samym wskazać wariant modelu biznesowego umożliwiający utrzymywanie przewagi konkurencyjnej i zapewniający wzrost wartości przedsiębiorstwa (tab. 2). Narzędzie skonstruowane jest bazie czterech pytań, charakteryzujących oceniany model biznesowy:

- czy model biznesowy jest dopasowany do wymagań klienta, otoczenia, rynku? – pytanie to ma za zadanie zweryfikować spójność modelu biznesowego z jego zewnętrznymi wymaganiami;
- czy model biznesowy jest dopasowany do profilu zasobów i kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa? – pytanie to ma na celu sprawdzić, czy wymagane przez



projektowany model biznesowy zasoby mają pokrycie w dostępnym potencjale zasobowym przedsiębiorstwa;

- czy model biznesowy jest dopasowany do zasad CSR i zrównoważonego rozwoju? – pytanie to ma ocenić, czy mechanizmy działania modelu biznesowego wpisują się w zasady odpowiedzialnego biznesu;
- czy model biznesowy jest zyskowny – pytanie to ma na za zadanie sprawdzić, czy zaprojektowany mechanizm przechwytywania kreowanej wartości jest skuteczny.

Udzielając odpowiedzi na powyższe pytania („tak” lub „nie”) otrzymuje się ocenę analizowanego modelu biznesowego wraz ze wskazaniem jego wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa i jego wzrost wartości. Uzyskane charakterystyki projektowanego modelu biznesowego są podstawą do ostatecznej decyzji, co do wdrożenia ocenianego modelu.

Opracowane narzędzie oceny modelu biznesowego zawiera tylko logicznie uzasadnione warianty. Niemożliwe jest na przykład stworzenie zyskownego modelu, zgodnego z wymaganiami klienta i spełniającego zasady CSR, ale niedopasowanego do profilu zasobów przedsiębiorstwa. W tabeli nie umieszczono również wariantu modelu biznesowego, który jest zyskowny, ale niedopasowany do wymagań otoczenia – taka sytuacja zachodzić może tylko w warunkach monopolu.

Model biznesowy, który jest niedopasowany zarówno do wymagań klienta, profilu zasobów, jaki i zasad społecznie odpowiedzialnego biznesu nie może być zyskowny, przez co nie wpływa na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wzrost jego wartości. Logiczną decyzją odnośnie takiej propozycji modelu biznesowego jest rezygnacja z dalszych prac nad modelem.

Model biznesowy, który jest dopasowany do wymagań klienta, ale nie ma pokrycia w profilu zasobów przedsiębiorstwa i zasad odpowiedzialnego biznesu jest w zasadzie niemożliwy do wdrożenia, a tym samym nie może być zyskowny. Jego realizacja nie wpłynie na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa i wzrost jego wartości. Z tej wersji modelu biznesowego przedsiębiorstwo również powinno zrezygnować.

Model biznesowy, który jest dopasowany do wymagań klienta i ma pokrycie w zasobach przedsiębiorstwa, ale jest deficytowy i niezgodny z zasadami CSR i zrównoważonego rozwoju nie może podnosić wartości przedsiębiorstwa, chociaż w krótkiej perspektywie przyczynia się do budowy jego przewagi konkurencyjnej. Środki na umocnienie pozycji przedsiębiorstwa w danym sektorze mogą pochodzić z innych obszarów

przedsiębiorstwa. Jednak ze względu na niezgodność modelu z wyznawanymi przez przedsiębiorstwo zasadami ta wersja modelu biznesowego również powinna być odrzucona.

Model biznesowy, który dzięki atrakcyjnemu dopasowaniu do wymagań klienta oraz zaangażowaniu unikalnych zasobów i wartościowego kapitału intelektualnego generuje zyski, ale jest niezgodny z zasadami CSR i zrównoważonego rozwoju, pozwala przedsiębiorstwu osiągnąć krótkotrwałą przewagę konkurencyjną. Może również częściowo wpływać na wzrost jego wartości. Ta wersja modelu biznesowego może wydawać się atrakcyjna, jednak należy pamiętać, że jest to tylko krótkotrwałą przewaga, która zostanie zweryfikowana przez niezadowolonych interesariuszy, negatywnie oceniających społeczne i etyczne dokonania przedsiębiorstwa. Ponadto nadmiernie wykorzystywane zasoby i brak inwestowania w kapitał intelektualny szybko doprowadzą do utraty przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ostateczna decyzja w stosunku do tej wersji modelu biznesowego powinna być negatywna.

Model biznesowy, który jest dopasowany do wymagań klienta i ma pokrycie w zasobach przedsiębiorstwa oraz spełnia zasady CSR i zrównoważonego rozwoju, ale jest nierentowny, stanowi dylemat dla przedsiębiorstwa. Z założenia każdy model biznesowy powinien być zyskowy, jednak w początkowej fazie obecności w sektorze, przedsiębiorstwo może zdecydować się na dofinansowanie biznesu z innych źródeł, tym samym budując sobie pozycję w sektorze. W początkowym okresie realizacja tej wersji modelu biznesowego ze względu na ujemną rentowność, nie może istotnie wpływać na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Jednak finansowanie biznesu z innych obszarów działalności przedsiębiorstwa (równoważenie portfela biznesowego) oraz pozytywne oceny działań całego przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie mogą wpłynąć na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Na decyzję o przyszłości modelu wpływa zatem m.in. dostępność kapitału, stopień zdywersyfikowania przedsiębiorstwa oraz jego pozycja strategiczna.

Model biznesowy spełniający wszystkie analizowane warunki pomaga osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną i istotnie przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

**Tabela 2. Schemat oceny modelu biznesowego przedsiębiorstwa**

Czy analizowany model biznesowy jest..				Wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa	Wzrost wartości przedsiębiorstwa	Decyzja odnośnie modelu
... dopasowany do wymagań klienta, otoczenia, rynku?	... dopasowany do profilu zasobów i kapitału intelektualnego?	... dopasowany do zasad CSR i zrównoważonego rozwoju?	... zyskowy?			
NIE	NIE	NIE	NIE	BRAK	NIE	REZYGNACJA
TAK	NIE	NIE	NIE	BRAK	NIE	REZYGNACJA
TAK	TAK	NIE	NIE	TWORZENIE	NIE	REZYGNACJA
TAK	TAK	NIE	TAK	KRÓTKO-TRWAŁA PRZEWAGA	TAK/NIE	REZYGNACJA
TAK	TAK	TAK	NIE	TWORZENIE	TAK/NIE	DYLEMAT
TAK	TAK	TAK	TAK	TRWAŁA PRZEWAGA	TAK	REALIZACJA

*Źródło: Publikacja [2] s. 104.*

Optymalny model biznesowy powinien być dopasowany do wymagań klienta i warunków otoczenia, mieć pokrycie w profilu zasobów i kapitale intelektualnym, być dopasowany do zasad zrównoważonego rozwoju i CSR oraz gwarantować zyskowość. Należy jednak zaznaczyć, że wartość modelu biznesowego ma zawsze charakter tymczasowy i każda zmiana czynników zewnętrznych zmusza przedsiębiorstwo do przebudowy modelu biznesowego, co w praktyce oznacza ponowne zastosowanie opisywanej procedury tworzenia i oceny modelu.

Wysoka efektywność modelu biznesowego, wynika z jego zdolności do generowania wartości dla szerokiej grupy interesariuszy modelu biznesowego. Opracowany w toku postępowania badawczego mechanizm tworzenia wartości w modelu biznesowym dla strategicznych interesariuszy modelu, stanowił kolejny krok w osiągnięciu celu cyklu (cel teoriopoznawczy nr 2).

Strategicznymi interesariuszmi modelu biznesowego są: właściciele przedsiębiorstwa, klienci, pracownicy, partnerzy strategiczni oraz społeczność lokalna. Właściciele przedsiębiorstwa zainteresowani są maksymalnym zwrotem z zainwestowanego kapitału w przedsiębiorstwo. Zazwyczaj ich dążenie nie sprowadza się tylko do krótkookresowej maksymalizacji zysków, ale do długookresowego wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Zgodnie

z koncepcją mapy wartości firmy doradczej Deloitte na wartość dla udziałowca składa się: wzrost przychodów, rosnąca marża operacyjna, znaczna wydajność majątku oraz rozbudzone oczekiwania.<sup>37</sup> Ogólnie można powiedzieć, że wartość dla właścicieli to efektywne zarządzanie majątkiem i stałe zwiększanie sprzedaży.

Na wielkość sprzedaży przedsiębiorstwa mają wpływ decyzje zakupowe zadowolonych klientów, którzy również dążą do maksymalizacji swojej wartości. Wartością dla klienta jest różnica pomiędzy postrzeganymi korzyściami wynikającymi z nabycia i użytkowania produktu a kosztami własnymi nabycia wartości przez klienta.<sup>38</sup> Racjonalnie działający klienci dążą do maksymalizacji korzyści i minimalizacji kosztów. Przedsiębiorca zabiega o najwyższą relację korzyści do kosztów oferowanego produktów lub usługi, przez co dąży do optymalnego realizowania swoich procesów.

Podstawą sprawnie działających procesów przedsiębiorstwa są zaangażowani pracownicy, właściwa organizacja oraz dobre relacje przedsiębiorstwa z partnerami strategicznymi i lokalną społecznością. Dążeniem pracowników jest maksymalizacja wartości z pracy, której miarą jest satysfakcja z pracy, na którą składają się m.in.: wynagrodzenie, awans, nadzór, natura pracy, właściwości współpracowników a także osiągnięcia, niezależność, uznanie oraz warunki pracy.<sup>39</sup> Wartość z pracy jest różnicą pomiędzy ogólnymi korzyściami pracownika z tytułu wykonywanej pracy a wszystkimi kosztami ponoszonymi w pracy. Pracownicy realizujący się zawodowo i odczuwający satysfakcję dokładniej i staranniejszy wykonują powierzone im zadania, przez co zyskuje końcowy efekt realizowanych procesów. W interesie pracodawcy jest zatem troska o kapitał ludzki, który przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Współczesne przedsiębiorstwa charakteryzują się znacznym stopniem specjalizacji – większość działań pomocniczych i wspierających podstawową działalność operacyjną, prowadzona jest przez partnerów zewnętrznych. Jakość tych partnerów oraz sposób współdziałania w sieci kooperantów znacząco wpływa na wyniki przedsiębiorstwa. Z drugiej strony partnerzy biznesowi również są zainteresowani wartościowymi relacjami, bazującymi na zaufaniu i lojalności z kooperującym przedsiębiorstwem. Na wartość relacji partnerów biznesowych składa się m.in.: wartość kontraktów, trwałość relacji, poziom kosztów dotarcia

---

<sup>37</sup> Por. *Value Based Management, koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniowski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008.

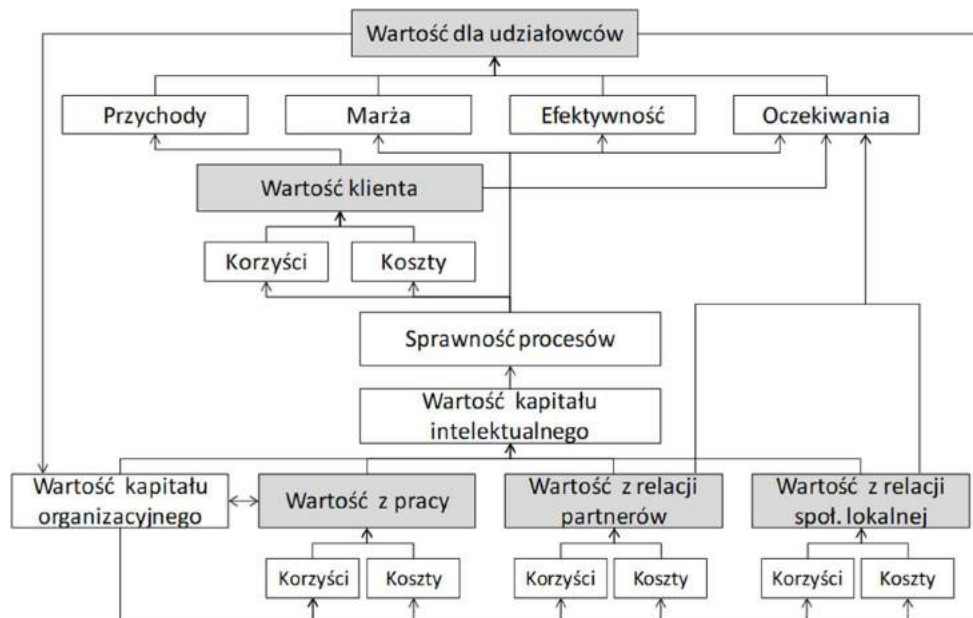
<sup>38</sup> Por. W. Caputa, *Wartość dla klienta jako fundament kreowania lojalności klientów*, „Zarządzanie i Edukacja”, Numer 78, Wrzesień/Październik 2011.

<sup>39</sup> Por. D. P. Schulz, S. E. Schulz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

do klienta itp. Ogólnie na wartość relacji partnerów z przedsiębiorstwem wpływają ogólne korzyści wynikające ze współpracy oraz wszystkie koszty ponoszone przez partnerów z tytułu prowadzonej współpracy.

Każde przedsiębiorstwo działa w określonym środowisku społeczności lokalnej, na którą ono oddziałuje bezpośrednio (np. emisja zanieczyszczeń) lub pośrednio (np. poprzez wpływy do budżetów władz lokalnych). Ponadto spośród społeczności lokalnej mogą wywodzić się klienci, pracownicy oraz partnerzy przedsiębiorstwa. Dlatego też racjonalnie działające przedsiębiorstwo powinno dążyć do pozytywnych relacji ze swoim otoczeniem, które może wyrazić wartość relacji społeczności lokalnej z przedsiębiorstwem. Miarą tej wartości może być m.in. poziom przychodów samorządu lokalnego, inwestycje w sferę kultury, ale także koszty np. zanieczyszczonego środowiska. Dążenie do maksymalizacji wartości społeczności lokalnej może wydawać się kosztowną inwestycją, ale jest to działanie na rzecz kształtowania korzystnego wizerunku przedsiębiorstwa, który może poprzez wysokie oczekiwania inwestorów przełożyć się na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Rysunek 6 przedstawia autorską mapę wartości interesariuszy modelu biznesowego<sup>40</sup>:

**Rysunek 6. Mapa wartości modelu biznesowego przedsiębiorstwa**



Źródło: Publikacja [3] s. 387.

<sup>40</sup> Opracowując mapę wartości modelu biznesowego wzorowano się na mapie strategii Nortona i Kaplana, twórcach Balanced ScoreCard.

Opracowana mapa wartości modelu biznesowego pokazuje powiązania między czynnikami tworzącymi wartości dla strategicznych interesariuszy modelu biznesowego jednocześnie weryfikując spójność założeń modelu. Wysoka efektywność modelu biznesowego oznacza możliwość maksymalizowania wartości każdego z interesariuszy modelu. W analizowanej mapie wartości obserwuje się sprzężenie zwrotne – efekty (wartość dla właścicieli) stają się przyczyną źródeł wartości (klientów, pracowników, partnerów i społeczności lokalnej) – oznacza to zatem, że dążenie do optymalizowania poziomu wszystkich wartości jest możliwe.

Niezwykle istotne z punktu widzenia celu cyklu było wyjaśnienie wzajemnych zależności pomiędzy strategią konkurencji a modelem biznesowym przedsiębiorstwa. (cel teoriopoznawczy nr 4). Na podstawie studiów literatury i własnych badań empirycznych zebrałem podstawowe charakterystyki analizowanych pojęć, wyróżniając ich podobieństwa i różnice (tab. 3):

**Tabela 3. Wybrane podobieństwa i różnice między strategią konkurencji a modelem biznesowym**

Cecha	Strategia konkurencji	Model biznesowy
<b>Podobieństwa</b>		
Poziom w hierarchii przedsiębiorstwa	Strategiczna jednostka biznesowa	
Kluczowy element	Propozycja wartości	
Podstawa sukcesu	Unikalny pomysł, spójne działania dopasowane do sytuacji strategicznej	
Wpływ na przewagę konkurencyjną	Współdziałal w tworzeniu przewagi konkurencyjnej	
<b>Różnice</b>		
Horyzont	Długi okres	Bieżące działanie
Cel	Osiągnięcie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej	Zdolność do generowania zysku w krótkim okresie
Zakres	Obszar konkurencji, typ relacji rodzaj przewagi konkurencyjnej, strategia wobec dostawców	Składowe modelu biznesowego – obszary klienta, działań, zasobów i zysków

*Źródło: Publikacja [9] s.174.*

Strategia konkurencji definiuje kierunek i drogę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w przyszłości, model biznesowy opisuje sposób osiągania i utrzymywania przewagi obecnie.

Inaczej mówiąc strategia odpowiada na pytanie *jak zająć silną pozycję w sektorze, aby osiągnąć ponadprzeciętne zyski, wygrywając rywalizację o klienta?* (w oparciu o jakie źródła, na jakim obszarze przedsiębiorstwo będzie budowało przewagę konkurencyjną, jak zbuduje swoje relacje z konkurentami i dostawcami, w jakie kompetencje należy inwestować, aby w przyszłości stawić czoła rywalom gry konkurencyjnej). Model biznesowy urzeczywistnia wybory strategii konkurencji, dokładnie opisując bieżący sposób zarabiania pieniędzy, czyli odpowiada na pytanie *co obecnie przedsiębiorstwo czyni*, aby efektywnie wytworzyć i przechwycić część wartości, którą generuje dla swoich interesariuszy.

Na poziomie strategii konkurencji definiowane są założenia do kształtu przyszłych modeli biznesowych w oparciu o wybrany model referencyjny (model biznesu<sup>41</sup>). Oznacza to, że w strategii konkurencji przedsiębiorstwa zdefiniowane zostaną założenia do kształtu przyszłych modeli biznesowych jak również podjęte zostaną decyzje o liczbie modeli biznesowych, które przedsiębiorstwo będzie równolegle realizowało. W tym wypadku strategia konkurencji będzie musiała również definiować zasady zarządzania portfelem modeli biznesowych<sup>42</sup>. Jak widać, kluczowym elementem różnicującym oba pojęcia jest ich horyzont czasowy.

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa również wykazuje związki z modelem biznesowym, ale zupełnie o innym charakterze. Strategia rozwoju, wyznaczając obszary działania przedsiębiorstwa i pożądane rezultaty biznesowe, niejako narzuca kryteria wyboru właściwego modelu biznesowego przedsiębiorstwa, realizowanego w konkretnym sektorze. Oznacza to, że podobnie jak w przypadku strategii konkurencji, dla każdego sektora należy stworzyć specyficzny model biznesowy. W tej sytuacji przedsiębiorstwo zdywersyfikowane może prowadzić działalność w oparciu o taką liczbę modeli biznesowych w ilu sektorach jest ono obecne. Możliwe są również sytuacje, kiedy przedsiębiorstwo zdywersyfikowane realizuje swoją strategię w oparciu o jedną wspólną charakterystykę modelu biznesu, ale dzieje się tak zazwyczaj, kiedy w każdym z sektorów przedsiębiorstwo obsługuje te same segmenty klientów. Bazując na zdefiniowanych wcześniej generalnych wymaganiach odnośnie szczegółów modeli biznesowych, w każdym sektorze doprecyzowane są elementy modelu

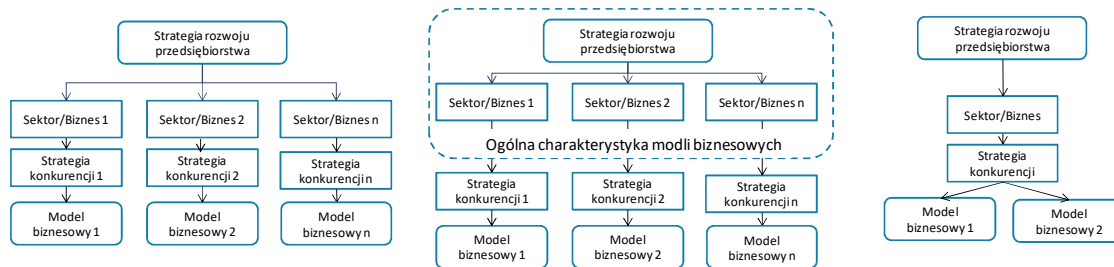
---

<sup>41</sup> Pod pojęciem **model biznesu** rozumiem wzorcowy, referencyjny model działania przedsiębiorstwa, wynikających z przyjęcia określonych założeń istoty prowadzonej działalności (np. model pośrednika – brokera). Pojęcie **model biznesowy** używam dla określenia logiki funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa w danym sektorze, które poprzez adaptowanie generalnych wzorców zawartych w modelu biznesu, dostosowuje je do swojej specyfiki rynkowej i zasobowej. W polskojęzycznej literaturze oba pojęcia stosowane są zamiennie, bez powyższego rozróżnienia, Por. T. Falencikowski, *Spójność modelu biznesu. ...op. cit.*,

<sup>42</sup> Por. *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, OW SGH, Warszawa 2015, s. 209-243.

biznesowego do specyfiki sektora. Podobnie, przedsiębiorstwo może w jednym sektorze korzystać z dwu lub większej liczby modeli biznesowych dostosowanych do określonych segmentów klienta jeżeli ich oczekiwania istotnie różnią się od siebie. Przykładowe kombinacje doboru modeli biznesowych do strategii przedsiębiorstwa przedstawia rys. 7:

**Rysunek 7. Możliwe kombinacje doboru modeli biznesowych w strategii przedsiębiorstwa**



Źródło: Opracowanie własne

Niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na efektywność modelu biznesowego jest ryzyko strategiczne<sup>43</sup> związane z wyborem i wdrożeniem określonego modelu biznesowego w przedsiębiorstwie. W toku postępowania badawczego, w oparciu o analizę literatury i zaobserwowane w trakcie badań empirycznych zachowania przedsiębiorstw, opracowałem wytyczne do zarządzania ryzykiem modelu biznesowego (cel teoriopoznawczy nr 3). Pod pojęciem ryzyko modelu biznesowego rozumiem zagrożenie stabilnego generowania zysków i ciągłego wzrostu wartości przedsiębiorstwa związane z dokonaniem wyboru określonego typu modelu biznesowego i wdrażaniem go w życie<sup>44</sup>. Na ryzyko modelu biznesowego składają się trzy rodzaje ryzyka: ryzyko tworzenia modelu biznesowego, ryzyko implementacji modelu biznesowego oraz ryzyko funkcjonowania modelu biznesowego w przedsiębiorstwie.

Na etapie tworzenia modelu biznesowego kluczowym ryzykiem jest ryzyko nieprawidłowego zdefiniowania składowych modelu i ich wzajemnych powiązań, spowodowane przez m.in.:

- Niską percepcję menedżerów (brak wiedzy, niezrozumienie istoty modelu biznesowego, złudzenie kontroli wszystkich elementów modelu biznesowego itp.)<sup>45</sup>

<sup>43</sup> *Leksykon zarządzania* definiuje ryzyko strategiczne jako zagrożenie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa związane z faktem dokonania określonego wyboru strategicznego i jego realizacji.

<sup>44</sup> Gregorczyk S., 2013, *Ryzyko modelu biznesowego*, [w:] *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym: natura i uwarunkowania*, red. E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski, s. 76.

<sup>45</sup> Prowadzone przeze mnie badania empiryczne pokazały, że sposób rozumienia pojęcia „model biznesowy” przez respondentów jest nieprecyzyjny i najczęściej utożsamia się go ze strategią przedsiębiorstwa (62% wskazań). Żaden z respondentów nie wskazał wszystkich elementów modelu biznesowego wymienionych w



- Nieskuteczne rozwiązania organizacyjne (brak jasnych mechanizmów tworzenia modelu biznesowego, brak podziału kompetencji, odpowiedzialności itp.)<sup>46</sup>.
- Niska jakość informacji (niedostępność informacji, ograniczona aktualność i wiarygodność)<sup>47</sup>.

Właściwie opracowany model biznesowy narażony jest na kolejną grupę ryzyka – niewłaściwego wdrożenia: funkcjonalne (związane z przebiegiem prac wdrożeniowych), instytucjonalne (dotyczące organizacji wdrożenia), personalne (związane z charakterem współdziałania zespołu wdrożeniowego), metodyczne (wynikające z przyjętych metod prowadzenia projektu)<sup>48</sup>.

Ostatnia grupa ryzyka związana jest z brakiem skuteczności modelu biznesowego spowodowanego przez: zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, trudne do przewidzenia trakcie opracowywania modelu (zwłaszcza zmienność oczekiwań klienta, nieprzewidywalne zachowania partnerów, nowe technologie) oraz ryzyko skopiowania modelu przez konkurentów<sup>49</sup>.

Oprócz identyfikacji ryzyka modelu biznesowego w toku postępowania badawczego opracowałem mechanizm zarządzania ryzykiem modelu biznesowego, rozumianego jako proces identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka, planowania reakcji na ryzyko oraz monitorowania i kontroli ryzyka, na jakie jest narażone przedsiębiorstwo w związku z działaniem w ramach określonego modelu biznesowego. Dla każdej grupy zidentyfikowanego ryzyka

---

ankiecie badawczej. Co ciekawe, większość odpowiedzi opisujących model biznesowy koncentrowało się wokół nowej oferty dla klientów i nowego sposobu organizacji procesów wewnętrznych, Źródło: S. Gregorczyk, P. Wachowiak, *Model biznesowy polskich przedsiębiorstw. Weryfikacja modelu. Nr. KZIF/S/14/13/14*, SGH, Warszawa, wrzesień 2014.

<sup>46</sup> Szczegółowe badanie organizacji procesu modyfikacji modelu biznesowego analizowanych przedsiębiorstw wskazuje na niewielki odsetek (blisko 3%) przedsiębiorstw cechujących się wysokim poziomem wiedzy zarządczej związanej ze zmianą modelu biznesowego. W pozostałych przedsiębiorstwach nie powołano osób odpowiedzialnych, nie wskazano celu, nie opisano ról i zadań, nie przydzielono niezbędnych zasobów. Źródło: S. Gregorczyk, P. Wachowiak, *Model biznesowy polskich przedsiębiorstw. Weryfikacja modelu. Nr. KZIF/S/14/13/14*, SGH, Warszawa, wrzesień 2014.

<sup>47</sup> Uzyskane wyniki pokazują, że w badanych przedsiębiorstwach w ograniczonym zakresie (mniej niż 3%) zarządza się modelem biznesowym – w większości nie opracowano miar oceniających efektywność modelu i nie prowadzi się systematycznej oceny modelu. Źródło: S. Gregorczyk, P. Wachowiak, *Model biznesowy polskich przedsiębiorstw. Weryfikacja modelu. Nr. KZIF/S/14/13/14*, SGH, Warszawa, wrzesień 2014.

<sup>48</sup> Badania prowadzone przez zespół pod kierownictwem K. Moszkowicz pokazują, że w blisko 90% badanych przedsiębiorstw nie udaje się zrealizować strategicznych przedsięwzięć głównie z powodu nieumiejętnego procesu wdrożenia zaplanowanych zmian. Por. Źródło: *Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Model, uwarunkowania, implikacje*, red. K. Moszkowicz, PWN, Warszawa 2015, s. 169.

<sup>49</sup> Blisko 60% respondentów badań prowadzonych przez habilitanta jako główny czynnik modyfikacji modelu biznesowego wskazało zachowania konkurentów, modyfikujących własne modele biznesowe. Modyfikacja modelu najczęściej polegała na kopiowaniu rozwiązań rywali. Źródło: S. Gregorczyk, P. Wachowiak, *Model biznesowy polskich przedsiębiorstw. Weryfikacja modelu. Nr. KZIF/S/14/13/14*, SGH, Warszawa, wrzesień 2014.

zapropnowałem cel, metodę i sposób działania chroniącego przedsiębiorstwo przed ryzykiem (tab. 4):

**Tabela 4. Autorski model zarządzania ryzykiem modelu biznesowego przedsiębiorstwa**

Typ ryzyka	Cel działania	Metoda	Sposób działania
Opracowywanie modelu biznesowego	identyfikacja potencjalnego ryzyka wynikających z logiki modelu , prawidłowe rozpoznanie uwarunkowań zewnętrznych modelu biznesowego	różne techniki twórczego rozwiązywania problemów, przegląd dokumentacji, analiza list kontrolnych, diagramy przyczynowo-skutkowe, oceny eksperckie.	rekonstrukcja granic rynku, koncentracja na szerokiej wizji, a nie na liczbach, sięganie po istniejący popyt, właściwa sekwencja strategiczna, przewyżczenie przeszkód organizacyjnych związanych z wdrażaniem strategii, wbudowanie modelu biznesowego w całość strategii przedsiębiorstwa
Wdrażanie modelu biznesowego	zadbanie o należyte wdrożenie modelu biznesowego zgodnie z przyjętą dokumentacją projektową	metodyki lub techniki zarządzania projektami pozwalające zdefiniować, zaplanować wdrożyć i kontrolować proces implementacji nowego modelu biznesowego	działanie zgodnie z zaleceniami metodyki, stosowanie reguł postępowania z ryzykiem: wykorzystywanie narzędzi do identyfikacji ryzyka, analizy ilościowej i jakościowej, planowania reakcji na ryzyko oraz sposobów monitorowania i kontroli ryzyka
Funkcjonowanie modelu biznesowego	utrzymanie efektywności i konkurencyjności wdrożonego modelu biznesowego	metody i techniki analizy strategicznej, arkusze oceny modelu biznesowego, ankiety, wywiady z kluczowymi interesariuszami modelu biznesowego	dążenie do poznania mocnych i słabych stron modelu oraz szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie modelu biznesowego, określenie poziomu akceptowanego poziomu ryzyka modelu i aktywne zarządzanie ryzykiem modelu biznesowego

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji [4].*

W toku dalszego postępowania badawczego przystąpiłem do empirycznego weryfikowania postawionych hipotez odnośnie roli modyfikacji modelu biznesowego w działaniach antykryzysowych (cele teoriopoznawcze nr 5 i 6). Wykorzystałem do tego celu zarówno badania jakościowe, jak i ilościowe. W badaniach jakościowych oceniłem zachowania sześciu grup kapitałowych w okresie kryzysu makroekonomicznego: Impexmetal S.A., Ciech S.A., Marvipol S.A., Budimex S.A., Redan S.A., Orbis S.A. Dobór przedsiębiorstw do badań nie był losowy – kryterium włączenia do badań była zgoda respondentów na przeprowadzenie wywiadów. Celem badań było przedstawienie pogłębionego obrazu zmian modeli biznesowych w wybranych sektorach działania grup kapitałowych w okresie kryzysu makroekonomicznego i poznanie ich wpływu na odporność przedsiębiorstwa na ten rodzaj kryzysu. Wprawdzie badania jakościowe nie dawały możliwości weryfikacji hipotez dotyczących natężenia zmiennych, ich dynamiki i związków z innymi zmiennymi, ale pozwalały na bardziej szczegółowe rozpoznanie badanego problemu i jego analizę na tle

uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Szczególnie istotna dla badania modeli biznesowych była analiza zmian modeli biznesowych w poszczególnych sektorach działania grupy kapitałowej.

Prowadząc badania empiryczne zidentyfikowałem i scharakteryzowałem modele biznesowe badanych grup kapitałowych przed pojawieniem się kryzysu makroekonomicznego, a następnie przeanalizowałem charakter zmian w okresie trwania kryzysu, aby przyporządkować przedsiębiorstwa do jednej z trzech kategorii skali zmian modelu biznesowego, posługując się autorskim narzędziem pomiaru zmian modelu biznesowego (cel metodyczny nr 8).

Żadna z badanych grup kapitałowych nie wprowadzała kompleksowych, głębokich zmian w modelach biznesowych, dlatego nie została przypisana do obszaru „Innowatorzy biznesu”. Grupy kapitałowe Marvipol S.A. oraz Orbis S.A. wprowadziły tylko kosmetyczne zmiany w swoich modelach biznesowych, dlatego zostały przypisane do obszaru „Utrwalacze biznesu”. Pozostałe grupy kapitałowe cechowały się przeciętnymi zmianami modelu biznesowego („Asekuranci biznesu”), przy czym grupa Budimex S.A. poddała zmianie największej liczbie obszarów modelu biznesowego, przy niewielkiej głębokości zmian. Natomiast spółka Ciech S.A. gruntownie przebudowała tylko jeden obszar modelu biznesowego. Pozostałe grupy (Redan S.A. i Impexmetal S.A.) cechowały się średnią głębokością zmian modelu biznesowego w dwóch lub trzech jego obszarach (rys. 8):

**Rysunek 8. Skala zmian w modelach biznesowych badanych grup kapitałowych**



Źródło: Publikacja [8] s. 293.

Kolejnym krokiem postępowania badawczego była ocena wpływu zmian w modelu biznesowym na kondycję badanych przedsiębiorstw, mierzoną poziomem wskaźnika odporności na kryzys  $Z_M$  (tab. 5):

**Tabela 5. Charakter zmian modelu biznesowego a odporność na kryzys badanych przedsiębiorstw**

Spółka	Charakter zmian modelu biznesowego	Data wprowadzanych zmian w modelu biznesowym	Poziom wskaźnika odporności na kryzys $Z_M$		Ocena odporności
			2008	2012	
Impexmetal S.A.	Przeciętna	2008	0,82	2,21	Odporna na kryzys
Orbis S.A.	Niewielka	2010	2,62	5,78	Odporna na kryzys
Marvipol S.A.	Niewielka	2010	0,19	0,79	Nieodporna
Ciech S.A.	Przeciętna	2008	0,23	-0,86	Nieodporna
Budimex S.A.	Przeciętna	2011	0,10	0,18	Nieodporna
Redan S.A.	Przeciętna	2011	-0,84*	-1,73	Nieodporna

\* 2009

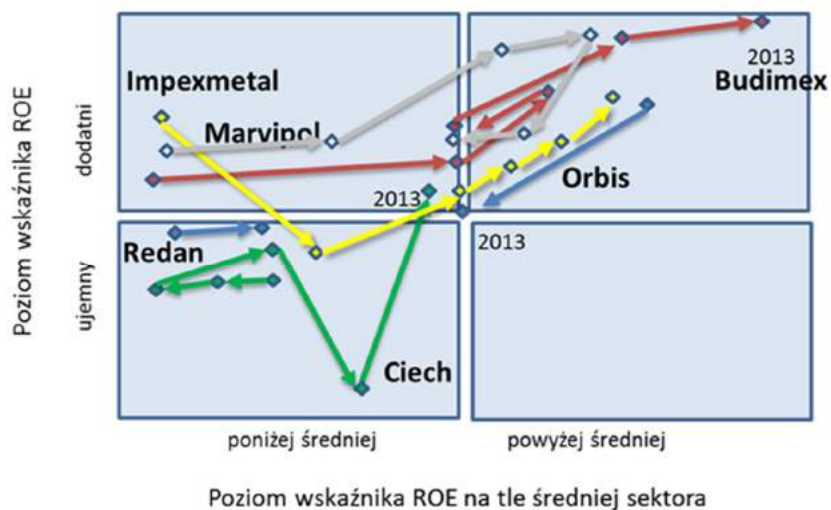
Źródło: Publikacja [5] s. 174.

Analiza zidentyfikowanych zachowań strategicznych uczestniczących w badaniu jakościowym grup kapitałowych w okresie kryzysu ekonomicznego z lat 2008-2013, pokazuje zróżnicowaną i stosunkowo niewielką aktywność zmian w obszarze modeli biznesowych. Spośród sześciu badanych grup kapitałowych, tylko dwie podjęły się modyfikacji modeli biznesowych już w 2008 roku (Impexmetal S.A. i Ciech S.A.). Pozostałe grupy kapitałowe zdecydowały się na takie działania później – Redan S.A. i Budimex S.A. zrobiły to dopiero w 2011 roku. Nie zaobserwowano również podobieństw w modyfikacji modeli, przy czym w większości przypadków zauważono działania nakierowane na obniżkę kosztów i częściową modyfikację procesów operacyjnych.

Badanie nie pozwoliło także jednoznacznie pokazać związku pomiędzy poziomem dostosowań modelu biznesowego przedsiębiorstwa a jego kondycją ekonomiczną. Dwie spośród badanych grup kapitałowych (Impexmetal S.A. i Orbis S.A.) zostały zakwalifikowane jako odporne na kryzys (poziom wskaźnika  $Z_M$  powyżej 2,0), przy czym tylko Impexmetal S.A. został przypisany do grupy przeciętnych zmian w modelu biznesowym. Co ciekawe Orbis S.A. już w momencie wejścia w kryzys ekonomiczny cechował się wysokim wskaźnikiem odporności na kryzys (2,62), a wychodził z kryzysu z bardzo wysokim poziomem tego wskaźnika (5,78), mimo niewielkich zmian w modelu biznesowym.

Paradoksalnie małe lub przeciętne zmiany w modelach biznesowych badanych grup kapitałowych przełożyły się na ich korzystną pozycję konkurencyjną mierzoną wartością wskaźnika ROE na tle średniej sektorowej (rys. 9):

**Rysunek 9. Zmiana pozycji badanych spółek ze względu na poziom wskaźnika ROE w okresie 2007 - 2013**



Źródło: Publikacja [8] s. 294.

Znacznie swoją pozycję konkurencyjną poprawił Budimex S.A. (przeciętna zmiana modelu biznesowego), który już od 2008 roku miał wskaźnik ROE istotnie przewyższający poziom średniej dla branży budowlanej. Na przykładzie tej spółki wyraźnie widać pozytywne korzyści zmian w modelach biznesowych na pozycję konkurencyjną grupy kapitałowej. Własną pozycję konkurencyjną poprawił też Ciech S.A. (przeciętna zmiana modelu biznesowego), chociaż w 2013 roku wciąż nie udało się spółce osiągnąć poziomu średniej branżowej. Taki wynik wypracował Impexmetal S.A. (przeciętna zmiana modelu biznesowego), który podobnie jak Budimex S.A. od 2009 roku cechował się wskaźnikiem ROE powyżej średniej sektorowej. Natomiast poważnie pogorszyły się notowania Orbisu S.A. (niewielka zmiana modelu biznesowego), który po bardzo korzystnym 2007 roku obniżył wskaźnik ROE w 2013 roku do poziomu średniej sektorowej. Eksperymentowanie ze strategią konkurencji i modelem biznesowym w spółce Redan S.A. nie przyniosło praktycznie żadnych korzyści w poprawie jej pozycji konkurencyjnej. Ciekawym przypadkiem jest natomiast spółka Marvipol S.A. (niewielka zmiana modelu biznesowego), która praktycznie nie zmieniając strategii konkurencji i modeli biznesowych, istotnie poprawiła swoje notowania. Taką sytuację należy zapewne tłumaczyć zdywersyfikowanym portfelem biznesowym (spółka działa w

trzech sektorach: deweloperskim, handlu luksusowymi samochodami oraz myjniami) umożliwiającym rozpraszanie ryzyka i niwelowanie strat z jednego sektora przychodami z drugiego (w latach 2010-2012 przychody z segmentu sprzedaży samochodów luksusowych ponad dwukrotnie przekraczały przychody ze sprzedaży mieszkań).

Należy podkreślić, że analizowane grupy kapitałowe w okresie kryzysu makroekonomicznego praktycznie nie modyfikowały swoich strategii konkurencji (wyjątek stanowi spółka Redan S.A.) – wciąż bazowały na przewadze kosztowej, koncentrując się na efektywności operacyjnej. Nie poszukiwały sposobu na znaczące odróżnienie się od rywali, poprzez odchodzenie od konkurowania „lepiej” na rzecz konkurowania „inaczej”. Poprawa wskaźników ekonomicznych utwierdzała zarządy badanych spółek w właściwie dobranych parametrach strategii.

Zidentyfikowany paradoks poprawy pozycji konkurencyjnej może być tłumaczony wieloma czynnikami, z których najważniejszym wydaje się forma organizacyjna badanych przedsiębiorstw. Zagregowane dane finansowe zdywersyfikowanych grup kapitałowych, nie pozwalają jednoznacznie wiązać wpływu zmian w modelu biznesowym jednego obszaru działalności na wyniki całej grupy. Ponadto portfele biznesowe grup kapitałowych mogły łącznie generować ponadprzeciętne wyniki na skutek właściwego doboru składników portfela (efekt synergii). Dodatkowo skala działania badanych grup kapitałowych (jedne z największych przedsiębiorstw w Polsce) mogła dawać uprzywilejowaną pozycję względem pozostałych przedsiębiorstw w branży, co przekładało się na ponadprzeciętny wynik wskaźnika ROE.

Druga grupa wyjaśnień zanotowanego paradoksu leży po stronie percepcji skali zidentyfikowanych zmian w modelach biznesowych. Mimo dużej troski o poziom szczegółowości badań, zapewne nie udało się w pełni zidentyfikować i ocenić zmiany wszystkich elementów wchodzących w skład modeli biznesowych badanych przedsiębiorstw. Niezanotowane, a wprowadzone w życie zmiany mogły przyczynić się do istotnej poprawy analizowanych wskaźników finansowych.

W celu weryfikacji stawianych hipotez w toku dalszego postępowania badawczego przystąpiłem do badań ilościowych (badania ankietowe metodą CATI na reprezentatywnej próbie 149 przedsiębiorstw z „Listy 2000”). Uzyskane wyniki pozwoliły mi stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa wchodziły w okres kryzysu makroekonomicznego z stosunkowo nieefektywnymi modelami biznesowymi. Dominującym typem strategii badanych spółek było konkurowanie na bazie efektywności operacyjnej, wynikającej z niskich kosztów pracy, surowców i energii oraz standardowych technologii. Aż w blisko 40% spośród 149 badanych

przedsiębiorstw wskaźnik ROE był niższy niż średnia w branży. W pozostałej części badanych podmiotów zanotowano wskaźnik powyżej średniej sektorowej, przy czym tylko w 13% analizowanych przypadków, wartość tego wskaźnika istotnie przewyższała poziom branży. Okazuje się zatem, że wiele polskich przedsiębiorstw w okresie przed rozpoczęciem się kryzysu makroekonomicznego, budowało swoją pozycję na rynku w oparciu o konkurencyjnie skalkulowane ceny, oferując standardową jakość produktów lub usług, bazując na małoefektywnych modelach biznesowych.

Obserwacja zachowań strategicznych badanych przedsiębiorstw pokazała, że zawirowania makroekonomiczne nie były wystarczającym bodźcem do modyfikacji modeli biznesowych. Zanotowano niewielką zdolność przedsiębiorstw do wprowadzania zmian w modelach biznesowych, a modyfikacje modelu biznesowego nie były istotnymi posunięciami przeciwdziałającymi negatywnym skutkom kryzysu makroekonomicznego. Ponadto, wprowadzane modyfikacje elementów w ramach obszarów modelu biznesowego miały charakter selektywny. Zmieniano tylko wybrane obszary, nie dbając o ich związek z pozostałymi, obniżając tym samym korzyści wprowadzanych zmian (tab. 6):

**Tabela 6. Ogólna ocena skali zmian w obszarach modelu biznesowego badanych przedsiębiorstw – badania ilościowe**

Obszar modelu biznesowego	Wartość średniej arytmetycznej zmian w obszarze (skala 1 – 3)	Kategoria zdolności do wprowadzania zmian	Średnia arytmetyczna zmian modelu biznesowego
Obszar klienta	2,17	Przeciętna	1,89
Obszar działań	1,26	Mała	
Obszar zasobów	2,12	Przeciętna	
Obszar zysków	2,03	Przeciętna	

*Źródło: Publikacja [6] s. 100.*

Przeprowadzone badania ilościowe pozwoliły mi zmierzyć skalę zmian w poszczególnych elementach obszarów modelu biznesowego analizowanych przedsiębiorstw, jednak nie zdołały wychwycić statystycznie istotnego związku pomiędzy zmianą tych elementów a poziomem odporności przedsiębiorstwa na kryzys ze względu na zbyt wysoką wartość poziomu istotności. Brak jednostkowych związków nie musiał oznaczać braku występowania związku pomiędzy zmianami wszystkich elementów jako całości, a poziomem odporności na kryzys. W celu oceny wpływu wszystkich badanych elementów modelu biznesowego na odporność na kryzys posłużyłem się modelem regresji wielokrotnej. Za pomocą analizy regresji dokonałem oszacowania wielkości współczynnika odporności na

kryzys w zależności od poszczególnych obszarów modelu biznesowego. Wyniki analizy ilustruje tabela 7:

**Tabela 7. Wartość współczynnika regresji dla poszczególnych obszarów modelu biznesowego**

Obszar modelu biznesowego	Wartość współczynnika $R^2$	Poziom istotności
Klienta	0,046	$p > 0,05$
Działań	0,028	$p > 0,05$
Zasobów	0,045	$p > 0,05$
Zysków	0,009	$p > 0,05$

*Źródło: opracowanie własne*

Uzyskana wartość współczynnika  $R^2$  w analizie regresji wielokrotnej wynosi 0,101 co oznacza, że około 10,0% wariacji zmiennej „wielkość współczynnika odporności na kryzys” jest wyjaśniana za pomocą zmiennych konstruujących model biznesowy przedsiębiorstw. Poziom istotności jest większy od 0,05, co nie pozwala przyjąć, iż związek ten jest istotny statystycznie. Dlatego też niemożliwe jest jednoznaczne stwierdzenie o występowaniu związku pomiędzy skalą zmian w modelu biznesowym, a odpornością przedsiębiorstwa na kryzys. Tym samym hipoteza główna moich badań ilościowych stwierdzająca, że „zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian w modelu biznesowym jest czynnikiem wpływającym na odporność przedsiębiorstwa na kryzys”, nie mogła być statystycznie zweryfikowana. Powyższa uwaga dotyczy również hipotez szczegółowych (H1 i H2) wskazujących na kierunek związku. Hipoteza H3 została zweryfikowana negatywnie – najliczniejszą grupę badanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa cechujące się przeciętną zdolnością do wprowadzania zmian w modelu biznesowym<sup>50</sup>.

Co interesujące z punktu widzenia celu cyklu, badane przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu zmieniały też swoje strategie. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw (54%) nie wprowadzała zmian w strategiach w okresie kryzysu makroekonomicznego. Wśród przedsiębiorstw modyfikujących strategie dominowały te, które zmieniały obszar geograficzny (29%), ograniczały nakłady inwestycyjne (27%), wycofywały się z obszarów działania (23%). Tylko w przypadku 22% badanych przedsiębiorstw zanotowano zmiany w rodzaju przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ponadto wdrażane zmiany strategii najczęściej wiązały się z

<sup>50</sup> Trudności w jednoznacznym zweryfikowaniu hipotez mogą wynikać z wielkości próby (149 przedsiębiorstw), charakteru badanych podmiotów (grupy kapitałowe), a co najważniejsze ograniczonej wiedzy respondentów na temat zmian w modelu biznesowym. Prowadzone badania ilościowe bazowały jedynie na opinii respondentów na temat dokonywanych zmian w przedsiębiorstwach, które niekoniecznie musiały być zgodne z rzeczywistością. Badania jakościowe weryfikują opinie respondentów z faktycznie podejmowanymi działaniami.



realizacją wcześniej (jeszcze przed nastaniem kryzysu makroekonomicznego) podjętych kroków modyfikacji strategii (np. Orbis S.A, Impexmetal S.A.). Generalnie należy stwierdzić, że zmiany makroekonomiczne spowodowane kryzysem nie były wystarczającym bodźcem do zmian ani strategii ani modelu biznesowego badanych przedsiębiorstw.

Dysponując rozbudowanymi danymi o funkcjonowaniu badanych przedsiębiorstw w okresie kryzysu makroekonomicznego, postanowiłem zidentyfikować czynniki wpływające na zmiany modelu biznesowego. Przystępując do badań, przyjąłem założenie, że istnieje wiele czynników, które mogą wpływać na skłonność menedżerów do zmian modelu biznesowego przedsiębiorstwa, jednak do analizy (badania ilościowe) wykorzystałem tylko dziewięć czynników opisujących charakter myślenia strategicznego (sposób postrzegania otoczenia, sposób rozumienia strategii, istotna zmiana strategii), rodzaj strategii rozwoju (poziom dywersyfikacji, intensywność umiędzynarodowienia, zasięg geograficzny, stopień umiędzynarodowienia) oraz cechy przedsiębiorstwa (wiek i branża). Dobór czynników był podyktowany dostępnością danych uzyskanych w toku badania metodą CATI. Miarą oceny charakteru zmian w modelu biznesowym przedsiębiorstwa była ich głębokość i zakres, wyróżniając trzy kategorie zmian modelu biznesowego: mała, średnia i duża<sup>51</sup>.

W celu zbadania związku pomiędzy wyróżnionymi determinantami a skalą zmian modelu biznesowego przedsiębiorstwa opracowałem dwuwymiarowe rozkłady zmiennych, z których jedną była analizowana determinanta, a drugą stanowił poziom zmian modelu biznesowego. Analiza miar statystycznych pokazała, że tylko w przypadku jednej determinanty – istotna zmiana strategii – można mówić o występowaniu związku pomiędzy analizowanymi zmiennymi (tab. 8):

---

<sup>51</sup> Maksymalny wymiar zmian modelu biznesowego mógł osiągnąć wartość 110 punktów. Badaną zbiorowość podzielono na trzy kategorie zmian modelu biznesowego:

- mała zmiana modelu biznesowego – przedsiębiorstwa, które uzyskały od 0 do 60 punktów, (w tym przedziale znalazło się 52 przedsiębiorstw),
- średnia zmiana modelu biznesowego – przedsiębiorstwa, które uzyskały od 61 do 67 punktów, (w tym przedziale znalazło się 50 przedsiębiorstw)
- duża zmiana modelu biznesowego – przedsiębiorstwa które uzyskały od 68 do 110 punktów, (w tym przedziale znalazło się 47 przedsiębiorstw).

**Tabela 8. Wyniki analizy siły związku pomiędzy determinantami a poziomem zmian modelu biznesowego badanych przedsiębiorstw.**

Badana determinanta	Siła związku [współczynnik V Cramera]	Poziom istotności [p]
Sposób postrzegania otoczenia	0,075	0,791
Sposób rozumienia strategii	0,117	0,665
Istotna zmiana strategii	0,325	0,001
Poziom dywersyfikacji	0,142	0,219
Intensywność umiędzynarodowienia	0,156	0,305
Zasięg geograficzny	0,057	0,917
Stopień umiędzynarodowienia	0,182	0,085
Wiek przedsiębiorstwa	0,081	0,613
Branża	0,115	0,688

*Źródło: Publikacja [7] s.159.*

Uzyskany wynik potwierdza opisywaną w literaturze relację pomiędzy strategią a modelem biznesowym, przy czym nie wyjaśnia kierunku tej zależności<sup>52</sup>. Każda istotna zmiana strategii przedsiębiorstwa powinna przełożyć się na zmianę modelu biznesowego, ponieważ jednym z etapów osiągnięcia celów strategicznych jest zbudowanie określonej logiki działania, która za pośrednictwem określonej propozycji wartości pozwoli dotrzeć do wybranych klientów i umożliwi wypracowanie założonych zysków. Z drugiej strony, z uwagi na konieczność natychmiastowej reakcji na zmieniające się otoczenie (a takim okresem był niewątpliwie kryzys makroekonomiczny) spodziewanym sposobem działania powinna być szybka modyfikacja modelu biznesowego, przy stosunkowo niewielkich zmianach strategii. Taki mechanizm działania zaobserwowano w grupie 20 przedsiębiorstw (26,3% podmiotów, które nie wprowadzały istotnych zmian w strategii). Jak to pokazały opisywane wcześniej wyniki, w większości badanych przedsiębiorstw skala zmian w modelu biznesowym była stosunkowo niska.

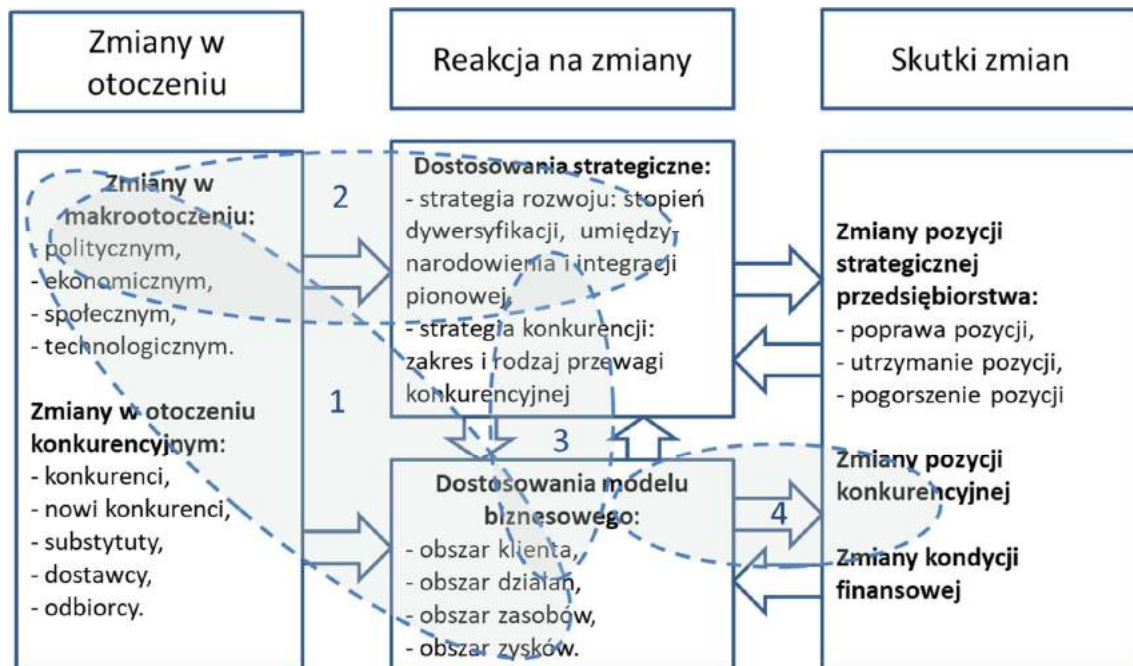
#### **4.7. Podsumowanie oraz wkład w rozwój nauk o zarządzaniu**

Przedstawiony jednotematyczny cykl publikacji pt. *Model biznesowy jako narzędzie dynamizujące zachowania strategiczne przedsiębiorstwa w okresie kryzysu makroekonomicznego* pozwolił na opisanie wybranych relacji modelu reakcji przedsiębiorstwa

<sup>52</sup> Por. R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *From Strategy to Business Models and to Tactics*, „Long Range Planning”, Volume 43/2010.

na zmiany w otoczeniu (rys.???). W toku badań przeanalizowałem mechanizm reakcji przedsiębiorstwa na zmiany w makrootoczeniu (kryzys makroekonomiczny) w obszarze strategii i modelu biznesowego (zaciemniony obszar 1 i 2 na rys. 10). Opisałem wzajemne zależności pomiędzy zmianami w strategii przedsiębiorstwa a jego modelem biznesowym (obszar 3) oraz zbadałem wpływ zmian w modelu biznesowym na kondycję finansową przedsiębiorstwa (obszar 4).

**Rysunek 10. Opisywane w cyklu publikacji obszary modelu reakcji przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu**



Źródło: Opracowanie własne

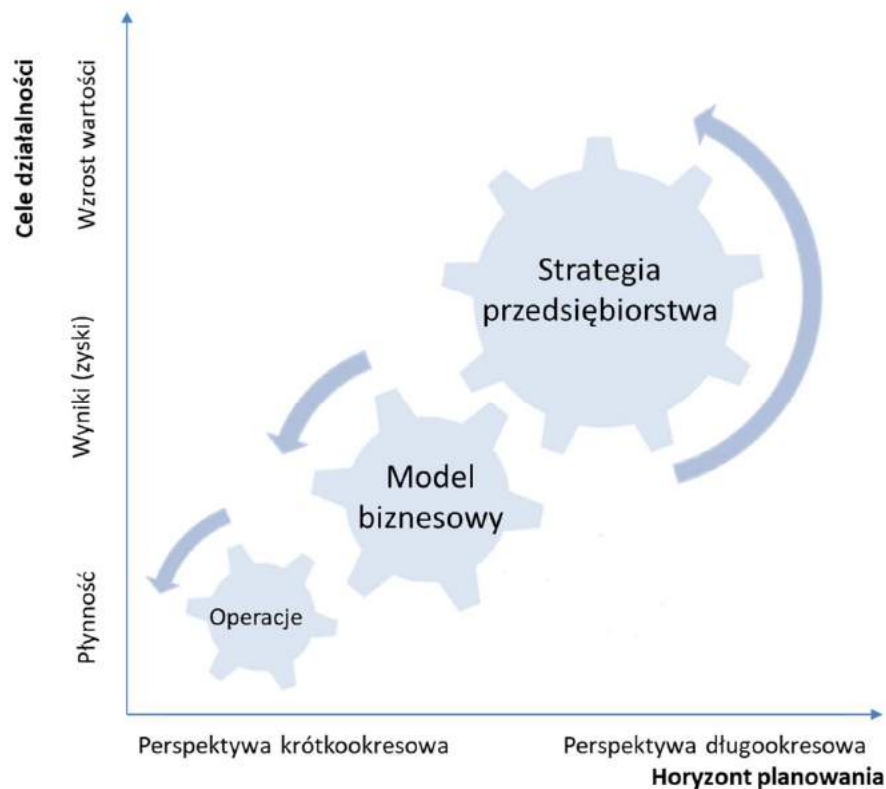
Przeprowadzone przeze mnie studia literatury oraz badania empiryczne (jakościowe i ilościowe) umożliwiły mi realizację następujących celów teoriopoznawczych:

- **Cel 1.** Identyfikacja elementów modelu biznesowego – autorska propozycja budowy modelu biznesowego obejmuje cztery obszary: obszar klienta, który definiuje propozycję wartości i kanały dostępu do klienta, obszar działań, który odpowiedzialny jest za kreowanie wartości, obszar zasobów, który jest źródłem kreowania wartości oraz obszar zysków, który opisuje mechanizm przechwytywania wartości przez przedsiębiorstw.
- **Cel 2.** Opisanie mechanizmu tworzenia wartości w modelu biznesowym – autorska propozycja zrównoważonego modelu biznesowego, który dostarcza oczekiwaną wartość dla kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa: właścicieli, klientów,

pracowników i partnerów biznesowych oraz społeczności lokalnej. W stworzonej mapie wartości występuje sprzężenie zwrotne – efekty (wartość dla właścicieli) stają się przyczyną źródeł wartości (klientów, pracowników, partnerów i społeczności lokalnej) – oznacza to optymalizowanie strumieni wartości dla wszystkich grup interesariuszy.

- **Cel 3.** Identyfikacja ryzyka modelu biznesowego i opracowanie wytycznych do zarządzania ryzykiem modelu biznesowego – w toku prowadzonych badań empirycznych zidentyfikowałem wśród badanych respondentów bardzo niską świadomość istoty modelu biznesowego i małą umiejętność zarządzania modelem, dlatego wskazałem na konieczność wdrożenia do przedsiębiorstw procesu zarządzania ryzykiem modelu biznesowego. Pod pojęciem ryzyko modelu biznesowego rozumiem zagrożenie stabilnego generowania zysków i ciągłego wzrostu wartości przedsiębiorstwa związane z dokonaniem wyboru określonego typu modelu biznesowego i wdrażaniem go w życie. Na ryzyko modelu biznesowego składają się trzy rodzaje ryzyka: ryzyko tworzenia modelu biznesowego, ryzyko implementacji modelu biznesowego oraz ryzyko funkcjonowania modelu biznesowego w przedsiębiorstwie. Proces zarządzania ryzykiem modelu biznesowego składa się z identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka, planowania reakcji na ryzyko oraz monitorowania i kontroli ryzyka.
- **Cel 4.** Opisanie relacji pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a jego modelem biznesowym – strategia przedsiębiorstwa i model biznesowy to nie są tożsame pojęcia. Strategia dotyczy przyszłości (definiuje cel długookresowy i sposób jego osiągnięcia). Model biznesowy opisuje bieżący sposób zarabiania pieniędzy. Zależności pomiędzy strategią a modelem biznesowym przedstawia rys. 11:

Rysunek 11. Zależności pomiędzy strategią a modelem biznesowym przedsiębiorstwa



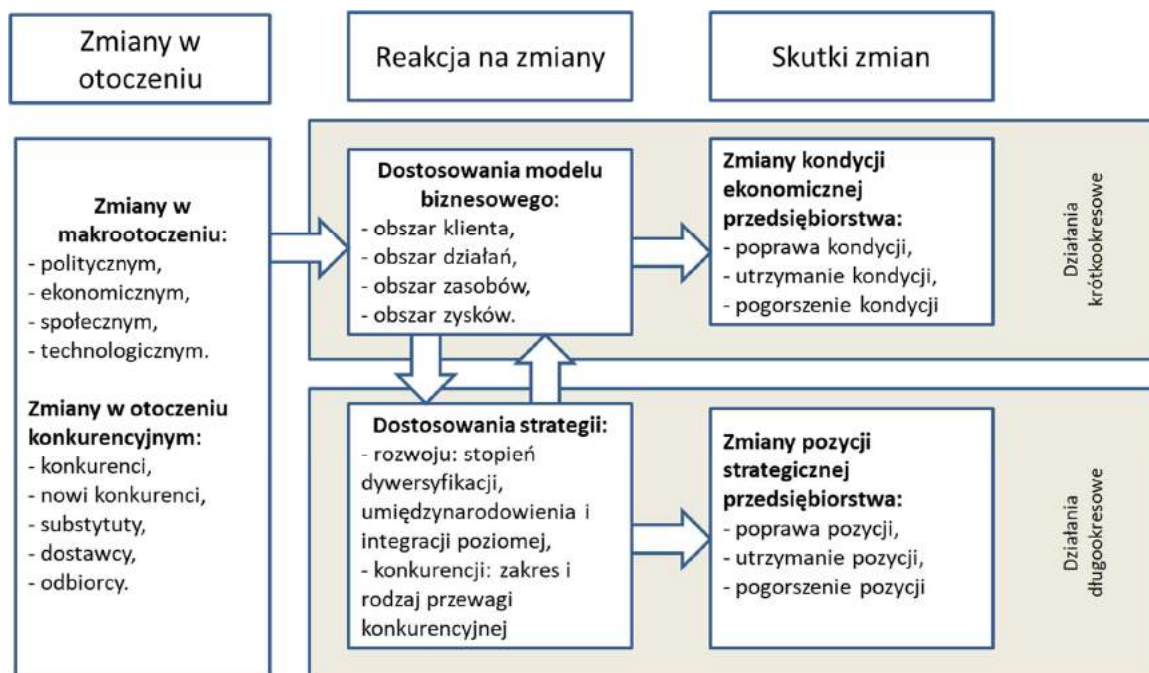
Źródło: Opracowanie własne

Model biznesowy jest *de facto* pasem transmisyjnym pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a jego faktycznie realizowanymi operacjami (procesami). Model biznesowy skupia się na bieżących wynikach przedsiębiorstwa (zyski), w ramach wcześniej dokonanych wyborów strategicznych, a ze swej istoty koncentruje się na tworzeniu i przekazywaniu wartości klientom w ramach jednego obszaru działalności przedsiębiorstwa. Decyzje w ramach modelu biznesowego cechuje duża dynamika (modyfikacja propozycji wartości, realizowanych działań oraz bazy zasobowej w celu poprawy zyskowności biznesu wymaga stosunkowo mało czasu).

**Cel 5.** Pokazanie związków pomiędzy zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa wywołanymi kryzysem makroekonomicznym a działaniami adaptacyjnymi w obszarze strategii i modeli biznesowych – w okresie kryzysu makroekonomicznego, kiedy konieczne są szybkie (perspektywa krótkookresowa) działania obronne przed destrukcyjnym wpływem otoczenia, przedsiębiorstwa decydują się w pierwszej kolejności na zmiany modelu biznesowego, które umożliwiają im zachowanie płynności i ustabilizowanie kondycji ekonomicznej. Dopiero trwałe zmiany w

otoczeniu (perspektywa długookresowa) skutkują modyfikacjami strategii przedsiębiorstwa, które konsekwentnie wpływają na konieczność zmiany modelu biznesowego (rys. 12):

**Rysunek 12. Model reakcji przedsiębiorstwa na zmiany w warunkach kryzysu makroekonomicznego – działania krótko- i długookresowe**



Źródło: Opracowanie własne

**Cel 6.** Identyfikacja zależności pomiędzy zmianą w modelu biznesowym a odpornością przedsiębiorstwa na kryzys makroekonomiczny – prowadzone przeze mnie badania ilościowe pokazały niską aktywność analizowanych przedsiębiorstw w okresie kryzysu makroekonomicznego, zarówno w obszarze zmian strategii jak i modelu biznesowego. Postawiona hipoteza główna badań, która zakładała, że zmiany w modelu biznesowym są czynnikiem wpływającym na odporność przedsiębiorstwa na kryzys makroekonomiczny niestety nie została pozytywnie zweryfikowana. Ze względu na zbyt wysoką wartość poziomu istotności w dokonywanych testach statystycznych, niemożliwe było jednoznaczne stwierdzenie o występowaniu związku pomiędzy skalą zmian w modelu biznesowym, a odpornością przedsiębiorstwa na kryzys. Wyniki badań jakościowych pokazują, że w kilku przypadkach nawet przeciętne zmiany w modelu biznesowym przekładały się na poprawę wskaźnika ROE.

W toku prowadzonych prac badawczych zrealizowałem również dwa cele metodyczne:

- **Cel 7.** Opracowanie narzędzia oceny modelu biznesowego przedsiębiorstwa – na podstawie studiów literatury i własnych badań empirycznych stworzyłem narzędzie pozwalające ocenić dokonany wybór konfiguracji modelu biznesowego, a tym samym wskazać wariant modelu biznesowego umożliwiający utrzymywanie przewagi konkurencyjnej i zapewniający wzrost wartości przedsiębiorstwa (tab. 9). Narzędzie weryfikuje model z punktu widzenia wymagań klienta, profilu zasobów i kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, zasad CSR i zrównoważonego rozwoju oraz możliwości generowania zysków.

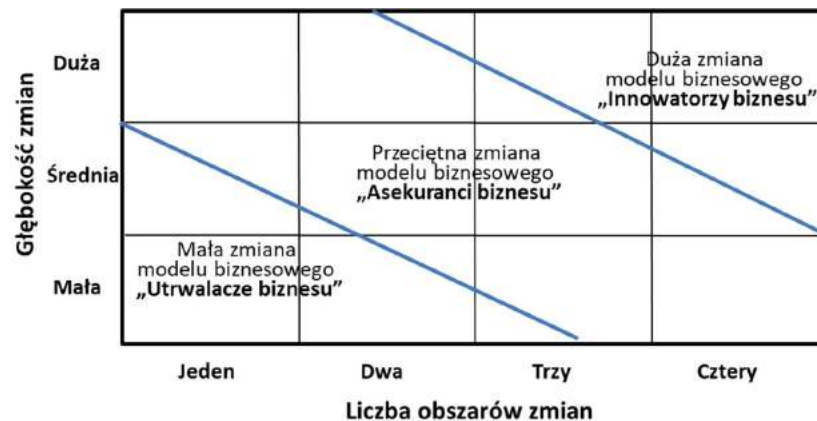
**Tabela 9. Schemat oceny modelu biznesowego przedsiębiorstwa**

Czy analizowany model biznesowy jest..				Wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa	Wzrost wartości przedsiębiorstwa	Decyzja odnośnie modelu
... dopasowany do wymagań klienta, otoczenia, rynku?	... dopasowany do profilu zasobów i kapitału intelektualnego?	... dopasowany do zasad CSR i zrównoważonego rozwoju?	... zyskowy?			
NIE	NIE	NIE	NIE	BRAK	NIE	REZYGNACJA
TAK	NIE	NIE	NIE	BRAK	NIE	REZYGNACJA
TAK	TAK	NIE	NIE	TWORZENIE	NIE	REZYGNACJA
TAK	TAK	NIE	TAK	KRÓTKO-TRWAŁA PRZEWAGA	TAK/NIE	REZYGNACJA
TAK	TAK	TAK	NIE	TWORZENIE	TAK/NIE	DYLEMAT
TAK	TAK	TAK	TAK	TRWAŁA PRZEWAGA	TAK	REALIZACJA

*Źródło: Publikacja [2] s. 104.*

- **Cel 8.** Opracowanie narzędzia pomiaru zmian modelu biznesowego – w celu oceny skali zmian w modelu biznesowym przedsiębiorstwa opracowałem narzędzie, które identyfikuje zarówno zakres zmian (liczba obszarów modelu biznesowego poddawane zmianie: klienta, działań, zasobów i zysków) oraz głębokość zmian (intensywność zmian w każdym z obszarów) (rys. 13). Każde z badanych przedsiębiorstw mogło być przypisane do jednej z trzech kategorii skali zmian: innowatorzy biznesu (duża zmiana), asekuranci biznesu (przeciętna zmiana), utrwalcze biznesu (mała zmiana).

**Rysunek 13. Macierz skali zmian w autorskim narzędziu pomiaru zmian modelu biznesowego**



Źródło: Opracowanie własne

Realizacja w/w celów pozwoliła na znaczne zmniejszenie luki wiedzy związanej z rolą modelu biznesowego w łagodzeniu negatywnych skutków kryzysu makroekonomicznego w przedsiębiorstwie. Mimo, że niemożliwe było jednoznaczne zweryfikowanie hipotezy o wpływie dużej zdolności zmian w modelu biznesowym na odporność przedsiębiorstwa na kryzys, badania ilościowe jednoznacznie pokazały, że główną reakcją analizowanych grup kapitałowych na kryzys makroekonomiczny były niewielkie lub przeciętne zmiany w modelach biznesowych, głównie w obszarze klienta i zysków. Analizowane grupy kapitałowe nie wprowadzały również zmian w swoich strategiach rozwoju i strategiach konkurencji (wyjątek stanowi spółka Redan S.A., która po nieudanej próbie zmian w strategii konkurencji wróciła to pierwotnego kształtu tej strategii z okresu przed kryzysem makroekonomicznym). Nawet przeciętne zmiany w modelu biznesowym przełożyły się na poprawę wskaźnika ROE.

Zaobserwowany mechanizm zależności pomiędzy zmianami w otoczeniu, dostosowaniami strategicznymi a skutkami zmian przedstawia się następująco:

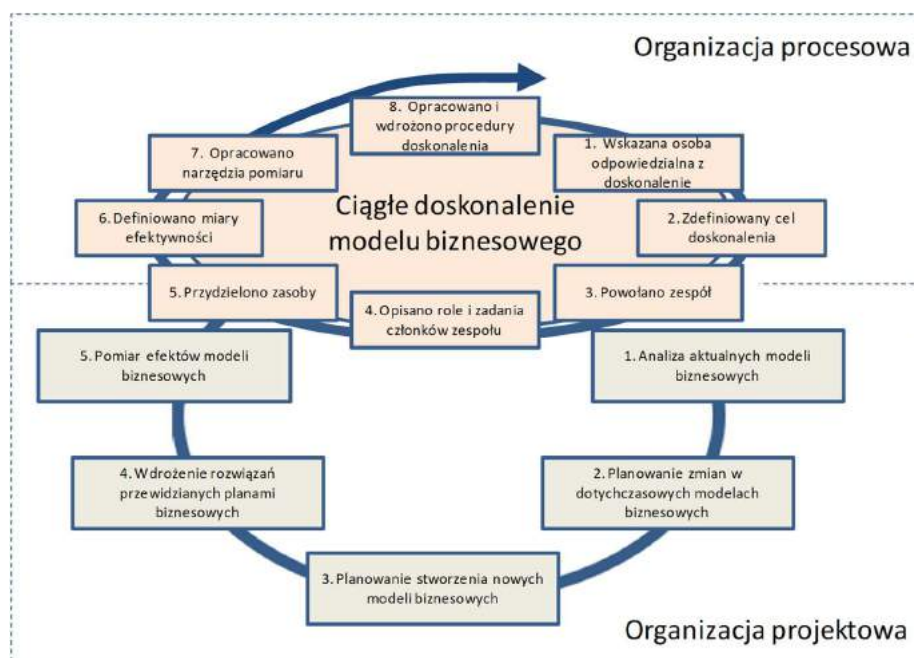
1. Spójny model biznesowy (właściwie skonfigurowane obszary modelu biznesowego do wymagań otoczenia) pozwala efektywnie kreować, przekazywać i przechwytywać wartość, która przekłada się na zyski i względnie trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Spójność modelu biznesowego wynika z dopasowania jego elementów do wymagań otoczenia, profilu zasobów przedsiębiorstwa, zasad CSR i zrównoważonego rozwoju. Tylko w pełni dopasowany model biznesowy przedsiębiorstwa zagwarantuje silny wpływ przedsiębiorstwa na pozycję konkurencyjną.



2. Zmieniające się otoczenie na skutek kryzysu makroekonomicznego obniża efektywność działania modelu przejawiające się w spadku zysku.
3. W celu utrzymania kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwo podejmuje działania mające na celu dopasowanie modelu do nowych warunków – konieczna jest korekta składowych, przy zachowaniu wysokiej spójności modelu.
4. Nowy model biznesowy pozwala utrzymać efektywność przedsiębiorstwa, zachować pozycję konkurencyjną do czasu kolejnych zmian w otoczeniu.
5. Trwałe zmiany w otoczeniu wymagają zmian strategii, a w konsekwencji też zmian w modelu biznesowym.

Wykorzystanie modelu biznesowego jako narzędzia dynamizującego zachowania strategiczne przedsiębiorstwa, wymaga wdrożenia instytucjonalnych rozwiązań w postaci zarządzania modelem biznesowym - uporządkowanego procesu obejmującego wszystkie działania związane bezpośrednio z projektowaniem, wdrażaniem, modyfikacją i kontrolą modelu biznesowego przedsiębiorstwa, nakierowanym na tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Niepowtarzalny (jednorazowy) cykl zmian modelu biznesowego realizowany jest w strukturze projektowej i nie gwarantuje stabilności wypracowanych efektów (rys. 14):

**Rysunek 14. Etapy procesu zmiany modelu biznesowego a organizacja procesu zmiany**



Źródło: Opracowanie własne

Aby efektywnie doskonalić model biznesowy przedsiębiorstwa konieczne jest realizowanie uporządkowanego, powtarzalnego sposobu działania, który jest planowany i prowadzony zgodnie z określonymi procedurami, wykonywany jest przez wykwalifikowany personel, posiadający zasoby niezbędne do osiągnięcia kontrolowanego wyniku, a cały proces jest monitorowany i kontrolowany.

Prowadzone badania nie wyczerpały jeszcze wszystkich zagadnień związanych z rolą modelu biznesowego w wyprowadzaniu przedsiębiorstwa z kryzysu makroekonomicznego. Niezbędne jest przeprowadzenie rozbudowanych badań, które pozwolą statystycznie zweryfikować hipotezę o wpływie zmian w modelu biznesowym na odporność przedsiębiorstwa na kryzys. Powinny to być badania oparte na wywiadach z zarządzającymi, aby precyzyjnie zidentyfikować zakres i głębokość wprowadzanych zmian (w modelu biznesowym i strategii), ich kolejność, a także uzyskane efekty. W ten sposób podstawą analizowanych zmiennych będą nie tylko opinie respondentów, ale faktycznie zrealizowane działania. Konieczne jest również dopracowanie mierników badających skutki wprowadzanych zmian. W toku prowadzonych badań zaobserwowałem rozbieżności w kierunkach zmian wskaźników: odporności na kryzys  $Z_M$  i ROE. Ta niepokojąca obserwacja, która nie była analizowana w toku postępowania badawczego, zwróciła mi uwagę na nieprecyzyjność stosowanej miary, co mogło być potencjalnym źródłem błędów w uzyskanych wynikach.

W kolejnych badaniach należałoby również zbadać, czy opisywany model zachowań przedsiębiorstw w okresie kryzysu makroekonomicznego można przenieść na inne typy kryzysów, które przeżywają przedsiębiorstwa. Interesujące byłoby poznanie zarówno czynników, które determinują krótkookresowe zmiany w modelach biznesowych, oraz czynników, które wymuszają już zmiany strategii przedsiębiorstwa. Głębsze wejrzenie w procesy zmian wskazałyby na kluczowe determinanty sukcesu przedsiębiorstwa w krótkim i długim okresie.

## 5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

### 5.1. Charakterystyka dorobku naukowo-badawczego do momentu uzyskania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu

Wraz z rozpoczęciem współpracy z Katedrą Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w roku 1994 roku, jako asystent-stażysta i od 1995 roku jako asystent, ukierunkowałem moje zainteresowania naukowe na zarządzanie strategiczne. Prowadzone wspólnie z zespołem członków Katedry prace naukowo-badawcze, doradcze i dydaktyczne pozwoliły mi ugruntować wiedzę ze wszystkich etapów procesu zarządzania strategicznego: analizy strategicznej, planowania, wdrażania strategii i kontroli strategicznej<sup>53</sup>. Udział w charakterze wykonawcy w dwóch projektach finansowanych przez KBN pozwolił mi doprecyzować moje zainteresowania naukowe w dwóch obszarach: strategii wobec dostawców oraz podstawa informacyjna decyzji strategicznych. Do głównych publikacji tego okresu można zaliczyć:

- Gregorczyk S., 2004, *Strategia zaopatrzeniowa polskich przedsiębiorstw w momencie wejścia Polski do Unii Europejskiej*, [w:] *Gospodarka, przedsiębiorstwo i konsument a wyzwania europejskie*, (red.) J. Nowakowski, A. Skowronek-Mielczarek, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 258-272. – w oparciu o badania empiryczne charakterystyka typowych strategii wobec dostawców polskich przedsiębiorstw.
- Gregorczyk S., 2004, *Strategia zarządzania dostawcami a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, (red.) M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 242-251. – w oparciu o badania empiryczne identyfikacja zasobowych źródeł przewagi konkurencyjnej.
- Gregorczyk S., współautor M. Romanowska, P. Wachowiak, *Koncepcja Systemu Informacji Strategicznej*, [w] *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod (red.) G. K. Świdorskiej, Difin, Warszawa 2003, ss. 108-127. – na podstawie krytycznej analizy literatury oraz w oparciu o badania empiryczne autorska koncepcja Systemu Informacji Strategicznej wspomagającej podejmowanie powtarzalnych decyzji strategicznych.
- Gregorczyk S., *Współpraca z dostawcami – polskie doświadczenia*, [w]: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, praca zbiorowa pod (red.) M. Romanowskiej i M. Trockiego, Difin, Warszawa 2002, ss. 96-112, – w oparciu o badania empiryczne identyfikacja korzyści wynikających z partnerskiego budowania relacji z dostawcami.
- Gregorczyk S., *Potrzeby informacyjne związane z portfelem działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 2001, ss.187-199. - – w oparciu o badania empiryczne charakterystyka potrzeb informacyjnych niezbędnych do podejmowania decyzji zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa.
- Gregorczyk S., *Czynniki decydujące o wyborze strategii zaopatrzeniowej na przykładzie sektora AGD i browarniczego*, *Zeszyty Naukowe SGH - Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Nr 18/2001, ss. 55-69. – w oparciu o badania empiryczne identyfikacja determinant strategii wobec dostawców.
- Gregorczyk S., *Strategia wobec dostawców jako przewaga konkurencyjna*, *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, zeszyt 13, SGH, Warszawa 2000, ss. 130-141. – na podstawie krytycznej analizy literatury identyfikacja cech skutecznej strategii wobec dostawców.

<sup>53</sup> Zespół pracowników Katedry Zarządzania w Gospodarce w latach 1995-2002 prowadził m.in. Badania przedprywatyzacyjne sektora nawozów sztucznych, opracował strategię dla PWPW S.A., NFOŚiGW, prowadził szereg analiz rynkowych wspólnie z IBnGR.

- Gregorczyk S. *Procedura budowy strategii wobec dostawców*, Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów, zeszyt 10, SGH, Warszawa 1999 ss. 144-156. – na podstawie krytycznej analizy literatury autorska propozycja mechanizmu tworzenia skutecznej strategii wobec dostawców.

W 2003 roku uchwałą Rady Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie został nadany mi stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Rozprawa doktorska pt.: „Wpływ strategii zaopatrzeniowej na konkurencyjność przedsiębiorstwa”, przygotowana była pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Marii Romanowskiej. Recenzentami rozprawy byli prof. dr hab. Marian Strużycki oraz prof. dr hab. Bohdan Godziszewski.

Zainteresowanie zarządzaniem strategicznym, w tym strategią wobec dostawców, kontynuowałem w kolejnych pracach już po uzyskaniu stopnia naukowego doktora. Natomiast przed uzyskaniem stopnia doktora efektem mojej pracy naukowej było 15 publikacji w monografiach i czasopismach naukowych, 3 publikacje w materiałach konferencyjnych, a także udział w 3 projektach badawczych oraz 14 krajowych konferencjach naukowych.

## **5.2. Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu**

Po otrzymaniu stopnia doktora naukowego zostałem zatrudniony w Katedrze Zarządzania w Gospodarce na stanowisku adiunkta, gdzie rozwijałem swoje zainteresowania badawcze w duchu zarządzania strategicznego. Intrygowały mnie nowoczesne koncepcje zarządzania (np. zarządzanie procesowe, zarządzanie projektami, inteligencja przedsiębiorstwa) i szukałem ich związku z myśleniem i działaniem strategicznym. Im mocniej zagłębiałem się w różne koncepcje, tym silniej na pierwszy plan wysuwały się zagadnienia związane z postawami i zachowaniami ludzi w organizacjach. Na każdym etapie procesu zarządzania strategicznego, a zwłaszcza w fazie wdrażania strategii, stosunek pracowników do przedsiębiorstwa, ich motywacja, poziom kompetencji itd. odgrywają kluczową rolę w osiągnięciu celów strategicznych. Zachowania ludzi w dużym stopniu są konsekwencją procesu kształcenia i wychowania, dlatego też w okresie pełnienia funkcji dziekańskiej częściowo moje zainteresowania skierowałem na uczelnię wyższą, która sama powinna być efektywnie i strategicznie zarządzana, aby móc przygotować swoich absolwentów do sprostania wymogom zmieniającego się rynku pracy.

Efektom prowadzonych przeze mnie prac naukowo-badawczych były publikacje, które można pogrupować w następujące obszary tematyczne:

- Doskonalenie przedsiębiorstwa.
- Człowiek w przedsiębiorstwie.
- Wdrażanie strategii przedsiębiorstwa.
- Zarządzanie szkołą wyższą.

### **A. Doskonalenie przedsiębiorstwa**

Podejmując się pracy naukowej w obszarze zarządzania zdawałem sobie sprawę, że nauki o zarządzaniu mają bardzo silny związek z praktyką, dlatego wszystkie moje dociekania naukowe starałem się przełożyć na konkretne zalecenia dla menedżerów, aby ułatwić im podejmowanie trafnych decyzji zarządczych. Doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa traktowałem, jako naturalne zadanie menedżera na każdym szczeblu zarządzania, a praca naukowca ma pomagać menedżerowi realizować to zadanie.

Doskonałość przedsiębiorstwa może być rozpatrywana na różnych poziomach: pojedynczego stanowiska pracy (np. eliminacja bezczynności, opóźnień i marnotrawstwa; publikacja A11<sup>54</sup>) pojedynczego przedsiębiorstwa (np. tworzenie efektywnego systemu zarządzania, który pozwoli właściwie odczytywać zachodzące w otoczeniu zmiany i przekładać je na trafne wybory strategiczne; publikacje A4, A6, A8) lub grup kapitałowych (np. konstruowanie efektywnych struktur działalności gospodarczej, które zapewnią niezbędną elastyczność, przy zachowaniu odpowiedniego nadzoru właścicielskiego; publikacje A2, A3). Dążenie do ciągłego doskonalenia, przeniesione z kultury japońskiej, może z powodzeniem być wprowadzane w życie w warunkach polskich – należy być tylko otwartym na nowe idee, kreatywnie podchodzić do otaczającego świata, wyciągając z niego wszystko, co pozwala utrzymywać długookresową konkurencyjność przedsiębiorstwa (publikacja A1, A7).

Nie można zarządzać przedsiębiorstwem, kiedy nie dysponuje się informacjami o jego efektywności, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym (publikacja A5). Kluczowym elementem doskonałości przedsiębiorstwa jest sprawnie funkcjonujący System Informacji Strategicznej, który zajmuje się pozyskiwaniem, przetwarzaniem, przechowywaniem i udostępnianiem informacji niezbędnych do podejmowania powtarzalnych decyzji strategicznych (publikacja A10). System ten może bazować na rozwiązaniach controllingu strategicznego, koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników (*Balanced ScoreCard*)

---

<sup>54</sup> Symbole publikacji nawiązują do wymienionych poniżej prac reprezentujących opisany obszar badawczy.

lub Audytu Strategicznego. Jednak, aby przynosił zamierzone rezultaty musi być spójny z potrzebami konkretnego przedsiębiorstwa (publikacja A9).

Efekty badań nad doskonałością przedsiębiorstwa zostały przedstawione w następujących opracowaniach naukowych:

- A1. Gregorczyk S., Wachowiak P., Dziurski P., 2018, *Organizacja kreatywna – rodzaje i atrybuty*, [w:] *Organizacja kreatywna. Teoria i praktyka*, (red.) Wachowiak P, Gregorczyk S., Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 13-26. – na podstawie krytycznej analizy literatury propozycja autorskiej koncepcji cech organizacji kreatywnej.
- A2. Gregorczyk S., Mierzejewska W., 2016, *Determinanty zmian złożoności grup kapitałowych w okresie kryzysu*, [w:] *Nowe paradygmaty w naukach ekonomicznych* (red.) R. Bartkowiak, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 91-103. – w oparciu o badania empiryczne identyfikacja czynników wpływających na zmiany złożoności polskich grup kapitałowych w okresie kryzysu makroekonomicznego.
- A3. Gregorczyk S., Mierzejewska W., 2016, *Changes in the Holdings Structure During the Crisis*, *Journal of Management and Financial Sciences*, ss. 67-86. – w oparciu o badania empiryczne identyfikacja zmian w strukturze polskich grup kapitałowych w okresie kryzysu makroekonomicznego
- A4. Gregorczyk S., 2014, *Boundaries of management system*, [w:] *Within and beyond boundaries of management*, (red.) Z. Dworzecki, M. Jarosiński, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 43-52. - na podstawie krytycznej analizy literatury identyfikacja ograniczeń rozwoju systemu zarządzania organizacji sieciowej.
- A5. Gregorczyk S., W. Mierzejewska, 2014, *Perception of Changes in Polish Enterprises*, [w:] *Management science in transition period in Moldova and Poland: processes and structure in the time of destabilization*, (red.) J. Teczek, P. Buła, V. Grosu, International Management Foundation, Cracow University of Economics, Cracow-Chisinau, ss. 49-62. – w oparciu o badania empiryczne identyfikacja zdolności menedżerów do wychwytywania zmian w otoczeniu.
- A6. Gregorczyk S., 2014, *Business Models of Polish Enterprises During the Economic Crisis*, *Journal of Management and Financial Sciences*, ss. 63-79. - w oparciu o badania empiryczne identyfikacja skali I zakresu zmian w modelach biznesowych, jako odpowiedź na zjawiska kryzysowe.
- A7. Gregorczyk S., 2013, *Enterprise Excellence*, *Journal of Management and Financial Sciences*, ss. 81-96. - na podstawie krytycznej analizy literatury charakterystyka doskonałego przedsiębiorstwa.
- A8. Gregorczyk S., 2013, *Globalizacja a zarządzanie ryzykiem strategicznym w przedsiębiorstwie*, [w:] *Wiedza i bogactwo narodów: kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej*, (red.) R. Bartkowiak, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 34-45. - na podstawie krytycznej analizy literatury identyfikacja i charakterystyka globalizacji ryzyka strategicznego.
- A9. Gregorczyk S., 2006, *Klasyfikacja potrzeb informacyjnych i organizacja controllingu w systemie informacji monitorowania dokonań (SIMD)*, [w:] *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, (red.) A. Karmańska, Difin, Warszawa ss. 457-499. - na podstawie krytycznej analizy literatury opracowanie modelu controllingu strategicznego w przedsiębiorstwie.
- A10. Gregorczyk S., Karmańska A., Wachowiak P., 2005, *Koncepcje analizy informacji wykorzystywanych w planowaniu i monitorowaniu wyników przedsiębiorstwa*, [w:] *Czas na pieniądź. Zarządzanie Finansami. Biznes, Bankowość i Finanse na Rynkach Wschodzących*, tom 1, (red.) D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Uniwersytet Północnej Malesji, Szczecin, s. 399-408. - w oparciu o badania empiryczne opracowanie zarysu Systemu Informacji Strategicznej.
- A11. Gregorczyk S., 2007, *Wpływ strategii zasobowej na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiany jakościowe w otoczeniu a konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie narzędziowo-praktyczne*, (red.) M. Stawicka, tom III, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego Warszawa, ss. ??, - w oparciu o badania empiryczne charakterystyka zasobowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

## **B. Człowiek w przedsiębiorstwie**

Traktowanie ludzi jako najcenniejszy kapitał przedsiębiorstwa, w który należy systematycznie inwestować, zalecane jest przez wiele współczesnych koncepcji zarządzania. Praktyka zarządzania pokazuje jednak, że rzeczywistość jest daleka od ideału, a pracownicy traktowani są przez pracodawców w sposób instrumentalny, pozbawiony perspektywicznego

myślenia, przez co narażają się na brak lojalności ze strony pracowników, niski stopień motywacji a w konsekwencji niewielkie zaangażowanie (publikacja B2). Niewłaściwa organizacja pracy, przypadkowy dobór pracowników a także błędy motywacyjne często prowadzą do pojawiania się konfliktów w pracy, z którymi menedżerowie niestety nie potrafią sobie poradzić. Bardzo niekorzystną praktyką zarządzania jest pozostawienie ludzi samych sobie w sytuacjach konfliktowych, co jeszcze bardziej pogarsza atmosferę pracy (publikacja B4). Troska o dobry klimat w pracy i właściwe relacje pomiędzy członkami zespołu jest kluczowym czynnikiem efektywnej pracy zespołu (publikacja B3). Szczególnie można to zaobserwować na przykładzie pracy zespołów projektowych (B6, B7), które coraz częściej przejmują działania operacyjne współczesnych przedsiębiorstw. Czynniki warunkujące wysoką efektywność pracy zespołu projektowego są m.in. kompetencje kierownika (publikacja B1) oraz właściwa organizacja pracy zespołu projektowego (publikacja B5). Niestety przeprowadzone badania empiryczne pokazują wciąż duże luki kompetencyjne polskich kierowników projektów.

Efekty badań nad rolą ludzi w przedsiębiorstwie zostały przedstawione w następujących opracowaniach naukowych:

- B1. Gregorczyk S., Wachowiak P., 2018, *Kompetencje kierowników zespołu projektowego*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa”, 2018, z. 159, s. 75-91; w oparciu o badania empiryczne identyfikacja luki kompetencyjnej polskich kierowników zespołów projektowych.
- B2. Gregorczyk S., P.Wachowiak, W. Mierzejewska, 2017, *Tangible monetary incentives – important job motivators of the Poles*, [w:] *Management in the time of networks, cross-cultural activities and flexible organizations*, (red.) J. Teczek, P. Buła, , International Management Foundation, Cracow-Tibilisi, s. 367-382 - w oparciu o badania empiryczne charakterystyka wpływu pieniężnych czynników motywacyjnych na postawy i zachowania młodych, wykształconych pracowników.
- B3. Gregorczyk S., 2014, *Kierowanie zespołem*, [w:] *Zarządzanie podmiotami leczniczymi przekształcanymi w spółki prawa handlowego*, (red.) M. Jarosiński, S. Winch, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 217-231. na podstawie krytycznej analizy literatury i własnych doświadczeń zawodowych charakterystyka procesu kierowania zespołem.
- B4. Gregorczyk S., Majewski B., Wachowiak P., 2014, *Konflikty w polskich organizacjach*, [w:] *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, (red.) P. Wachowiak, S. Winch, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 363-374. - w oparciu o badania empiryczne identyfikacja źródeł i sposobów radzenia sobie z konfliktami.
- B5. Gregorczyk S., Wachowiak P., 2008, *Organizacja pracy zespołu projektowego w kontekście uwarunkowań międzynarodowych*, [w:] (red.) P. Wachowiak, *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 277-285. na podstawie krytycznej analizy literatury i własnych doświadczeń zawodowych charakterystyka zasad funkcjonowania zespołu projektowego.
- B6. Gregorczyk S., Wachowiak P., 2006, *Kierowanie zespołem projektowym*, [w:] *Zarządzanie projektem europejskim*, (red.) M. Trocki, B. Grucza, PWE, ss. 239-258, - na podstawie krytycznej analizy literatury i własnych doświadczeń zawodowych identyfikacja kluczowych czynników skutecznego kierowania zespołem projektowym.
- B7. *Kierowanie zespołem projektowym*, P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza. K. Ogonek, Difin, Warszawa 2004, ss. 1-168. – jedna z pierwszych w Polsce monografii prezentująca autorskie podejście do kierowania zespołem projektowym.

### C. Wdrażanie strategii przedsiębiorstwa

Wdrażanie strategii przedsiębiorstwa to jeden z najslabiej zbadanych i opisanych etapów procesu zarządzania strategicznego. Jest to zarazem najtrudniejszy dla menedżerów krok w osiągnięciu zamierzonych celów. Po pracach w gronie ekspertów nad badaniem kondycji strategicznej przedsiębiorstwa a następnie nad poszukiwaniem najkorzystniejszych opcji strategicznych, przychodzi mozolna praca ze wszystkimi poziomami zarządzania nad przestawieniem przedsiębiorstwa na nowy sposób działania. Przy głębokich zmianach strategicznych niezbędne jest włączenie do procesu zmiany całego przedsiębiorstwa, co szczególnych umiejętności zarządczych i dedykowanych rozwiązań organizacyjnych (publikacja C5). Przedsiębiorstwa cechujące się wysokim poziomem dojrzałości procesowej, wrażliwe na potrzeby swoich klientów, przekładają cele strategiczne na cele procesów biznesowych i dostosowują organizację procesową do nowych wymagań strategicznych (publikacje C2, C4). Najczęstszym sposobem wdrażania strategii we współczesnej gospodarce są rozwiązania projektowe, które dzięki precyzyjnie określonej celowi, dedykowanym zasobom i jednoznacznie określonej odpowiedzialności, zapewniają wysoki współczynnik skuteczności i efektywności osiągnięcia celów strategicznych (publikacja C3). Przy wdrażaniu zmian cechujących się wysokim stopniem złożoności społecznej, konieczne jest oprócz działań projektowych prowadzenie równoległych działań zarządzania zmianą (publikacja C1). Niestety w wielu przedsiębiorstwach wciąż brakuje niezbędnych kompetencji z zakresu *change management* nie tylko menedżerom średniego szczebla, ale także najwyższym władzom, którzy bagatelizują opór wobec zmian, nie doceniają roli konstruktywnej komunikacji i pełnią nieskuteczną rolę sponsora zmiany.

Efekty badań związanych ze skutecznym wdrażaniem strategii zostały przedstawione w następujących opracowaniach naukowych:

- C1. Gregorczyk S., Ogonowski K., 2017, *Zarządzanie zmianą w organizacji ochrony zdrowia*, [w:] *Współczesne wyzwania organizacji ochrony zdrowia*, (red.) M. Jaroński, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 225-248. - na podstawie krytycznej analizy literatury i własnych doświadczeń zawodowych charakterystyka procesu zarządzania zmianami w podmiotach leczniczych.
- C2. Gregorczyk S., 2012, *Przedsiębiorczość a kreowanie wartości dla klienta*, [w:] *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, (red.) K. Jaremczuk, tom 2., PWSZ w Tarnobrzegu, ss. 167-179, - na podstawie krytycznej analizy literatury charakterystyka przedsiębiorczych postaw pracowników w procesie kreowania wartości dla klienta zewnętrznego.
- C3. Gregorczyk S., Ogonek K., 2009, *Rola projektów we wdrażaniu strategii*, [w:] *Strategiczne zarządzanie projektami*, (red.) M. Trocki, E. Sońta-Drączkowska, Bizarre, ss. 15-34. - na podstawie krytycznej analizy literatury i własnych doświadczeń zawodowych opis mechanizmu przełożenia strategii przedsiębiorstwa na projekty i programy strategiczne.



- C4. Gregorczyk S., Ogonek K., 2007, *Uwarunkowania strategiczne zarządzania procesowego*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, ss. 55-73. – na podstawie krytycznej analizy literatury i własnych doświadczeń zawodowych identyfikacja czynników wpływających na wzrost dojrzałości procesowej organizacji.
- C5. Gregorczyk S., 2006, *Problemy wdrażania strategii*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, (red.) M. Romanowska, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, ss. 253-262, – na podstawie krytycznej analizy literatury charakterystyka ograniczeń skutecznej implementacji strategii.

#### **D. Zarządzanie w szkole wyższej**

Zarządzanie szkołą wyższą ze względu na istnienie znacznej i zróżnicowanej liczby interesariuszy, rozproszonych celów, uwarunkowań politycznych i biurokratycznych wymagają szczególnych metod i narzędzi zarządzania strategicznego i operacyjnego (publikacja D2). Dodatkowo zmiany technologiczne wpływające na różne aspekty procesu kształcenia, nasilająca się konkurencja ze strony uczelni zagranicznych, kwestie demograficzne wymuszają konieczność tworzenia bardziej zróżnicowanej oferty edukacyjnej, dopasowanej do wymagań rynku (publikacja D1). Wirtualizacja świata biznesu i uczelni jest nieunikniona, dlatego inwestowanie w zdalne programy i projekty edukacyjne będzie istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej szkoły wyższej (publikacja D3). Potwierdziły to również prowadzone pod moim kierownictwem w 2017 roku badania, realizowane w ramach grantu międzykolegialnego pt.: „Analiza strategiczna Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”. Szkoła wyższa musi traktowana jako organizacja zdywersyfikowana, konkurująca na różnych rynkach z różnymi rywalami, dlatego niezbędne jest wdrożenie w uczelni strategicznego modelu zarządzania oraz efektywnej kontroli zarządczej.

Efekty badań nad procesem zarządzania w szkole wyższej zostały przedstawione w następujących opracowaniach naukowych:

- D1. Gregorczyk S., Domański J., Dolata M., 2014, *Edukacyjne oczekiwania studentów w zakresie nauk o zarządzaniu*, Marketing i Rynek, ss. 962-971, - w oparciu o badania empiryczne identyfikacja oczekiwań edukacyjnych studentów odnośnie przekazywanej przez uczelnie wiedzy z zakresu zarządzania oraz subiektywnego poziomu opanowania przez nich prezentowanej w uczelniach wiedzy.
- D2. Gregorczyk S., 2012, *Zarządzanie operacyjne w szkole wyższej jako przedmiot badań*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, ss. 134-157, - na podstawie krytycznej analizy literatury i własnych doświadczeń zawodowych identyfikacja obszarów doskonalenia działań operacyjnych szkoły wyższej.
- D3. Gregorczyk S., 2010, *E-learning a przewaga konkurencyjna szkoły wyższej*, E-MENTOR, SGH, ss. 20-22. - na podstawie krytycznej analizy literatury i własnych doświadczeń zawodowych charakterystyka e-learningu jako źródła przewagi konkurencyjnej szkoły wyższej.

### 5.3. Charakterystyka współpracy międzynarodowej

Moja aktywność na polu współpracy międzynarodowej przejawia się głównie w udziale w zagranicznych konferencjach oraz w prowadzeniu warsztatów dydaktyczno-doradczych w ramach programu Lwowska Akademia Biznesu. W 2016 i 2017 roku

Dotychczas uczestniczyłem w dwóch międzynarodowych konferencjach, na których zaprezentowałem swoje artykuły:

- 2013, Management science in transition period in South Africa and Poland, Stellenbosch, RPA: *Value in a business model* (P. Wachowiak współautor)<sup>55</sup>.
- 2014, Management science in transition period in Moldova and Poland: processes and structure in the time of destabilization, Chisinau, Moldova: *Perception of Changes in Polish Enterprises* (W. Mierzejewska współautor).<sup>56</sup>

Od 2016 roku aktywnie uczestniczę w organizowanej przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie i Fundację Pomoc Polakom na Wschodzie Lwowskiej Akademii Biznesu, oferującej wsparcie merytoryczne dla ukraińskich przedsiębiorców. W ramach Akademii prowadziłem w 2016 roku zajęcia dydaktyczne pt. „Model biznesowy przedsiębiorstwa” a w 2017 roku zajęcia dydaktyczne pt. „Strategiczny rozwój przedsiębiorstwa”. Integralną częścią zajęć dydaktycznych były indywidualne konsultacje biznesowe oraz doradztwo z zakresie zarządzania strategicznego.

### 5.4. Charakterystyka opieki naukowej nad doktorantami

Wspólnie z P. Wachowiakiem, od 2014 roku jestem organizatorem seminarium dla doktorantów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Pełniłem funkcję promotora pomocniczego w następujących rozprawach doktorskich:

- Paweł Snarski, Ocena konkurencyjności wybranych banków w Polsce, promotor T. Siudek, – obrona 25.05.2015,

---

<sup>55</sup> Gregorczyk S., Wachowiak P., 2013, *Value in a business model*, [w:] *Management science in transition period in South Africa and Poland*, red. J. Teczek, N. Terblanche, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Stellenbosch University, Kraków-Stellenbosch, ss. 377-390.

<sup>56</sup> Gregorczyk S., W. Mierzejewska, 2014, *Perception of Changes in Polish Enterprises*, [w:] *Management science in transition period in Moldova and Poland : processes and structure in the time of destabilization*, red. J. Teczek, P. Buła, V. Grosu, International Management Foundation, Cracow University of Economics, Cracow-Chisinau, ss. 49-62.

- Monika Ingram, Zdolności innowacyjne małych i średnich przedsiębiorstw, promotor J. Karpacz – obrona 29.06.2017,
- Magdalena Barska, Model prognozy popytu w przemyśle hutniczym, promotor E. M. Syczewska – otwarty przewód doktorski.

### 5.5. Charakterystyka działalności dydaktycznej

Moja działalność dydaktyczna po uzyskaniu stopnia doktora obejmuje prowadzenie zajęć na studiach magisterskich, studiach MBA, studiach podyplomowych oraz organizowanych przez SGH szkoleniach dla firm. Na studiach magisterskich prowadziłem zajęcia z następujących przedmiotów: Zarządzanie strategiczne (w), Zarządzanie operacyjne (w), Planowanie strategiczne (w), Tworzenie modelu biznesowego (w), Controlling strategiczny (w), Strategiczne zarządzanie projektami (w), Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie (w), Kierowanie zespołem projektowym (ćw.). Od lat moje zajęcia są wysoko oceniane przez studentów i cieszą się dużym powodzeniem – w ciągu ostatnich 10 lat zawsze o ponad 30% przekraczałem pensum dydaktyczne.

Od 2014 roku prowadzę 36 godzinne zajęcia w programie MBA-SGH z przedmiotu zarządzanie strategiczne. Byłem również opiekunem czterech projektów biznesowych kończących w/w program.

Na studiach podyplomowych prowadzę autorskie zajęcia pt.: Strategie biznesowe, Wdrażanie strategii, Zarządzanie procesami, Zarządzanie wieloma projektami, do których opracowałem materiały wykładowe oraz ćwiczenia. Dodatkowo jako prowadzący ćwiczenia współprowadzę na studiach podyplomowych takie zajęcia jak: Kierowanie zespołem projektowym, Zarządzanie zmianą, Zarządzanie projektami. Jestem autorem i współautorem części omawianych *case study* na tych zajęciach.

W ramach działalności edukacyjnej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie brałem także udział w następujących projektach szkoleniowych:

- Manager's Excellence (MBA) dla Alcon (III edycje) - prowadzone zajęcia: Projektowanie strategii biznesu, Projektowanie i zarządzanie modelem biznesowym.
- „Profesjonalny urzędnik – nowoczesna administracja”, cykl szkoleń podnoszących kompetencje pracowników Urzędu Miasta Bełchatowa - prowadzone zajęcia: Planowanie strategiczne.

- „Strategiczne zarządzanie projektami” cykl szkoleń dla pracowników Krajowej Instytucji Wspomagającej, zleceniodawca: Centrum Projektów Europejskich
- „Jakość w projektach wymian i staży programu Leonardo da Vinci” – cykl szkoleń dla wnioskodawców, zleceniodawca: Krajowa Agencja Programu.
- „Kierowanie zespołem projektowym w ramach programu Equal” – cykl szkoleń dla wnioskodawców, zleceniodawca: Krajowa Agencja Programu.

W latach 2003-2018 byłem promotorem ponad 70 prac magisterskich i 3 prac licencjackich oraz recenzentem 4 prac licencjackich i 24 prac magisterskich. Wszystkie prace dyplomowe dotyczyły zagadnień z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem.

## **5.6. Charakterystyka działalności organizacyjnej**

Na moją działalność organizacyjną składa się aktywność na rzecz środowiska nauk organizacji i zarządzania (sekretarz techniczny Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, sekretarz Redakcji kwartalnika „Organizacja i Kierowanie”) oraz praca w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Nieprzerwanie od 2003 roku (cztery kadencje) jestem sekretarzem technicznym KNOiZ PAN. Do moich głównych obowiązków należy m.in.: prowadzenie dokumentacji Komitetu (np. sporządzanie protokołów z posiedzeń plenarnych, przygotowywanie materiałów do głosowań, rozliczanie delegacji), obsługa korespondencji, a także prowadzenie strony internetowej Komitetu. Jako sekretarz KNOiZ PAN trzykrotnie brałem udział w organizacji wyborów do Komitetu, odpowiadając m.in. za przygotowanie i rozesłanie kart do głosowania do wszystkich elektorów.

Od 2016 roku pełnię funkcję sekretarza redakcji, wydawanego pod patronatem KNOiZ PAN kwartalnika „Organizacja i Kierowanie”. Do moich obowiązków należy obsługa zgłaszanych do redakcji artykułów (m.in. przyjmowanie zgłoszeń, wstępna selekcja artykułów, przekazywanie artykułów do redaktorów tematycznych, przekazywanie recenzji do autorów, kompletowanie artykułów do kolejnych numerów). W okresie od 2016 do 2018 roku wpłynęło do redakcji OiK ponad 120 artykułów, nad którymi miałem pieczę organizacyjną.

Moja działalność organizacyjna w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie przejawia się w następujących obszarach:

- reprezentowanie niesamodzielnych pracowników naukowych w Senacie SGH,
- reprezentowanie niesamodzielnych pracowników naukowych podczas Rad Naukowych Kolegium Zarządzania i Finansów,
- zaangażowanie w prace podczas egzaminów rekrutacyjnych na studia pierwszego i drugiego stopnia, (w 2018 roku byłem kierownikiem zespołu przygotowującego pytania na egzamin kwalifikacyjny do SGH),
- udział w Senackiej Komisji Dydaktycznej ds. Studentów i Doktorantów w latach 2012-2016.
- udział w komitetach organizacyjnych konferencji naukowych – od 2003 roku byłem ośmiokrotnie współorganizatorem ogólnopolskich konferencji, w tym dwukrotnie pełniłem funkcję przewodniczącego komitetu organizacyjnego: „Szkola Letnia Zarządzania”, 2006, Jachranka; „Przedsiębiorstwo inteligentne” 2016, Kazimierz Dolny.
- pełnienie funkcji sekretarza i kierownika studiów podyplomowych – od 2003 roku byłem sekretarzem ponad 20 studiów podyplomowych i kierownikiem ponad 10 studiów,
- pełnienie funkcji Pełnomocnika Rektora ds. Studiów Popołudniowych – w okresie 2006-2008 jako pełnomocnik rektora, pełniłem w Dziekanacie Licencjackim funkcje dziekańskie na nowoutworzonych niestacjonarnych Studiach Popołudniowych,
- pełnienie funkcji koordynatora przedmiotu *Zarządzanie strategiczne* – obecnie, od 2016 roku,
- pełnienie funkcji opiekuna ASK Soli Deo – obecnie od 2014 roku,

### **5.7. Charakterystyka działalności popularyzującej naukę**

Moja działalność popularyzująca naukę przejawia się głównie w publikacjach prac naukowych, uczestnictwie w konferencjach i seminariach naukowych, a także ich organizacji. Zarówno przed jak i po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczę w upowszechnianiu wiedzy poprzez udział w konferencjach krajowych i międzynarodowych. Po uzyskaniu stopnia doktora wziąłem udział w 25 konferencjach i seminariach naukowych, w tym: 22 krajowych i 3 zagranicznych. Dodatkowo moje referaty zostały przyjęte na 4 konferencje (w tym 2 zagraniczne), w których nie uczestniczyłem.

Ponadto moja działalność upowszechniająca naukę wyraża się również w licznych projektach edukacyjnych skierowanych dla młodzieży gimnazjalnej i licealnej. Od napisania

(wspólnie z M. Romanowską, A. Sopińską, P. Wachowiakiem) podręcznika do nauczania w liceum przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości”<sup>57</sup>, zrealizowałem wiele projektów dla nauczycieli i uczniów ułatwiających przyswajanie wiedzy z zakresu przedsiębiorczości. Były to m.in.:

- Opracowanie obudowy internetowej do podręcznika „Przedsiębiorczość bez tajemnic” dla nauczyciela i dla uczniów, WSiP 2004,
- Referaty dla nauczycieli „Podstaw przedsiębiorczości”:
  - *Metodyka nauczania przedsiębiorczości z wykorzystaniem multimedialnych i Internetu*, referat wygłoszony na III Ogólnopolskiej Konferencji Nauczycieli Przedsiębiorczości „Jak bezpiecznie inwestować na rynku kapitałowym” 2007, organizator: FERK,
  - Zakładanie działalności gospodarczej, referat wygłoszony na III Kongresie Nauczycieli Przedsiębiorczości, 2007, organizator: Stowarzyszenie Nauczycieli Przedsiębiorczości i Edukacji Ekonomicznej.
- Opracowanie czterech modułów internetowych (treści edukacyjne, scenariusze lekcji, zestawy ćwiczeń) w ramach Gimnazjalnego Programu Kształtowania Kompetencji Kluczowych, WSiP 2011,
- Opracowanie dwóch modułów e-learningowych w projekcie Kafeteria dla Licealistów.
- Udział na szczeblu centralnym w pracach komisji oceniającej uczestników Olimpiady z Przedsiębiorczości.
- Prowadzenie zajęć w ramach Akademii Młodego Ekonomisty.

Formą upowszechniania nauki był także mój udział w projekcie Wiki-Ekonomia, organizowanym przez NBP. Celem projektu był przegląd polskojęzycznych haseł ekonomicznych Wikipedii z obszarów makroekonomii, finansów i bankowości oraz sukcesywne uzupełnianie Wikipedii o nowe hasła z zakresu ekonomii. Łącznie zweryfikowałem lub utworzyłem ponad 70 haseł Wikipedii.

---

<sup>57</sup> S. Gregorczyk, M. Romanowska, A. Sopińska, P. Wachowiak, *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2002

## 6. Podsumowanie dorobku

Podsumowanie mojej działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej zawarto w tabeli 10:

**Tabela 10. Podsumowanie działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej**

<b>Rodzaj działalności</b>	<b>Przed uzyskaniem stopnia doktora</b>	<b>Po uzyskaniu stopnia doktora</b>	<b>Razem</b>
Liczba publikacji	18	48	66
Udział w projektach badawczych	3	8	11
Udział w konferencjach naukowych	14 (krajowe)	22 (krajowe) 3 (zagranicznych)	39
Wygłoszone referaty na konferencjach naukowych	4	11	15
Recenzje artykułów w czasopismach i zgłaszanych na konferencje naukowe	-	7 recenzji w czasopismach naukowych 10 recenzji artykułów zgłoszonych na konferencje	17
Zorganizowane konferencje i seminaria naukowe	2	10	12
Promotorstwo prac licencjackich i magisterskich	-	3 prac licencjackich 71 prace magisterskie	74
Prowadzone przedmioty na studiach I i II stopnia	6	8	-

*Źródło: Opracowanie własne*

