

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 30.06.2023

Data recenzji/Accepted: 28.08.2023/22.09.2023

Data publikacji/Published: 30.09.2023

Źródła finansowania publikacji: środki własne

DOI: 10.5604/01.3001.0054.0085

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr inż. Danuta Rojek ^{A B C D E F}

Politechnika Warszawska,

Wydział Zarządzania

ORCID 0000-0002-7390-9341

**STARTUPY W KONTEKŚCIE POSZUKIWANIA
MODELU BIZNESOWEGO
– UJĘCIE TEORETYCZNO-EMPIRYCZNE**

**STARTUPS IN THE CONTEXT OF SEARCHING
FOR A BUSINESS MODEL – THEORETICAL
AND EMPIRICAL APPROACH**

Streszczenie: Celem opracowania jest przedstawienie istoty i wybranych klasyfikacji modeli biznesu/ e-biznesu oraz próba określenia najistotniejszych modeli biznesu przyjmowanych obecnie przez startupy w Polsce. W drodze do realizacji celu przedstawiono pojęcie i etapy rozwoju startupu, wybrane aspekty dotyczące modelu biznesu/e-biznesu, a także przykładowe innowacyjne modele biznesowe. Rozważania oparto na studiach literaturo- wych oraz przeglądzie wyników wybranych badań wtórnych, przeprowadzonych w Polsce w ostatnich latach. Podstawową metodą badawczą wykorzystaną w opracowaniu jest *desk research*. W świetle wyników badań zastanych przedsiębiorstwa typu *startup* w przeważającym stopniu przyjmują ogólny model biznesowy B2B (ang. *business-to-business*). Wykorzystują innowacyjne modele przychodowe. Opracowanie zawiera w konkluzji autorskie spojrzenie na badany problem, prowadzące do zaleceń dla menedżerów startupów, zainteresowanych wzrostem innowacyjności tych przedsiębiorstw. Ujęto także rekomendacje dotyczące dalszych badań w obszarze modeli biznesowych startupów.

Słowa kluczowe: startup, model biznesu/e-biznesu, innowacyjny model biznesu

Abstract: The objective of the study is to present the essence and selected classifications of business/e-business models and an attempt to identify the most important business models currently adopted by startups in Poland. On the way to achieving the goal, the author presents the concept and stages of startup development, selected aspects concerning the business/e-business model, as well as examples of innovative business models. The author's considerations are based on literature studies and a review of the results of selected secondary research conducted in Poland in recent years. The main research method used in the study is the *desk research* method. The results of existing research indicate that startups mostly adopt a general B2B (i.e. business-to-business) business model and that they employ innovative revenue models. In the conclusion of the study the author presents her own approach to the problem, leading to recommendations for startup managers interested in increasing the innovativeness of their companies. The author also includes recommendations for further research in the area of startup business models.

Keywords: startup, business/e-business model, innovative business model

Wstęp

Motorem nowoczesnej gospodarki, opartej na wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych, stają się współcześnie startupy. Są one postrzegane jako przedsiębiorstwa innowacyjne, mogące sprostać rosnącym oczekiwaniom rynku w warunkach silnej konkurencji. Rozwój przedsiębiorstwa typu startup oparty na innowacji wymaga umiejętności wychwytywania szans, jakie stwarza otoczenie przedsiębiorstwa. Wymaga przy tym stworzenia efektywnego modelu biznesowego, poszukiwanego w całym cyklu życia startupu. Startupy kierują swoją ofertę bezpośrednio do klienta indywidualnego, jak również tworzą rozwiązania oferowane dla innych podmiotów. Stosują przy tym różnorodne modele przychodowe.

Celem opracowania jest przedstawienie istoty i wybranych klasyfikacji modeli biznesu/e-biznesu oraz próba określenia najistotniejszych modeli biznesowych przyjmowanych przez startupy w Polsce. W drodze do realizacji celu przedstawiono pojęcie i etapy rozwoju startupu, aspekty teoretyczne dotyczące modelu biznesu/e-biznesu, a także przykładowe innowacyjne modele biznesowe. Rozważania oparto na studiach literaturowych oraz przeglądzie wyników wybranych badań wtórnych, przeprowadzonych w Polsce w ostatnich latach. Podstawową metodą badawczą wykorzystaną w opracowaniu jest analiza danych zastanych (*desk research*).

Pojęcie startupu

Pojęcie **startupu**, wprowadzone do literatury naukowej oraz praktyki biznesowej, nie doczekało się polskojęzycznego odpowiednika ani jednoznacznej, ogólnie przyjętej definicji. Startup jest definiowany niejednolicie, jednak autorzy określają każdorazowo wskazując na cechy pozwalające na odróżnienie go od innych przedsiębiorstw. Przykładowo – D. Norris uważa, że **startup** „wzbudza nieco większą ekscytację; charakteryzuje się przy tym: dużym potencjałem szerokiego oddziaływania, wysokim poziomem innowacji, mocno niepewnymi warunkami funkcjonowania”¹. Wybrane definicje startupu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane definicje startupu

Table 1. Selected definitions of a startup

Autor	Definicja
E. Ries (2011)	Startup – ludzka instytucja stworzona z myślą o budowaniu nowych produktów i usług w warunkach skrajnej niepewności ² .
S. Blank, B. Dorf (2013)	Startup – tymczasowa organizacja zajmująca się poszukiwaniem skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego ³ .
B. Glinka, J. Pasieczny (2015)	Startup – każda młoda lub nowo tworząca się organizacja, która dopiero określa i testuje swoje założenia biznesowe ⁴ .
M. Beauchamp et al. (2017) - <i>praca badawcza</i>	Startup – przedsięwzięcie, które spełnia przynajmniej jeden z trzech warunków: zalicza się do sektora gospodarki cyfrowej; przetwarzanie informacji lub pochodne technologie stanowią kluczowy element jego modelu biznesowego ; tworzy nowe rozwiązania technologiczne w obszarze IT/ICT ⁵ .

¹ D. Norris, *Startup w 7 dni. Od mocnego startu do szybkiego sukcesu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014, s. 29-30.

² E. Ries, *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011, s. 28.

³ S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, s. 19-20.

⁴ B. Glinka, J. Pasieczny, *Tworzenie przedsiębiorstwa: szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015, s. 82.

⁵ M. Beauchamp, A. Kowalczyk, A. Skala, T. Ociepka, *Polskie startupy. Raport 2017*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2017, s. 94.

M. Nieć, PARP (2019) - <i>praca badawcza</i>	Startup – podmiot reprezentowany w <i>badaniu</i> przez osobę będącą na etapie zakładania firmy lub prowadzącą ją przez okres do 3,5 roku i wykorzystującą do wytwarzania swoich produktów/usług technologie/metody pracy dostępne na rynku nie dłużej niż 5 lat ⁶ .
A. Skala (2020)	Startupy – przedsięwzięcia, które: są innowacyjne – w rozumieniu szerokim, są ambitne, dynamicznie się rozwijają, ich model biznesowy jest potencjalnie hiperskalowalny ⁷ .
European Startup Monitor 2019/2020; German Startup Monitor 2022; Austrian Startup Monitor 2022 - <i>prace badawcze</i>	Startupy – mają mniej niż 10 lat; są innowacyjne w obszarze swoich produktów/usług, modeli biznesowych i/lub technologii; są zorientowane na zwiększenie skali działalności (zwiększenie liczby pracowników i/ lub przychodów ze sprzedaży ⁸ .

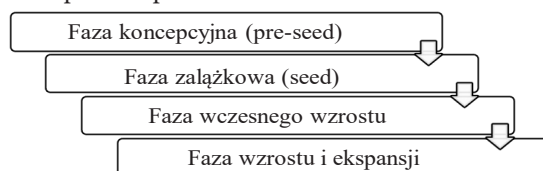
Źródło: opracowanie własne.

W ramach badań prowadzonych w różnych krajach niejednolicie określa się okres funkcjonowania podmiotu jako startupu. W badaniach fundacji Startup Poland – czas ten nie przekracza 10 lat. Podobne założenie przyjmuje się w badaniach prowadzonych w Unii Europejskiej, w tym w Niemczech i Austrii⁹.

Autorzy określeń (tabela 1) odwołują się przede wszystkim do jakościowych cech startupu, w tym do nowości oferty, ale także do wysokiej niepewności na etapie testowania założeń, poszukiwania optymalnego sposobu funkcjonowania prowadzącego do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i jednocześnie gwarantującego odpowiednią dynamikę rozwoju. Jednocześnie akcentują znaczenie poszukiwania i znalezienia innowacyjnego **modelu biznesowego** – jako podstawy funkcjonowania startupu, gwarantującego nie tylko przetrwanie, ale przede wszystkim zakładany dynamiczny wzrost przychodów.

Rysunek 1. Fazy rozwoju startupu

Figure 1. Phases of startup development



Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Nowak, K. Łuczak, *Modele biznesu a cykl życia startupów internetowych – studium przypadku*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 9, s. 39-46.

⁶ M. Nieć, *Startupy w Polsce*. Raport 2019, PARP, Warszawa 2019, s. 4

⁷ A. Skala, *Współpraca startupów z nauką w Polsce – wyniki badań*, „Studia BAS” 2020, nr 1(61), s. 103-123; s. 107.

⁸ *European Startup Monitor 2019/2020; German Startup Monitor 2022; Austrian Startup Monitor 2022*.

⁹ Ibidem.

Poszukiwanie **modelu biznesowego**, skalowalnego, powtarzalnego i prowadzącego do wysokiej rentowności ma miejsce we wszystkich fazach rozwoju start-upu (rysunek 1) – począwszy od wstępnej koncepcji aż do etapu wzrostu i ekspansji rynkowej. Działania te stają się przedmiotem wysiłku założycieli, właścicieli i menedżerów startupów.

Model biznesowy – podstawy teoretyczne

Model biznesowy¹⁰ może być definiowany zarówno w ujęciu wąskim, jak i szerokim. W ujęciu wąskim określa sposób, w jaki organizacja generuje przychody i osiąga zysk¹¹, pomysł na zarabianie pieniędzy przez firmę¹². W ujęciu szerokim przedstawia „logikę firmy, sposób jej działania i sposób, w jaki tworzy wartość dla swoich interesariuszy”¹³. Rdzeniem modelu biznesowego w tym ujęciu staje się oferta (propozycja) wartości dla klienta – jako czynnik istotny w dążeniu do zróżnicowania oferty rynkowej. Model biznesowy bywa zatem określany jako „wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący logikę tworzenia wartości dla klientów oraz przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo”¹⁴, „kompleksowy obraz firmy, opisujący sposób wytwarzania przez nią wartości”¹⁵, „przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości”¹⁶.

Tworzenie modelu biznesowego przedsiębiorstwa, w tym także startupu, jest ułatwione dzięki wykorzystywaniu szablonów, obejmujących zestawy elementów konstytuujących model. Szablony pomagają odwzorować pomysł na prowadzenie biznesu, stając się specyficzną mapą drogową podczas tworzenia i obrazem, ułatwiającym poszukiwanie zmian w modelu. Do popularnych szablonów należą: „magiczny trójkąt” oraz Business Model Canvas (BMC).

¹⁰ Pojęcia: „model biznesowy” i „model biznesu” traktowane są w opracowaniu jako synonimy.

¹¹ M.H. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*, „Journal of Business Research” 2005, Vol. 58 (6), s. 726-735.

¹² A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123.

¹³ R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Plan” 2010, Vol. 43 (2-3), s. 195-215.

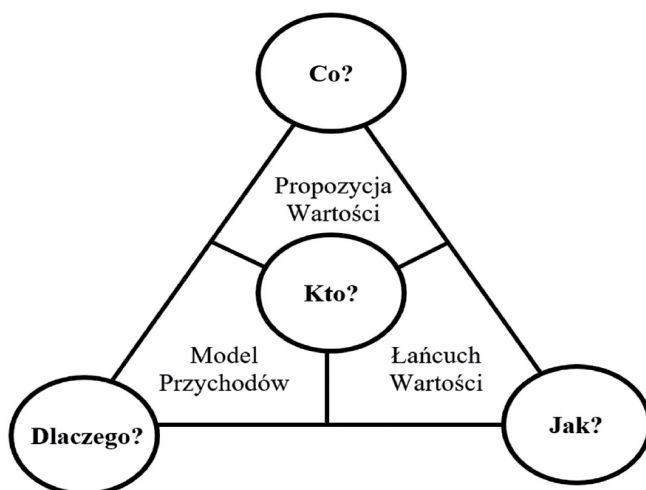
¹⁴ T. Falencikowski, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Ce-De-Wu, Warszawa 2013.

¹⁵ O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, *Nawigator modelu biznesowego. 55 modeli, które zrewolucjonizują Twój biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.

¹⁶ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, s. 18.

Rysunek 2. Magiczny trójkąt modelu biznesu

Figure 2. The Magic Triangle of Business Models



Źródło: O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, *Nawigator Modelu Biznesowego. 55 modeli, które zrewolucjonizują Twój biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016, s. 106.

Magiczny trójkąt (rysunek 2) jest uproszczonym szablonem modelu biznesu, który obejmuje cztery wymiary w formie pytań: **kto** – jest grupą docelową? **co** – można zaoferować klientom? **jak** – jest tworzona propozycja wartości? **dlaczego** – działalność jest opłacalna?¹⁷.

Elementami konstytuującymi model biznesu w omawianym uproszczonym ujęciu są: propozycja (oferta) wartości, model przychodów i łańcuch wartości.

Business Model Canvas (BMC) jest rozszerzoną kanwą obejmującą 9 elementów konstytuujących model biznesu (rysunek 3).

¹⁷ O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, *Nawigator Modelu Biznesowego...*, s. 106.

Rysunek 3. Business Model Canvas

Figure 3. Business Model Canvas



Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, s. 48; CRIDO 2019, *Szablon modelu biznesowego (BMC)*, <https://crido.pl/blog-business/szablon-modelu-biznesowego-bmc/> [dostęp: 19.06.2023].

Opis modelu biznesowego według szablonu BMC powstaje w wyniku odpowiedzi na pytania, odnoszące się do poszczególnych elementów widniejących w kanwie¹⁸:

- segmenty klientów – jakie segmenty klientów (wyróżnione według przyjętych kryteriów) obsługuje przedsiębiorstwo, do kogo adresuje ofertę?
- propozycja wartości – w jaki sposób przedsiębiorstwo zaspokaja potrzeby i oczekiwania klientów, rozwiązuje ich problemy?
- kanały – jakie kanały komunikacji i dystrybucji pozwalają dotrzeć do klientów?
- relacje z klientami – jakie są formy budowania i utrzymywania relacji z klientami?
- strumienie przychodów – jakie są główne źródła przychodów?
- kluczowe zasoby – jakie zasoby są najistotniejsze w dążeniu do przewagi konkurencyjnej?
- kluczowe działania – jakie działania są najistotniejsze dla tworzenia oferty wartości?
- kluczowi partnerzy – jakie partnerstwa są najistotniejsze dla realizacji działalności?
- struktura kosztów – jakie koszty są ponoszone w ramach działalności i jaki jest udział poszczególnych kategorii kosztów w kosztach całkowitych?

Business Model Canvas (rysunek 3) stał się inspiracją dla zmodyfikowanych propozycji struktury modelu biznesowego, sprzyjających efektywnemu poszukiwaniu wartości dla klienta.

¹⁸ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych...*, s. 20-45.

Przykładowo – model Lean Canvas zaproponowany przez twórcę metody Running Lean¹⁹, obejmuje również 9 elementów. Są nimi: problem, segmenty klientów, propozycja wartości, rozwiązanie, nieuczciwa przewaga, strumienie przychodów, struktura kosztów, kluczowe wskaźniki, kanały. Zaproponowana struktura również akcentuje propozycję wartości, która powstaje w odpowiedzi na pytanie: co cię wyróżnia i dlaczego warto zwrócić na siebie uwagę?

Omawiane szablony mogą być nadal rozwijane poprzez uwzględnienie w modelu biznesowym dodatkowych elementów – uznanych za istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa w aktualnych warunkach gospodarowania, przy uwzględnieniu zmian płynących z otoczenia, w tym nieoczekiwanych zdarzeń zewnętrznych. W odniesieniu do startupów twórcze poszukiwania istotnych elementów modelu nabierają istotnego znaczenia.

Koncentracja na elemencie, którym jest propozycja wartości, prowadzi do opisu rozwiązania, które startup może zaoferować klientowi, dążąc do przewagi konkurencyjnej na rynku.

Twórca koncepcji Lean Startup, E. Ries, zauważa, że jeśli nie udaje się osiągać „coraz lepszych wartości czynników uwzględnionych w modelu biznesowym, to firma nie robi żadnych postępów”²⁰. Model biznesu może istnieć tak długo, jak długo zapewnia założone korzyści założycielom, przy uwzględnieniu wpływu zmiennego otoczenia przedsiębiorstwa. Monitorowanie pozwala na ocenę modelu i podjęcie decyzji, czy można trwać przy przyjętych założeniach modelowych, czy może już nadszedł moment, aby wprowadzić zmiany modelu biznesowego. W odniesieniu **do startupów** stosowane jest w takim przypadku pojęcie tzw. **zwrotu** (ang. *pivot*). Chodzi o „kontrolowaną korektę kursu, której celem jest sprawdzenie nowej fundamentalnej hipotezy związanej z produktem, strategią i motorem wzrostu”²¹.

Należy przyjąć, że udany zwrot to zwrot wykonany w odpowiednim czasie, który stawia firmę na ścieżce prowadzącej do zapewnienia sobie rentownego modelu biznesowego”²². Startupy mogą długo szukać takiego modelu, a potencjalny zwrot jest wpisany w proces poszukiwania modelu biznesowego startupu. Wyróżnia się rodzaje zwrotu w zależności od przyjętego ukierunkowania na zmiany w modelu biznesowym (tabela 2).

¹⁹ A. Mauraya, *Metoda Running Lean*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.

²⁰ E. Ries, *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011, s. 106.

²¹ Ibidem, s. 129.

²² Ibidem, s. 130.

Tabela 2. Rodzaje zwrotu w funkcjonowaniu startupu (ang. *pivot*)

Table 2. Types of pivots in a startup's operation

Nazwa	Opis
Zbliżający	Element będący jedną z cech produktu staje się całym produktem.
Oddalający	Dotychczasowy produkt staje się jednym z elementów nowego produktu
Platformowy	Odejście od aplikacji na rzecz platformy lub odejście od platformy na rzecz pojedynczej aplikacji.
Technologiczny	Wykorzystanie możliwości opracowania takiego samego rozwiązania przy wykorzystaniu nowej technologii. Obejmuje wprowadzenie innowacji technologicznych, udoskonaień w obrębie procesów biznesowych w celu utrzymania dotychczasowych klientów.
Ku segmentowi klientów	Zwrócenie się ku segmentowi klientów, których problemy realnie rozwiązuje oferowany produkt. Przyczyną jest świadomość, że realnie obsługiwany segment klientów różni się od pierwotnie zakładanego.
Ku potrzebom klientów	Bliska relacja z klientami pozwala na zidentyfikowanie istotnych potrzeb klientów, które są godne rozwiązania, a których nie rozwiązuje oferowany produkt.
Ku nowej architekturze	Zmiana modelu sprzedaży na rynku: z modelu złożonego systemu B2B na model bezpośredniej sprzedaży użytkownikowi końcowemu B2C (lub odwrotnie).
Ku wartości	Model przychodowy: sposób realizacji kreowanej wartości, zapewniający strumień przychodów.
Ku kanałowi	Zmiana mechanizmu dostarczania produktu klientowi.
Ku motorowi wzrostu	Zmiana motoru wzrostu (chwytny, wirusowy; płatny) – w celu znalezienia szybszej i bardziej rentownej ścieżki wzrostu. Model chwytny – koncentracja na utrzymaniu dotychczasowych klientów poprzez wzrost atrakcyjności oferty; model wirusowy – dążenie do rozszerzania populacji nabywców; model płatny – koncentracja na zmniejszeniu kosztów pozyskania nowych klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Ries, *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011, s. 147-149.

Rodzaje modeli biznesowych

Modele biznesowe mogą być klasyfikowane według różnych kryteriów. Przykładowo – mogą być rozróżniane ze względu na: grupę docelową klientów, rodzaj działalności, rolę Internetu²³. Biorąc pod uwagę **grupę docelową klientów** i relacje między stronami transakcji, można wyróżnić modele biznesu, przedstawione w tabeli 3. Odnoszą się one do biznesu prowadzonego tradycyjnie lub e-biznesu.

²³ W. Szpringer, *Innowacyjne modele e-biznesu – perspektywy rozwojowe*, „Problemy Zarządzania” 2012, nr 3(38), s. 67-68.

Tabela 3. Typy modeli biznesu/e-biznesu²⁴ według grupy docelowej klientów
 Table 3. Types of business/e-business models according to the target client group

Nazwa		Opis
skrótowa	pełna	
B2B	Business-to-Business	Model oparty na transakcjach rynkowych pomiędzy przedstawicielami biznesu , przedsiębiorstwami; najczęściej stosowany w przypadku biznesowych usług doradczych i informacyjnych, opartych na elektronicznej komunikacji teleinformatycznej; może dotyczyć również obrotu towarowego (między producentami i pośrednikami handlowymi, między pośrednikami handlowymi) lub transakcji w sferze zaopatrzenia.
B2C	Business-to-Customer	Model oparty na transakcjach rynkowych pomiędzy sprzedającymi (przedstawicielami biznesu) a kupującymi osobami fizycznymi (klientami indywidualnymi); dotyczy także elektronicznych transakcji rynkowych, jest wykorzystywany np. na e-aukcjach, w sklepach internetowych, usługach rezerwacji i sprzedaży miejsc noclegowych, biletów itp.
B2G	Business-to-Government	Model oparty na handlu elektronicznym pomiędzy przedsiębiorstwami a sektorem publicznym. W tym modelu Internet używany jest m.in. do zamówień publicznych, przeprowadzania procedur licencyjnych, związanych z koncesjonowaniem. Klienci instytucjonalni, np. urzędy, samorządy, szkoły, uczelnie, szpitale, służby.
C2C	Customer-to-Customer	Model oparty na transakcjach rynkowych między konsumentami; przykładowo: aukcje internetowe, platformy transakcyjne online.
P2P	Peer-to-Peer	Model oparty na transakcjach przeprowadzanych bezpośrednio między użytkownikami Internetu; dotyczą głównie sfery rozrywki czy społecznego komunikowania się.
M-commerce	Mobile Commerce	Model oparty na transakcjach dokonywanych przy użyciu urządzeń bezprzewodowych (smartfonów i in.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Brojak-Trzaskowska, *Innowacyjne modele biznesu w podmiotach gospodarczych turystyki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, s. 70-73; J. Janczewski, D. Janczewska, *Modele biznesowe współdzielonej mikromobilności*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2022, nr 2 (35), s. 160-161.

Według **rodzaju działalności** modele biznesu są klasyfikowane m.in. w czterech głównych grupach: twórca, dystrybutor, dysponent oraz broker²⁵, dających podstawę do dalszych podziałów. Modele te obejmują różne rodzaje działalności przedsiębiorstw, w tym startupów.

²⁴ E-biznes (ang. *electronic business, e-business*) – biznes elektroniczny.

²⁵ T.W. Malone, P. Weill et al., *Some Business Models Perform Better than Others?* „SSRN Electronic Journal” August 2006.

Systematyczne poszukiwanie rozwiązań w konkurencyjnej gospodarce i zmiennym otoczeniu, przy coraz szerszym wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych, przyczynia się do wprowadzania innowacji w modelach biznesowych. Powstało pojęcie innowacyjnego modelu biznesowego, które jest definiowane niejednolicie. Przykładowo – według M. Brojak-Trzaskowskiej **innowacyjny model biznesu** stanowi logiczny i spójny sposób jego działania, który konsekwentnie stosowany w praktyce gospodarczej umożliwia osiągnięcie założonych celów, a zwłaszcza wygenerowanie wartości dla klientów i innych interesariuszy poprzez wprowadzanie innowacji²⁶. Natomiast W. Szpringer odnosi pojęcie innowacyjnego modelu biznesu do tych modeli, które funkcjonują dzięki Internetowi i przy dostępie do niego. **Sposób wykorzystania Internetu** do prowadzenia działalności gospodarczej jako kryterium podziału modeli e-biznesu pozwala wyróżnić – według wspomnianego autora – następujące kategorie²⁷:

- modele przeniesione – rodzaje biznesów przeniesione ze świata rzeczywistego,
- **modele innowacyjne** – rodzaje biznesów, które nie mogłyby istnieć bez Internetu.

Przyjmując powyższy podział dla celów opracowania, przedstawiono wybrane modele e-biznesu (tabela 4), które funkcjonują we współczesnej gospodarce.

Tabela 4. Wybrane typy modeli e-biznesu według sposobu wykorzystania Internetu
Table 4. Selected types of e-business models according to the way the Internet is used

Modele e-biznesu	
Modele przeniesione	
E-commerce	Handel elektroniczny, e-handel. Oznacza kupowanie i sprzedawanie towarów za pośrednictwem Internetu. Zamówienie towarów i usług następuje poprzez sieć, natomiast płatność i dostawa towaru lub usługi może być dokonana w sieci lub poza siecią. Do popularnych form należą: sklepy internetowe, serwisy aukcyjne czy ogłoszeniowe.
Gig economy	Gospodarka dzielenia/współdzielenia. W ramach tego modelu odchodzi się od etatowego zatrudniania pracowników na rzecz pracy „od zlecenia do zlecenia”. Tzw. „gig workers” to m.in. konsultanci, freelancerzy, czyli wykonujący pracę zdalną, np. grafikę komputerową, oprogramowanie; zewnętrznymi podwykonawcy czy pracownicy tymczasowi.
Modele innowacyjne	
Creator economy	Gospodarka twórców. W ramach tego modelu zarabia się na treściach udostępnionych na platformach mediów społecznościowych, takich jak Instagram, YouTube, TikTok.

²⁶ M. Brojak-Trzaskowska, *Innowacyjne modele biznesu w podmiotach gospodarczych turystyki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, s. 67.

²⁷ W. Szpringer, *Innowacyjne modele e-biznesu – perspektywy rozwojowe*, „Problemy Zarządzania” 2012, Vol. 10, nr 3(38), s. 67-82.

Marketplace	Platforma zakupów online, oferująca produkty i usługi wielu sprzedawców, które mogą być kupowane przez klientów ²⁸ .
SaaS (ang. Software-as-a-Service)	Oprogramowanie jako usługa. SaaS jest modelem udostępniania oprogramowania w chmurze. W ramach tego modelu produkt jest udostępniany na zasadzie abonamentowej, a kod źródłowy programu jest przechowywany oraz wykonywany w centrum danych dostawcy ²⁹ . Przejście z systemu licencyjnego na system abonamentowy (model SaaS) umożliwia organizacjom korzystanie z aplikacji bez dokonywania znacznych nakładów inwestycyjnych.

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku modeli przeniesionych Internet jest wykorzystywany przede wszystkim do ułatwienia i usprawnienia procesów biznesowych. W przypadku modeli innowacyjnych Internet jest podstawą do istnienia i funkcjonowania podmiotu. Dzięki temu wykorzystywaniu postępu technologicznego możliwe jest tworzenie oferty w odpowiedzi na potrzeby klientów – w dążeniu do wzrostu i zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Badaczka startupów A. Skala podkreśla, że startupy bardzo często wykorzystują technologie cyfrowe jako kluczowy element w swoich modelach biznesowych, ponieważ technologie te umożliwiają stworzenie i dostarczenie głównej wartości dla klienta oraz automatyzują działania, dotąd wykonywane przez ludzi lub maszyny, pozwalając tym samym osiągnąć efekt hiperskalowalności³⁰. Innowacyjne modele biznesu mogą stać się walorem startupów, pozytywnie wyróżniając tę grupę na tle innych podmiotów.

Modele biznesowe startupów w Polsce w świetle wyników wybranych badań naukowych

Dla celów poznania modeli biznesowych, wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa typu startup w Polsce, poddano analizie wybrane, aktualne wyniki badań wtórnych, opublikowane w latach 2021-2022 przez Fundację Startup Poland. Badanie dotyczące startupów w Polsce zostało przeprowadzone w okresie lipiec-sierpień 2022 r. metodą wywiadu, techniką ankiety internetowej CAWI (ang. Computer Assisted Web Interview), przy wykorzystaniu narzędzia SurveyLab³¹.

²⁸ L. Tian et al., *Marketplace, Reseller, or Hybrid: Strategic Analysis of an Emerging E-Commerce Model*, "Production and Operations Management" 2018, Vol. 27(8), s. 1595-1610.

²⁹ M. Małysz, C.B. Martysz, *Charakterystyka i metryki oceny efektywności spółek działających w modelu SaaS*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 170, s. 41-57.

³⁰ A. Skala, *Współpraca startupów z nauką...*, s. 109.

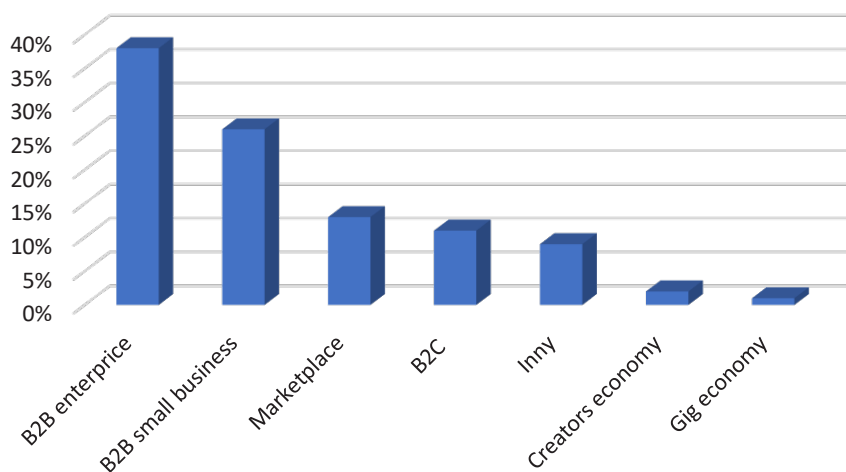
³¹ W. Dziewit, *Polskie Startupy 2022*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2022.

Zastosowano losowy dobór próby. W badaniu wzięło udział 2171 opiniodawców, którymi byli przede wszystkim założyciele (ang. *founders*) startupów, zarządzający startupami, pracownicy – w znacząco mniejszej liczbie. Do grona startupów zaliczono podmioty funkcjonujące na rynku nie dłużej niż 10 lat, a zatem odrzucono odpowiedzi udzielone przez 7% ankietowanych. 83% badanych działa na rynku nie dłużej niż 4 lata, dominującą formą organizacyjno-prawną jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (77% ankietowanych).

Wyniki badania Fundacji Startup Poland (rysunek 4) pokazują, że polskie startupy funkcjonują najczęściej w **modelu biznesowym B2B** (ang. *business-to-business*), co deklaruje blisko dwie trzecie badanych. W tej grupie: 39% kieruje ofertę wartości do dużych przedsiębiorstw (B2B enterprise), a 25% – do małych (B2B small business). Model **B2C** (ang. *business-to-customer; direct-to-consumer*) przyjął 11%, a w modelu **markeplace** działa 13% badanych startupów. Mniej popularne modele to: creators economy; Gig economy (gospodarka współdzielenia).

Rysunek 4. Model biznesowy startupu (N=2171)

Figure 4. A startup's business model (N=2171)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Dziewit, *Polskie startupy 2022*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2022, s. 19.

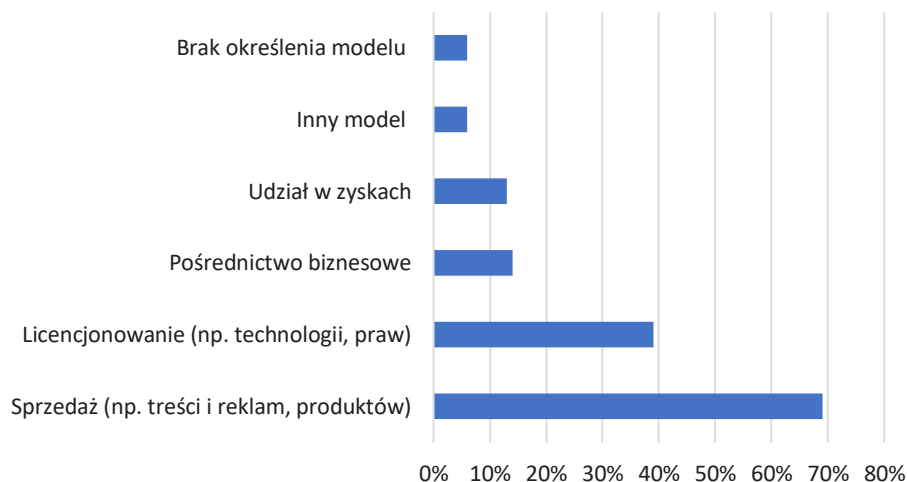
Utrzymująca się znacząca przewaga modeli B2B nad B2C wśród startupów nadal nie zmienia się według przewidywań badanych podmiotów typu startup³². W omawianym badaniu wykazano także, z jakich **modeli przychodowych** korzystają badane startupy (rysunek 5). Na czoło wysuwa się sprzedaż (np. treści i reklam, produktów i usług). W takim modelu zarabia 69% badanych startupów.

³² Ibidem, s. 20.

Następnym w kolejności modelem przychodowym jest licencjonowanie (np. technologii, praw itp.), wskazywane przez 39% badanych. Pośrednictwo biznesowe wskazuje 14%, a udział w zyskach – 12% badanych startupów. Wyniki omawianego badania startupów pokazują także oferowane przez startupy produkty i usługi (rysunek 6). Dominująca grupa obejmująca 62% badanych oferuje aplikacje: webowe (36%) lub mobilne (26%). Liczna grupa (39%) oferuje **usługi SaaS** (ang. Software³³ as a Service). Produkcja hardware³⁴ wskazywana jest przez 17%, usługi dla e-commerce (17%), usługi konsultingowe (15%), produkty cyfrowe na indywidualne zamówienie (15%). W dalszej kolejności znajdują się narzędzia dla IT, produkty fizyczne masowe, produkty fizyczne tworzone na indywidualne zamówienie. Niewielka grupa (2%) oferuje dobra cyfrowe (np. gry).

Rysunek 5. Model przychodowy startupu (N=2171)

Figure 5. A startup's revenue model (N=2171)



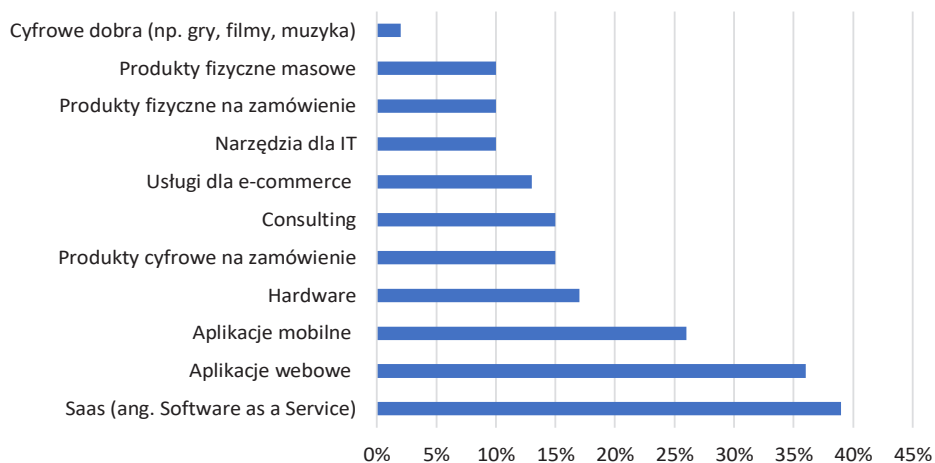
Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Dziewit, *Polskie startupy 2022*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2022, s. 19.

³³ Software – oprogramowanie.

³⁴ Hardware – sprzęt komputerowy, materialna część komputera.

Rysunek 6. Produkty i usługi oferowane przez startupy (N=2171)

Figure 6. Products and services offered by a startup (N=2171)



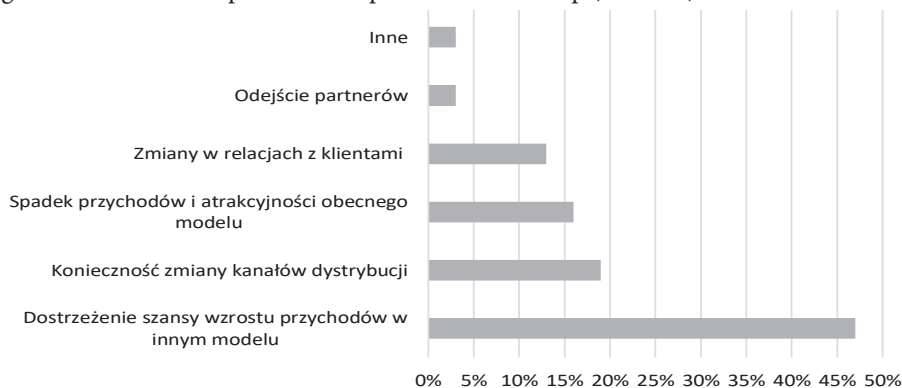
Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Dziewit, *Polskie Startupy 2022*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2022, s. 17.

Startupy wskazały w ramach omawianego badania po trzy słowa kluczowe, najlepiej oddające charakter głównej oferty – produktu lub usługi. Wymieniano najczęściej³⁵: sztuczną inteligencję (AI, ang. Artificial Intelligence) i uczenie maszynowe (ML, ang. Machine Learning) (21%); produktywność i zarządzanie (14%), analitykę (13%).

Interesujące wyniki badania Startup Poland z 2021 roku³⁶ odnoszą się m.in. do wpływu pandemii COVID-19 na zwrot w sposobie funkcjonowania startupów – w aspekcie zmiany modelu biznesowego, a także na przyczyny zwrotu (ang. *pivot*).

Rysunek 7. Przyczyny zwrotu w funkcjonowaniu startupu (N=2171)

Figure 7. Reasons for a pivot in the operation of a startup (N=2171)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Dziewit, *Polskie startupy 2021*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2021, s. 17.

³⁵ Ibidem, s. 17.

³⁶ W. Dziewit, *Polskie startupy 2021*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2021, s. 17.

Badanie przeprowadzone w okresie lipiec–sierpień 2021 r. techniką CAWI na próbie 229 pokazuje, że jedna piąta badanej grupy startupów (20%) dokonała zwrotu. Przyczyny zwrotu były zróżnicowane (rysunek 7), a w największy udział (47%) wśród wskazywanych przyczyn miało dostrzeżenie szansy wzrostu przychodów w innym modelu. Dowodzi to systematycznego poszukiwania modelu, który byłby bardziej rentowny dla startupu, przy uwzględnieniu zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Wskazywana przez blisko jedną piątą badanych startupów (19%) konieczność zmiany kanałów dystrybucji zapewne wiązała się z przenoszeniem wielu usług do przestrzeni cyfrowej. Spadek przychodów i atrakcyjności dotychczasowego modelu biznesowego oraz zmiany w relacjach z klientami są kolejnymi istotnymi przyczynami zaistniałego zwrotu – według opinii przedstawicieli uczestniczących w badaniu startupów.

Podsumowanie

Rozważania dotyczące modeli biznesowych prowadzą do potwierdzenia ich różnorodności, a także – w dobie transformacji cyfrowej – wejścia w życie modeli opartych na wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Analizowane wyniki badań pozwoliły na określenie najistotniejszych modeli biznesu przyjmowanych obecnie przez startupy w Polsce. W przeważającym stopniu realizują one ogólny model B2B, oferując wyroby i usługi dla innych przedsiębiorstw. Oferta skierowana bezpośrednio do klienta indywidualnego jest wyborem mniejszej grupy wśród badanych startupów. Zauważalne jest, że startupy znajdują i przyjmują innowacyjne modele biznesowe, takie jak marketplace, creators economy czy SaaS. Potwierdza to, że wykorzystują zdobycze technologii informacyjno-komunikacyjnych w procesie tworzenia oferty wartości dla klienta. Niemal jedna czwarta badanych startupów wskazuje na sztuczną inteligencję (AI, ang. Artificial Intelligence) i uczenie maszynowe (ML, ang. Machine Learning).

Przeprowadzona analiza ma pewne ograniczenia w kontekście reprezentatywności wniosków, wynikające z wielkości próby badawczej, a także zawężenia zakresu badań startupów do obszaru Polski. Ograniczenia te można przezwyciężyć w przyszłości, powiększając próbę badawczą i porównując wyniki badań z wybranymi krajami europejskimi.

Rosnące znaczenie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych implikuje ich dalsze wykorzystanie przez startupy, skutkujące innowacyjnymi modelami biznesowymi. W obszarze podejmowania decyzji co do utrzymywania modelu lub dokonywania zwrotu pożądane są kompetencje założycieli czy menedżerów startupu z zakresu zarządzania. Za istotne uznawane są

umiejętności³⁷: analizy trendów rynkowych i prognozowania, analizy zdolności organizacyjnych, planowania i wyznaczania celów, zarządzania projektami, uczenia się i wyciągania wniosków ze zdobytych doświadczeń. Rekomendowane kompetencje powinny pomóc menedżerom startupów skupić się nie tylko na aspektach krótkoterminowego sukcesu i przetrwania, ale także na czynnikach kluczowych dla długoterminowego wzrostu. Chodzi tu głównie o działania związane z tworzeniem i przechwytywaniem wartości, aby zaspokoić potrzeby klientów i wpłynąć na ich skłonność do zapłaty za produkt, zapewniając tym samym przełożenie innowacji w modelu biznesowym startupu na sukces rynkowy.

Dla rozwoju i doskonalenia modeli biznesowych startupów – zdaniem autorki – ważne jest także kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, na wszystkich poziomach modelu E. Scheina³⁸ – od założeń kulturowych, przez normy i wartości, aż do artefaktów.

Dyskusja otwiera kierunki przyszłych badań naukowych. Powinny one koncentrować się zarówno na opracowaniu obiektywnych miar dla modelu biznesowego startupu, jak i na identyfikacji kluczowych czynników wpływających na wyniki działalności.

Bibliografia

Austrian Startup Monitor 2022, <https://austrianstartupmonitor.at/wp-content/uploads/2023/04/ASM-2022.pdf> [dostęp: 6.06.2023].

Beauchamp M., Kowalczyk A., Skala A., Ociepka T., *Polskie startupy. Raport 2017*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2017.

Blank S., Dorf B., *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.

Brojak-Trzaskowska M., *Innowacyjne modele biznesu w podmiotach gospodarczych turystyki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018.

Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Plan” 2010, Vol. 43 (2-3), s. 195-215.

CRIDO 2019, Szablon modelu biznesowego (BMC), <https://crido.pl/blog-business/szablon-modelu-biznesowego-bmc/> [dostęp: 9.06.2023].

Dziewit W., *Polskie startupy 2022*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2022.

Dziewit W., *Polskie startupy 2021*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2021.

European Startup Monitor 2019/2020, https://www.europeanstartupmonitor2019.eu/EuropeanStartupMonitor2019_2020_21_02_2020-1.pdf [dostęp: 6.06.2023].

³⁷ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 109.

³⁸ E. Schein, *Organizational culture and leadership*, CA: Jossey-Bass, San Francisco 2004.

- Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Ce-De-Wu, Warszawa 2013.
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., *Nawigator modelu biznesowego. 55 modeli, które zrewolucjonizują Twój biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.
- German Startup Monitor 2022*, https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2022_English_Summary.pdf [dostęp: 6.06.2023].
- Glinka B., Pasieczny J., *Tworzenie przedsiębiorstwa: szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015.
- Janczewski J., Janczewska D., *Modele biznesowe współdzielonej mikromobilności*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2022, nr 2 (35), s. 157-172.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Malone T.W., Weill P. et al., *Some Business Models Perform Better than Others?* „SSRN Electronic Journal” August 2006.
- Małyś M., Martysz C.B., *Charakterystyka i metryki oceny efektywności spółek działających w modelu SaaS*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 170, s. 41-57.
- Mauraya A., *Metoda Running Lean*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.
- Morris M.H., Schindehutte M., Allen J., *The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective*, „Journal of Business Research” 2005, Vol. 58 (6), s. 726-735.
- Nieć M., *Startupy w Polsce. Raport 2019*, PARP, Warszawa 2019.
- Norris D., *Startup w 7 dni. Od mocnego startu do szybkiego sukcesu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014.
- Nowak H., Łuczak K., *Modele biznesu a cykl życia startupów internetowych – studium przypadku*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 9, s. 39-46.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.
- Ries E., *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
- Schein E., *Organizational culture and leadership*, CA: Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- Skala A., *Współpraca startupów z nauką w Polsce – wyniki badań*, „Studia BAS” 2020, nr 1(61), s. 103-123.
- Szpringer W., *Innowacyjne modele e-biznesu – perspektywy rozwojowe*, „Problemy Zarządzania” 2012, nr 3(38), s. 67-82.
- Tian L. et al., *Marketplace, Reseller, or Hybrid: Strategic Analysis of an Emerging E-Commerce Model*, „Production and Operations Management” 2018, Vol. 27(8), p. 1595-1610.

Nota o Autorze:

Danuta Rojek – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Adiunkt na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej.

Author's resume:

Danuta Rojek – Ph.D., doctor of economics in the field of management studies. Assistant Professor at the Faculty of Management, Warsaw University of Technology.

Kontakt/Contact:

dr inż. Danuta Rojek
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
ul. Narbutta 85
02-524 Warszawa
e-mail: Danuta.Rojek@pw.edu.pl