

Robert WOJTACHNIK\*

## ANALIZA PORÓWNAWCZA WYNIKÓW FINANSOWYCH OSIĄGANÝCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA DZIAŁAJĄCE WEDŁUG RÓŻNYCH ARCHETYPÓW MODELU BIZNESOWEGO

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.077.17

Celem opracowania było sklasyfikowanie archetypów modeli biznesowych oraz zbadanie wpływu wybranego archetypu na wyniki finansowe osiągnięte przez przedsiębiorstwa w pierwszych trzech latach działalności. W pracy po przeglądzie literaturowym sklasyfikowano archetypy. Dla przyjętej klasyfikacji przypisano archetyp dla każdego przedsiębiorstwa i dokonano analizy wyników finansowych na podstawie Rachunku Zysków i Strat. Analizowano przychody ze sprzedaży, koszty działalności operacyjnej, wynik finansowy netto jak również marżę brutto ze sprzedaży. Wskazano zastosowania oraz ograniczenia poszczególnych archetypów oraz wytypowano te, które osiągają najlepsze wyniki finansowe w pierwszych trzech latach prowadzenia działalności.

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, archetyp, długi ogon, freemium, rozdzielanie, model otwarty, platformy wielostronne, start-up, upadłość, niewypłacalność

### 1. WPROWADZENIE

#### 1.1. Zarys badanego problemu

Według Forbesa mniej niż jedna trzecia nowo powstających małych firm utrzymuje się na rynku przez co najmniej pięć lat (Wójcik, 2014). Najtrudniej jest przetrzymać na rynku pierwszy rok, w którym działalność kończy 25-30% nowo powstałych przedsiębiorstw. Jest to trend rosnący, o czym przekonuje raport Euler Her-

---

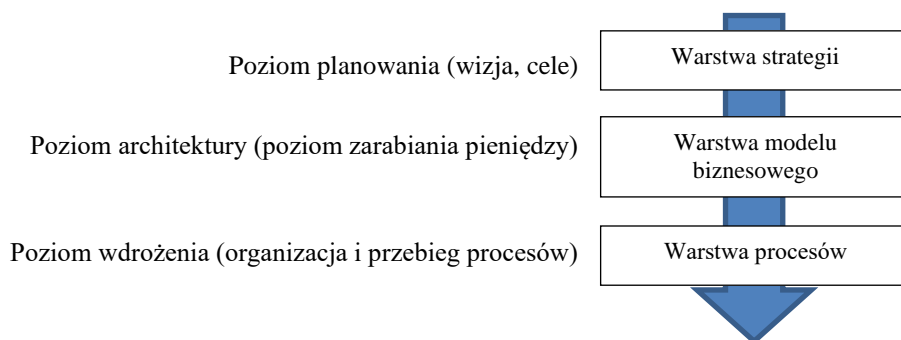
\* Politechnika Warszawska.

mes z 2017 r. w którym autorzy na podstawie własnych badań twierdzą, że liczba firm niewypłacalnych wzrosła w 2016 r. o 8%, a w 2017 r. zwiększyła się o kolejne 3%.

Według innpoland.pl (Bagiński, 2017) 10% firm ma szanse na przetrwanie pierwszych dwóch lat. Twierdzą również, że dzięki inwestorom szanse start-upu na przetrwanie wrastają do 50%. Dane firmy Cayenne Consulting (2017) potwierdzają te statystyki na rynku amerykańskim, wskazując, że tylko 44% firm dalej funkcjonuje po czterech latach. Prezes Cayenne Consulting Akira Hirai (2009) podaje katalog największych ryzyk czekających na nowo powstające przedsiębiorstwa:

- błędna identyfikacja potrzeby rynkowej,
- błędne oszacowanie wielkości rynku docelowego,
- brak odpowiedniego czasu na wprowadzenie wymyślonej przez przedsiębiorstwo innowacji,
- brak zatrudnienia odpowiedniej kadry zarządzającej,
- braku umiejętności bycia o krok przed konkurencją,
- biurokratyczne,
- brak płynności finansowej.

Przedstawiony powyżej katalog czynników doskonale wpisuje się w elementy zdefiniowane w modelu biznesowym np. przez Osterwadera i Pigneur. Model biznesowy odnosi się do logiki firmy, sposobu jej funkcjonowania i sposobu, w jaki tworzy wartość dla swoich interesariuszy. Strategia natomiast odnosi się do wyboru modelu biznesowego, dzięki któremu firma będzie konkurować na rynku (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010). Na rysunku 1 pokazano miejsce modelu biznesowego w organizacji. Z rysunku wynika, że warstwa modelu biznesowego znajduje się między warstwą strategii i procesów, jak również, że tłumaczy w jaki sposób przedsiębiorstwo zarabia pieniądze. Inaczej mówiąc, model biznesowy odzwierciedla hipotezę menedżerską o tym, czego klienci potrzebują i jak przedsiębiorstwo może zorganizować zaspokojenie tej potrzeby i zarabiać pieniądze na tym procesie (Teece, 2010). W rezultacie zbudowany model biznesowy powinien przybliżyć firmę do udzielenia odpowiedzi na pytanie: Jak chcemy zwyciężać w biznesie (Welch and Welch, 2005)? Jak wynika z doświadczenia Jacka Welcha (legendarnego prezesa GE) udzielenie odpowiedzi na ww. pytanie stanowi sformułowanie misji organizacji.



Rys. 1. Warstwy biznesowe (Osterwalder, 2004, s. 14)

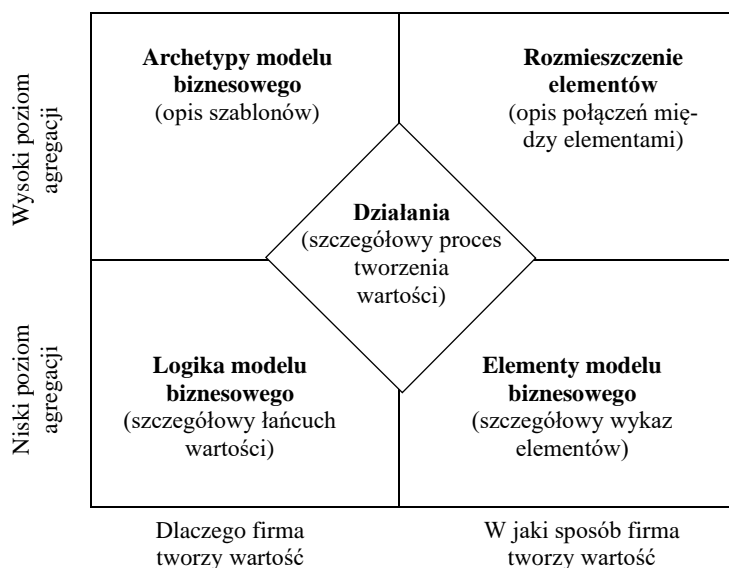
Obserwując różne modele biznesowe można zauważyć, że zawierają one ściśle określone motywy. Podobne do siebie motywy można zamknąć w ogólne schematy tworzenia wartości dla klientów, definiując w ten sposób archetypy (Baden-Fuller i Morgan, 2010). W świetle zacytowanych statystyk dotyczących dużego odsetka przedsiębiorstw kończących działalność w pierwszym, drugim lub trzecim roku można dostrzec wpływ wybranego modelu biznesowego na kondycję finansową przedsiębiorstw, ponieważ to on decyduje o sposobie zarabiania pieniędzy. Przyjmując za punkt wyjścia nie sam model biznesowy, ale jego bardziej uogólnioną postać, czyli archetyp, autor postanowił sprawdzić, czy zachodzi korelacja między wynikami finansowymi przedsiębiorstw w pierwszych latach prowadzonej działalności a wybranym archetypem modelu biznesowego.

Celem niniejszego opracowania jest sklasyfikowanie archetypów modeli biznesowych oraz zbadanie wpływu wybranego archetypu na wyniki finansowe osiągnięte przez przedsiębiorstwa w pierwszych trzech latach działalności. Postawione w ten sposób zadanie badawcze uszczegóławia zestaw pytań badawczych: Jakie rodzaje archetypów modeli biznesowych zdefiniowano w literaturze? Jakie archetypy modeli biznesowych osiągają najlepsze wyniki finansowe w pierwszych trzech latach prowadzenia działalności? W celu doprecyzowania pojęcia najlepsze wyniki finansowe należy wyjaśnić, że chodzi o dane pochodzące z rachunku zysków i strat tj. przychody ze sprzedaży, koszty działalności operacyjnej, wynik finansowy netto.

Cel ten osiągnięto przez analizę polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz analizę sprawozdań finansowych przedsiębiorstw działających według określonych archetypów modeli biznesowych. Wyniki badania będą pomocne przedsiębiorstwom w procesie wyboru modelu biznesowego.

## 1.2. Definicja luki w badaniach

Na rysunku 2 (Ritter, 2017) pokazano pięć perspektyw dotyczących obszarów badań modeli biznesowych. Podstawą działania przedsiębiorstwa są działania, czyli realizacja procesów głównych, które dostarczają wartość klientom. Proces główny polega na przekształceniu dostępnych zasobów przy wykorzystaniu mechanizmów w produkt końcowy. Te działania służą zrozumieniu, co robi firma i stanowią podstawę dla pozostałych perspektyw. Działania mają sens ekonomiczny, gdy podążają za logiką tworzenia wartości. Połączenie wielu działań definiuje logikę. Poszczególne logiki działania organizacji można łączyć w archetypy modelu biznesowego. W związku z tym archetypy stanowią wyższy poziom agregacji niż logika. Dopasowanie elementów, ich agregacja może prowadzić do optymalizacji modelu biznesowego.



Rys. 2. Pięć perspektyw badań modeli biznesowych (na podstawie Ritter, 2017)

Wszystkie perspektywy dają konkretny wgląd w modele biznesowe i wszystkie są niezbędne do pełnego zrozumienia działania modeli biznesowych. Żadna z perspektyw nie jest ważniejsza.

Przedstawiony na rysunku 2 model pokazuje kompleksowe ramy, które pomagają zrozumieć możliwe obszary badań nad modelami biznesowymi. Badania nad wymienionymi perspektywami stwarza możliwość zarówno teoretycznego jak i praktycznego rozwoju tej dziedziny. Wyzwanie akademickie polega na zdefiniowaniu języka pojęciowego, który pozwala na opisanie pięciu przedstawionych perspektyw. Pięć perspektyw może również służyć jako punkt wyjścia do konsolidacji literatury na temat modeli biznesowych.

Przegląd literatury umożliwił sklasyfikowanie dotychczas opublikowanych badań w trzy kategorie. Pierwszą z nich jest definicja modelu biznesowego (Clauß i Hoc, 2015). Pisali o nich Jabłoński (2013), Szpringer (2012), Shafer i Smith i Linder (2005), Linder i Cantrell (2000). Drugą kategorią są publikacje odnoszące model biznesowy do strategii (Umbeck, 2009). Pisali o nim Falencikowski i Nogalski (2014). Trzecia kategoria obejmuje artykuły dotyczące zrozumienia koncepcji modelu biznesowego. Jest ich według Lambert i Davidsona (2013) aż 73% wszystkich publikacji dotyczących modeli biznesowych. Pisali o tej tematyce Nogalski (2009), Rudny (2015), Brzóska (2009), Gołębiowski (2008), Banaszyk (2004), Obłój (2002), Muszyński (2006). Na szczególną uwagę zasługują publikacje Vankatramana (2013), który pisze o połączeniu strategii biznesowej i IT, która nazwana jest cyfrową strategią biznesową.

Przegląd literatury umożliwił również zdefiniowanie luki badawczej. Dotyczy ona czterech obszarów:

- niewielka liczba artykułów poddaje praktycznej weryfikacji istniejące modele biznesowe (Clauß i Hock, 2015),
- brak badań empirycznych (Umbeck, 2009),
- brak odniesienia modeli biznesowych do teorii zarządzania oraz teorii ekonomicznych (Zott i Amit i Massa, 2011); można znaleźć pojedyncze publikacje w odniesieniu do teorii ekonomicznych np. Peltoniemi i Vuori (2008) oraz teorii zarządzania np. Puhakainen i Malinen (2009),
- brak badań dotyczących archetypów (Ritter i Lettl, 2017).

Autor poruszał już w swoich publikacjach problematykę modeli biznesowych dotyczącą elementów modelu biznesowego (Wojtachnik, 2015a), działań (Wojtachnik, 2016; Wojtachnik 2017b), rozmieszczenia elementów modelu biznesowego (Wojtachnik, 2015b) oraz logiki (Wojtachnik, 2017a). Niniejsza publikacja ma na celu omówienie kolejnej perspektywy – archetypów modeli biznesowych oraz wpływu wybranego archetypu na wyniki finansowe osiągnięte przez przedsiębiorstwa w pierwszych trzech latach działalności. W trakcie badań literaturowych obszar ten nie został wyczerpująco opisany, jak również poddany badaniom. Dlatego autor uznał za zasadne podjęcie tego tematu.

## **2. PRZEGLĄD RODZAJÓW ARCHETYPÓW MODELI BIZNESOWYCH**

Teoretyczne podstawy modelu biznesowego wywodzą się z teorii rozwoju J. Schumpetera (1936). Koncepcja modelu biznesowego nawiązuje do koncepcji łańcucha wartości E. Portera z 1985 r. i jego rozszerzonego pojęcia obejmującego systemy wartości i strategiczne pozycjonowania z 1996 r. Jego pochodzenia można doszukać się także w pracach P. Druckera z 1954 r. Jedną z pierwszych, współczesnych wizualnych metod opisu modeli biznesowych była propozycja firmy BCG według której model biznesowy składa się z dwóch elementów – propozycji wartości i modelu operacyjnego. Propozycja wartości odpowiada na pytanie, co firma oferuje i komu odpowiednio w trzech wymiarach: segmenty docelowe, oferowany produkt lub usługa, model przychodów. Model operacyjny odpowiada na pytanie, z jakim zyskiem firma dostarcza ofertę. BCG wyróżniła trzy obszary wpływające na wynik firmy: łańcuch wartości, model kosztów, organizacja (Wojtachnik, 2017a, s. 669).

W 2010 r. Osterwadler i Pigneur opublikowali książkę „Tworzenie modeli biznesowych”, która stanowi praktyczny przewodnik dla ludzi, którzy myślą o projektowaniu przedsiębiorstw przyszłości lub zmianie przestarzałych modeli biznesowych. Podstawowym narzędziem służącym do wizualizacji modelu biznesowego

jest Szablon modelu biznesowego (ang. Business Model Canvas). Obejmuje on dziewięć elementów podzielonych na cztery obszary: ofertę, klientów, infrastrukturę i finanse. Wśród elementów można wymienić: segmenty klientów, propozycja wartości, relacje z klientami, kanały, strumień przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, struktura kosztów.

Alternatywnym modelem jest Lean Canvas opracowany przez Maurya negujący zbyt dużą prostotę modelu Osterwadera. Model ten bardziej koncentruje się na problemach i ryzykach konkretnej firmy stojącej u progu wprowadzenia nowego produktu. Drugim filarem, na którym oparto ten model, jest przedstawienie koncepcji w układzie produkt–rynek. Model ten składa się z dziewięciu elementów: problemy, rozwiązania, kluczowe miary, struktura kosztów, segmenty klientów, unikalna propozycja wartości, przewaga konkurencyjna, kanały, strumień przychodów. Według Maurya wiele firm upada, ponieważ działają w warunkach ekstremalnej niepewności oraz poświęcają czas na budowę źle działających produktów. Według autora modelu źródłem do sukcesu jest zrozumienie maksymalnie trzech problemów, na które należy znaleźć odpowiedzi, tworząc produkt i określenie dla nich rozwiązań (Pucher, 2017, s. 9).

Analizując tworzone przez przedsiębiorstwa modele biznesowe, można je zamknąć w ogólne schematy tworzenia wartości (koncepcje projektowe), które przekraczają granice branżowe (Baden-Fuller i Morgan, 2010). Nazywają się archetypami modelu biznesowego i są ogólnymi, dobrze znanymi modelami biznesowymi. Badania literaturowe wskazały zaledwie dwa takie ujęcia, które zaprezentowali Baden-Fuller, Haefliger, Giudici oraz Osterwader, Pigneur.

Baden-Fuller, Haefliger i Giudici (2015) wyszczególnili cztery archetypy biznesowe:

- produktu – firma opracowuje produkt lub ustandaryzowaną usługę i sprzedaje go klientom. Propozycja wartości jest transakcyjna: zapewnia produkt lub standardową usługę, którą klienci będą kupować;
- rozwiązania problemu – firma współpracuje z klientem w celu rozwiązania problemu, który napotkał klient i zapewnia zintegrowane rozwiązanie. Propozycja wartości jest relacyjna: dostosowywać rozwiązania do każdego klienta;
- łączące strony – firma łączy kupujących i sprzedających na ich rynku online lub fizycznym. Propozycja wartości jest transakcyjna: ułatwienie wymiany;
- wielostronny – firma dostarcza różne produkty lub usługi różnym grupom klientów. Propozycja wartości jest wielostronna: jedna grupa klientów otrzymuje dodatkowe korzyści dzięki temu, że inne grupy dokonują transakcji.

Z kolei Osterwader i Pigneur (2010) wytypowali pięć archetypów:

- rozdzielanie – polega na wyróżnieniu trzech rodzajów działalności:
  - a) innowacje produktowe – wczesne wykreowanie produktu z wyjątkową wartością dla nabywcy wiąże się z brakiem ceny referencyjnej (ponieważ brak konkurencji) oraz możliwością żądania wyższej ceny i uzyskaniem znacznego udziału w rynku. Firma powinna się skoncentrować na pozyskiwaniu wartościowych pracowników i ich zatrzymaniu jak również innowacyjności.

- Kluczowe znaczenie ma również szybkość urynkowania innowacji ze względu na jak najszybszy zwrot z inwestycji i wyprzedzenie konkurencji,
- b) zarządzanie relacjami z klientami – koncentracja na budowaniu relacji z klientami powoduje wysokie koszty związane z pozyskiwaniem klientów, które zmuszają do maksymalnego wykorzystania ich możliwości. Firma, wybierając tę strategię, powinna skoncentrować się na oferowanej usłudze i koncentrować na kliencie. Kluczowe w przypadku tej strategii są korzyści zakresu,
  - c) zarządzanie infrastrukturą – koncentracja na infrastrukturze z uwagi na duże koszty stałe narzuca przedsiębiorstwu wysoki poziom produkcji dla utrzymania niskich kosztów jednostkowych. Firma powinna się skoncentrować na kosztach i dążyć do standaryzacji, przewidywalności i wydajności (Sierpińska i Jachna, 2004). Korzyść wynika z ekonomii skali,
- długi ogon – model polegający na sprzedaży mniejszych ilości większej liczby produktów czy usług. W ofercie firmy znajduje się duża liczba produktów niszowych. Rentowność modelu wynika ze skumulowanej sprzedaży małej liczby wielu produktów. Model ten nie wymaga dużych nakładów na magazynowanie ze względu na niewielkie poziomy magazynowe produktów. Warunkiem powodzenia wdrożenia szablonu długiego ogona jest stworzenie platformy gwarantującej łatwy dostęp do produktów niszowych;
  - platformy wielostronne – kojarzą ze sobą dwie odrębne, ale wzajemnie powiązane grupy klientów. Platformy wielostronne dają wartość dla jednej grupy klientów pod warunkiem, że istnieje możliwość nawiązania kontaktu z drugą grupą. Tworzy ona efekt sieci, zyskując na wartości, przyciągając nowych użytkowników;
  - freemium – zapewnia przynajmniej jednemu z segmentów klientów korzystanie z oferty bez opłaty. Koszty obsługi niepłacących klientów pokrywają albo inne segmenty klientów, albo inne elementy modelu biznesowego. Darmowa oferta jest dostępna się w trzech schematach biznesowych:
    - a) platformy wielostronne – schemat polegający na istnieniu kilku segmentów klientów z czego jeden z nich otrzymuje darmową usługę lub produkt. Koszty dotowania jednego z segmentów klientów pokrywa inny segment,
    - b) freemium – schemat ten zapewnia darmową podstawową usługę oraz usługę rozszerzoną za opłatą. Darmowa usługa ma za zadanie przyciągnąć klientów, wśród których pojawią się tacy, którzy będą potrzebować oferty rozszerzonej za którą zapłacą. Koszty platformy, promocji marki oraz obsługi niepłacących klientów pokrywają płacący klienci,
    - c) przynęta i haczyk – schemat, w którym podstawą jest zastawienie przynęty na kupującego. Przynętom jest zwykle możliwość taniego zakupu produktu lub usługi po cenie niższej od kosztów wytworzenia. Taki zakup oznacza połknięcie haczyka, którym jest podjęcie zobowiązania przez klienta do ponoszenia stałych opłat za utrzymanie/eksploatację przynęty,

- otwarte modele biznesowe – wykorzystywane są w celu tworzenia wartości na drodze współpracy firm z zewnętrznymi partnerami. Możliwe są dwa rodzaje współpracy:
  - a) ze środka na zewnątrz – firmy przyciągają najlepszych specjalistów z branży, którzy tworzą pomysły R&D i wprowadzają rozwiązania na rynek. W modelu ze środka na zewnątrz firma sprzedaje pomysły nie wykorzystane w organizacji,
  - b) z zewnątrz do środka – firmy zatrudniają dobrych specjalistów ale jednocześnie zdają sobie sprawę, że nie wszyscy pracują dla niej. Upatrują zewnętrzne R&D jako źródło wartości. W modelu z zewnątrz do środka firma kupuje pomysły z zewnątrz.

Warto również wspomnieć o archetypach modeli biznesowych Timersa (2002), Rappa (2006), Weil i Vitale (2001), Hartman i Sifonis i Kador (1999), Combe (2006), Olczak (2004), Grudzewski i Hejduk (2004). Są to archetypy dedykowane e-commerce, w przeciwieństwie do opisanych powyżej, które można wykorzystać do każdego przedsiębiorstwa. Archetypy te zostały opisane w latach 1999-2006. Archetypy modelu biznesowego, poruszone w niniejszym artykule, zostały omówione w latach 2010-2015. Różnica dekady w dobie rozwoju informatyki powoduje, że wymienione modele są zdecydowanie mniej użyteczne dla współczesnej gospodarki niż archetypy modeli Osterwadlera i Pigneur oraz Baden-Fuller i Haefliger i Giudici. W latach 1999-2006 pisano jeszcze o modelach biznesowych podczas, gdy dzisiaj opisane w wymienionych publikacjach modele biznesowe należy nazwać archetypami modelu biznesowego.

Ze względu na bardziej szczegółowy podział archetypów, którego dokonali Osterwadler i Pigneur w dalszych badaniach będzie on podstawą klasyfikacji i odniesienia.

### 3. WYNIK BADANIA

#### 3.1. Określenie zakresu badania i charakterystyka badanej grupy

W badaniu wzięło udział 28 firm z czego 20 jest notowanych na rynku Newconnect. Formą prawną badanych przedsiębiorstw jest spółka akcyjna (20 przedsiębiorstw) lub spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (8 przedsiębiorstw). Jedna firma została postawiona w stan upadłości. Wśród badanych przedsiębiorstw można wymienić tak znane portale jak: znanylekarz.pl, wykop.pl, wizaz.pl, jakdojade.pl, getresponse.com, pyszne.pl.

W pracy sklasyfikowano archetypy wg propozycji Osterwadlera i Pigneur, po dokonanych przeglądzie literaturowym. Analizowane przedsiębiorstwa sklasyfiko-



wano w 5 archetypów modelu biznesowego zdefiniowane przez Osterw Adler i Pigneur:

- długi ogon – 14%,
- freemium – 11%,
- otwarte modele biznesowe – 18%,
- platforma wielostronna – 18%,
- rozdzielanie – 39%.

Dla przyjętej klasyfikacji przypisano archetyp dla każdego przedsiębiorstwa i dokonano analizy wyników finansowych. Metodą badawczą była analiza rachunku zysków i strat za lata 2002-2016. Pod uwagę brano pierwsze trzy lata prowadzenia działalności. Rachunek zysków i strat jest obok bilansu jednym z najważniejszych sprawozdań finansowych. Sprawozdanie to rejestruje tworzenie się wyniku finansowego przedsiębiorstwa, zawiera wielkości strumieniowe, systematyzując wszystkie przychody i odpowiadające im koszty w grupy, co pozwala na ustalenie wyników częściowych z poszczególnych rodzajów działalności. Na potrzeby badania analiza rachunku zysków i strat obejmuje (Sierpińska, Jachna, 2004):

- Ustalenie i ocenę zmian wielkości dynamiki przychodów ze sprzedaży, kosztów działalności operacyjnej, zysku netto. Dynamika jest mierzona w drugim i trzecim roku w stosunku do pierwszego.
- Badanie struktury przychodów i kosztów.

Dane do analiz zostały zakupione w firmie Wydawnictwo C.H. Beck i pobrane z platformy <https://legalis.pl/>. Umowa z dostawcą danych przewidywała brak możliwości publikacji nieprzetworzonych danych. W badaniu zostały pominięte firmy prezentujące skrajnie wysokie wartości w wynikach finansowych w poszczególnych latach w stosunku do innego okresu, co może być wynikiem błędów w zakupionych danych.

W badaniu nie można wyciągnąć wniosków na podstawie średniej, ponieważ rozkłady wartości przychodów netto ze sprzedaży, kosztów działalności operacyjnej i zysku netto są silnie asymetryczne. Asymetria wspomnianych wartości jest cechą spodziewaną ze względu na możliwość osiągnięcia przez przedsiębiorstwa różnych wyników finansowych, gdyż domena ich działalności jest zróżnicowana. W konsekwencji przedsiębiorstwa dostarczają dobra o zróżnicowanej wartości na rynku o różnej chłonności. W efekcie ich wyniki finansowe mogą być mocno zróżnicowane mimo działania według tego samego archetypu. Z wyżej wymienionych powodów do oceny i porównania wyników zastosowano miarę pozycyjną – medianę. Poniżej objaśniono opisane zjawisko, a wyniki przedstawiono w tabeli 1:

- Pierwszy przypadek dotyczy bardzo dużej maksymalnej dynamiki przychodów ze sprzedaży dla archetypów Otwartego modelu biznesowego oraz platformy wielostronnej. Szczegółowa analiza sprawozdań finansowych tłumaczy tak dużą maksymalną dynamikę. Okazuje się, że w badaniu brały udział przedsiębiorstwa, które w pierwszym roku działalności osiągały bardzo małe przychody netto ze sprzedaży w porównaniu do roku drugiego i trzeciego. Koncentrowały się

one na tworzeniu propozycji wartości (generując tym samym koszty) i późno rozpoczynając sprzedaż.

- Można również zauważyć bardzo dużą asymetrię kosztów działalności operacyjnej w przypadku archetypu długiego ogona, która objawia się wysoką wartością maksymalną i trzeciego kwartyła, podczas gdy mediana jest na podobnym poziomie do pozostałych archetypów. Jest to pojedynczy przypadek, w którym w pierwszym roku firma odnotowała bardzo małe koszty z działalności operacyjnej, które urosły o 66,29 p.p. i 63,32 p.p. kolejno w drugim i trzecim roku. Wzrost kosztów był związany z nakładami na marketing.

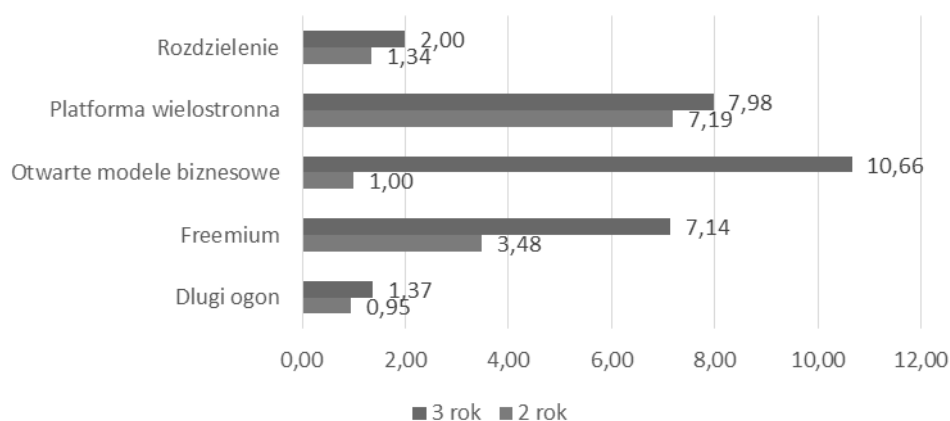
Tabela 1. Dynamika zmian badanych miar w ujęciu statystycznym

Dynamika przychodów netto z sprzedaży										
	2 rok					3 rok				
	Min	Q1	Mediana	Q3	Max	Min	Q1	Mediana	Q3	Max
Długi ogon	0,28	0,44	0,95	1,49	1,66	0,42	0,55	1,37	7,20	8,99
Freemium	2,44	2,44	3,48	4,17	3,48	3,99	3,99	7,14	8,54	8,54
Otwarte modele biznesowe	0,08	0,44	1,00	7,14	12,94	0,15	0,83	10,66	48,74	58,72
Platforma wielostronna	1,00	1,04	7,19	15,77	25,76	1,12	3,06	7,98	46,60	79,44
Rozdzielenie	0,12	1,11	1,34	6,44	30,18	0,12	0,79	2,00	9,27	20,10
Dynamika kosztów działalności operacyjnej										
	2 rok					3 rok				
	Min	Q1	Mediana	Q3	Max	Min	Q1	Mediana	Q3	Max
Długi ogon	0,27	0,32	0,46	50,08	66,29	0,00	0,06	0,22	47,84	63,32
Freemium	1,21	1,21	1,64	6,17	6,17	1,45	1,45	3,71	11,32	11,32
Otwarte modele biznesowe	0,15	0,32	0,90	1,88	2,38	0,15	0,34	1,99	5,28	7,96
Platforma wielostronna	1,12	1,19	1,65	3,10	3,90	1,11	1,38	2,54	11,16	18,24
Rozdzielenie	0,33	1,00	1,29	2,47	4,69	0,49	0,93	1,87	2,76	4,73
Dynamika zysku netto										
	2 rok					3 rok				
	Min	Q1	Mediana	Q3	Max	Min	Q1	Mediana	Q3	Max
Długi ogon	0,23	0,88	2,81	7,97	9,26	0,27	1,26	4,25	29,79	36,94
Freemium	-10,88	-10,88	-1,57	-0,40	-0,40	-25,07	-25,07	-3,37	0,24	0,24
Otwarte modele biznesowe	-5,40	-3,12	0,63	1,64	1,80	-0,85	-0,55	0,29	0,62	0,75
Platforma wielostronna	-1,25	-0,49	0,78	6,02	9,00	-11,31	-5,39	1,51	12,09	21,59
Rozdzielenie	-2,77	0,10	0,75	3,13	48,45	-0,25	0,03	1,14	4,08	125,38

- dla przychodów netto ze sprzedaży zauważono bardzo wysokie maksymalne wartości dla archetypu Rozdzielenia oraz długiego ogona przy niskich wartościach trzeciego kwartyła. Świadczy to o osiągnięciu przez pojedyncze przedsiębiorstwa bardzo dużej dynamiki wzrostu zysku netto. Zarówno archetyp długiego ogona jak i rozdzielenia polega na stworzeniu propozycji wartości, która czerpie zyski z ekonomii skali. Potwierdza to analiza sprawozdań finansowych. Należy również nadmienić, że pozostałym przedsiębiorstwom nie udało się osiągnąć tak dobrego efektu wynikającego z ekonomii skali w ciągu trzech lat.

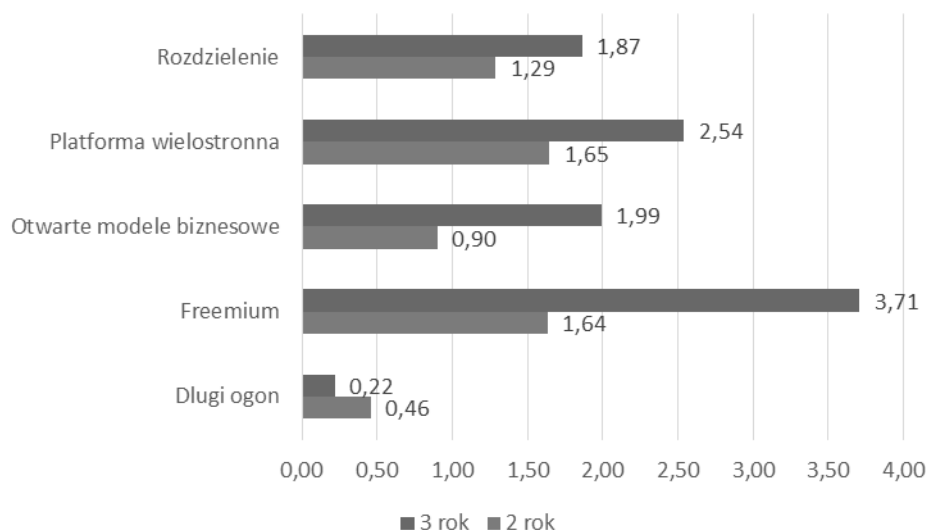
### 3.2. Omówienie wyników badania

Na rysunku 3 zaprezentowano, jak się kształtuje dynamika przychodów netto ze sprzedaży dla różnych archetypów. W badanym okresie odnotowano wzrost przychodów ze sprzedaży mierzony medianą w drugim i trzecim roku we wszystkich archetypach modeli biznesowych. Wszystkie archetypy odnotowały większy wzrost przychodów ze sprzedaży w trzecim roku niż w drugim. Największy wzrost dynamiki przychodu ze sprzedaży w trzecim roku w stosunku do drugiego roku odnotowano dla archetypu otwartego modelu biznesowego (9,66 p.p.) oraz freemium (3,66 p.p.). Najgorszy wynik w tej kategorii osiągnął archetyp długiego ogona (0,42 p.p.), który można wytłumaczyć stałym i stabilnym wzrostem sprzedaży na ograniczonym rynku.



Rys. 3. Dynamika przychodów netto ze sprzedaży [%]

Na rysunku 4 zaprezentowano, jak się kształtuje dynamika kosztów działalności operacyjnej dla różnych archetypów.



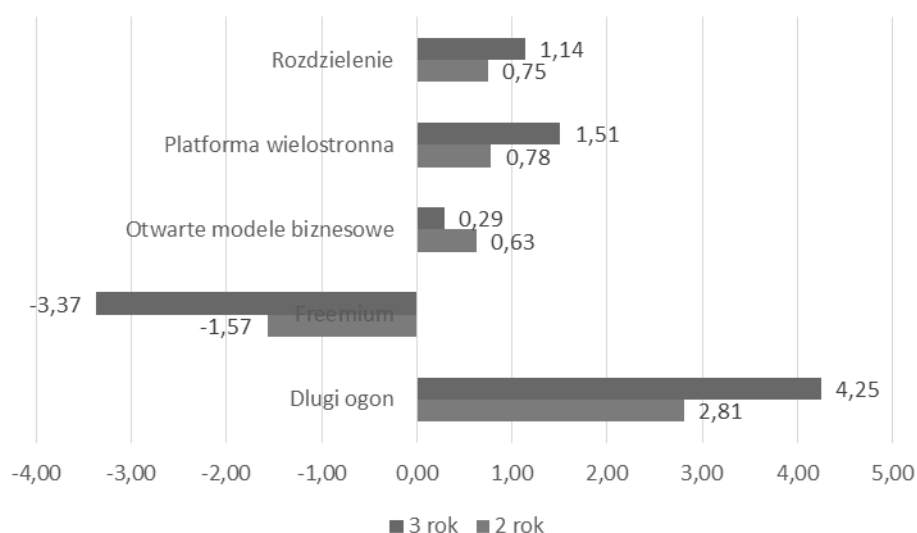
Rys. 4. Dynamika kosztów działalności operacyjnej [%]

We wszystkich archetypach odnotowano wzrost kosztów działalności operacyjnej mierzonej medianą w drugim i trzecim roku. W przypadku archetypu długiego ogona w trzecim roku dynamika kosztów działalności operacyjnej była niższa niż w drugim i wynosiła 0,22% w trzecim roku, a w drugim roku 0,46%. Szukając wyjaśnienia takiego zjawiska w sprawozdaniach finansowych, można zauważyć mniejsze inwestycje w platformę sprzedażową. Największy wzrost kosztów w trzecim roku w stosunku do drugiego odnotowano dla archetypu freemium (2,07 p.p.), co jest związane ze wzrostem wydatków na marketing. Najmniejszy wzrost dynamiki odnotowano dla archetypu rozdzielenie (0,42 p.p.) oraz platforma wielostronna (0,98 p.p.).

Na rysunku 5 zaprezentowano jak się kształtuje dynamika zysku netto badanych archetypów. Zdecydowanie największą dynamikę wzrostu zysku w trzecim roku w stosunku do drugiego odnotował archetyp długiego ogona (mediana 1,44 p.p.). Gorsze wyniki, ale w dalszym ciągu z dynamiką w trzecim roku większą niż w drugim generują archetypy rozdzielenie i platforma wielostronna. Wyjaśnienie takich wyników jest związane z osiągnięciem przez te archetypy odpowiedniej skali i czerpanie z niej zysków.

Inaczej wygląda kwestia w przypadku pozostałych archetypów. Otwarte modele biznesowe odnotowały w trzecim roku mniejszy wzrost zysku netto niż w drugim. Jest to związane z naturą tego archetypu, który wymaga inwestycji, które trudno jest przewidzieć, kiedy będą spieniężone. Najgorsze wyniki osiągnął archetyp freemium, który w każdym kolejnym roku notował coraz większą dynamikę straty (mediana  $-1,57\%$  w drugim roku i  $-3,37\%$  w trzecim roku). Wyniki te są efektem

niskiej konwersji niepłacących użytkowników w płacących oraz wysokimi kosztami marketingu.



Rys. 5. Dynamika zysku netto [%]

W dalszej części dokonano analizy rachunku zysków i strat (RZiS) dla każdego archetypu. Badano marżę brutto, przychód netto ze sprzedaży, koszty działalności operacyjnej i zysk netto we wszystkich przedsiębiorstwach dla każdego archetypu próbując pokazać istniejące prawidłowości. Poniżej zaprezentowano ogólne wnioski wyciągnięte dla każdego archetypu.

Dla archetypu freemium można wskazać następujące zależności wynikające z RZiS:

- wszystkie przedsiębiorstwa zanotowały stratę w pierwszym i drugim roku działalności, tylko 30% firm nie odnotowało straty w 3 roku notując niewielki wzrost na poziomie 0,24%,
- przedsiębiorstwa notowały stały wzrost przychodów (dynamika mierzona medianą wynosiła odpowiednio 3,48% w drugim roku i 7,14% w trzecim roku),
- koszty w kolejnych latach rosły więcej niż przychody, za sprawą rosnących nakładów na marketing.

Dla archetypu platforma wielostronna można wskazać następujące zależności wynikające z RZiS:

- w pierwszym roku działalności 40% przedsiębiorstw nie osiągnęło straty, a w drugim i trzecim 80% (mediana dynamiki zysku netto 0,78% w drugim roku i 1,51% w trzecim roku),

- wysoka marża brutto ze sprzedaży (mediana –14%, 4%, 29% kolejno w pierwszym, drugim i trzecim roku działalności),
- przedsiębiorstwa notowały stały wzrost przychodów (mediana dynamiki 2,33% w drugim roku i 7,98% w trzecim).

Dla archetypu Rozdzielenie można wskazać następujące zależności wynikające z RZiS:

- niska marża brutto ze sprzedaży (mediana –42%, 1%, 4% kolejno w pierwszym, drugim i trzecim roku działalności),
- 45% przedsiębiorstw zanotowało stratę w pierwszym, 18% w drugim i trzecim roku działalności,
- dynamika zysku netto jest w miarę wyrównana we wszystkich przedsiębiorstwach (mediana dynamiki zysku netto 0,75% w drugim roku i 1,14% w trzecim roku) z jednym ekstremalnie dużym odstępstwem (48,45% w drugim roku i 125,38% w trzecim roku) w firmie, która rozpoczęła sprzedaż na skalę międzynarodową.

Dla archetypu długi ogon można wskazać następujące zależności wynikające z RZiS:

- wysoka marża brutto ze sprzedaży (mediana –68%, 6%, 34% kolejno w pierwszym, drugim i trzecim roku działalności) wbrew powszechnie uważanym opiniom (Osterwadler i Pigneur, 2010),
- w pierwszym roku wszystkie przedsiębiorstwa zanotowały stratę, co jest związane z tworzeniem platformy sprzedażowej,
- od drugiego roku prowadzenia działalności wszystkie przedsiębiorstwa odnotowały dodatni zysk netto (mediana dynamiki zysku netto 2,81% w drugim roku i 4,25% w trzecim roku),
- przedsiębiorstwa notowały stały wzrost przychodów,
- koszty w kolejnych latach malały za sprawą zakończenia inwestycji w platformę sprzedażową, która została zbudowana w pierwszym roku.

Dla archetypu otwartego modelu biznesowego można wskazać następujące zależności wynikające z RZiS:

- niska marża brutto ze sprzedaży (mediana –1%, 15%, –5% kolejno w pierwszym, drugim i trzecim roku działalności),
- 60% przedsiębiorstw zanotowało stratę w pierwszym roku, 40% w drugim i trzecim roku działalności,
- dynamika zysku netto jest wyrównana we wszystkich przedsiębiorstwach i bardzo mała (mediana dynamiki zysku netto 0,63% w drugim roku i 0,29% w trzecim roku),
- 40% przedsiębiorstw odnotowało znaczący wzrost przychodów w trzecim roku za sprawą inwestycji w innowacje w pierwszych dwóch latach bez jej komercjalizacji.

#### 4. PODSUMOWANIE

Celem opracowania było sklasyfikowanie archetypów modeli biznesowych oraz zbadanie wpływu wybranego archetypu na wyniki finansowe osiągnięte przez przedsiębiorstwa w pierwszych trzech latach działalności. Autor dokonał przeglądu literatury dotyczącego modeli biznesowych i wykazał istniejące luki badawcze. W jedną z luk badawczych wpisuje się niniejsze badanie. W literaturze znaleziono próbę uzyskania podobnych rezultatów przez Will, Malone, D'Urso, Herman, Woerner (2005), jednakże autorom nie udało się sformułować takich wniosków jak autorowi niniejszej publikacji, co czyni publikację unikalną w skali światowej. W pracy sklasyfikowano archetypy według propozycji Osterwadera i Pigneur, po dokonaniu przeglądu literaturowym. Dla przyjętej klasyfikacji przypisano archetyp dla każdego przedsiębiorstwa i dokonano analizy wyników finansowych na podstawie rachunku zysków i strat. Analizowano przychody ze sprzedaży, koszty działalności operacyjnej, wynik finansowy netto jak również marżę brutto ze sprzedaży. W celu odpowiedzi na pytanie, jakie archetypy modeli biznesowych osiągają najlepsze wyniki finansowe w pierwszych trzech latach prowadzenia działalności, wyniki zebrano w tabeli 2. W tabeli czcionką pogrubioną oznaczono wartości przemawiające za wyborem danego archetypu, a czcionką pochyloną zagrożenia.

Tabela 2. Podsumowanie wyników finansowych wpływających na wybór określonego archetypu

Archetyp	Strata w pierwszym roku (% firm)	Konieczność podniesienia kapitału w 2 i 3 roku (% firm)	Dynamika przychodów ze sprzedaży (mediana)	Oczekiwana marża w 2 i 3 roku (mediana)	Znaczący wzrost przychodów >10% (% firm)
Rozdzielenie	45%	<b>18%</b>	0,75%; 1,14%	1%; 4%	18%
Platforma wielostronna	<i>60%</i>	<b>20%</b>	2,33%; <b>7,98%</b>	4%; <b>29%</b>	<b>40%</b>
Otwarte modele biznesowe	<i>60%</i>	40%	0,69%; 0,29%	15%; <i>-5%</i>	<b>40%</b>
Freemium	<i>100%</i>	<i>100%, 70%</i>	3,48%; <b>7,14%</b>	<i>-25%; -34%</i>	<i>0%</i>
Długi ogon	<i>100%</i>	<b>0%</b>	2,81%; 4,25%	6%; <b>34%</b>	<i>0%</i>

Badania nie potwierdziły, wbrew powszechnie panującym opiniom (Osterwaller, Pigneur, 2010), że archetyp długiego ogona cechuje się niską marżą ze sprzedaży. Połowa badanych przedsiębiorstw osiągnęła marżę brutto ze sprzedaży na poziomie 6% w drugim roku (co poniekąd pokrywa się z panującą opinią). Połowa przedsiębiorstw przekroczyła próg 34% marży brutto ze sprzedaży w trzecim roku działalności, co przeczy dotychczasowym publikacjom.

Dla inwestorów z ograniczonym budżetem, którzy chcą jak najszybciej zacząć osiągać zyski, najlepsze archetypy to długi ogon i platforma wielostronna. Bezpiecznym wyborem jest również archetyp rozdzielania. Ci, którzy mają świetny pomysł, który przyciągnie miliony niepłacących użytkowników muszą się liczyć ze stratami w pierwszych latach działalności, chyba że jest to pomysł na miarę Facebook czy Google i od razu znajdą odpowiedni model generowania zysków, co zajęło tym firmom wiele lat. Szukanie bowiem właściwego modelu zarabiania pieniędzy może zająć tak jak w przypadku Google 8 lat (Wojtchnik, 2015a). Z prasy i telewizji możemy słyszeć o wielkich sukcesach przedsiębiorstw działających według takiego archetypu, jednak są to pojedyncze przypadki, którym udało się wypracować odpowiednią propozycję wartości dla klienta w korzystnym modelu kosztowym. Wyniki badań pokazują przedsiębiorstwa, którym nie udało się tego dokonać, co powinno stanowić sygnał ostrzegawczy dla inwestora. Jednym z możliwych scenariuszy dla przedsiębiorstwa w tym modelu jest konieczność pozyskania inwestora strategicznego, gdy właściciel nie jest w stanie finansować dalej strat.

Poniżej przedstawiono determinanty wyboru poszczególnych archetypów z perspektywy prowadzonych badań:

- Wybierając model freemium, należy się liczyć z ponoszeniem strat przez pierwsze trzy lata. Jedynie 30% przedsiębiorstw nie osiągnęło straty w trzecim roku. Wynika z tego konieczność posiadania odpowiedniego kapitału na inwestycje lub liczenie się z koniecznością pozyskania inwestora strategicznego. Firmy działające w tym modelu notowały wzrost przychodów netto ze sprzedaży w kolejnych latach. Przychody te nie rekompensują kosztów ponoszonych na niepłacących użytkowników. W związku z tym strategia firm działających według archetypu freemium zakłada zwiększanie liczby użytkowników, z których około 0,2–7% będzie użytkownikami płacącymi. W związku z tym kluczowymi kosztami były rosnące nakłady na marketing.
- Wybierając archetyp platformy wielostronnej, można oczekiwać, że firma nie odnotuje straty w drugim i trzecim roku działalności, tak jak 80% badanych przedsiębiorstw. W pierwszym roku działalności można oczekiwać straty, tak jak to zanotowało 60% badanych firm. W efekcie model ten nie wymaga podnoszenia kapitału na pokrycie ewentualnych strat w drugim i trzecim roku działalności. Można również oczekiwać wysokiej marży. Połowa badanych przedsiębiorstw osiągnęła marżę brutto ze sprzedaży na poziomie 29% w trzecim roku. Przedsiębiorstwa notowały stały wzrost przychodów (osiągając medianę 7,98% w trzecim roku).



- Wybierając działalność według archetypu rozdzielania należy się liczyć z niskimi marżami, maksymalnie 4% w trzecim roku działalności. Można oczekiwać, że firma nie odnotuje straty w drugim i trzecim roku działalności, tak jak 82% badanych przedsiębiorstw. W pierwszym roku jest 45% szansy na odnotowanie straty. W związku z tym podobnie jak w archetypie platformy wielostronnej model ten nie wymaga podnoszenia kapitału na pokrycie ewentualnych strat w drugim i trzecim roku działalności. Przedsiębiorstwa notowały stały wzrost przychodów.
- Wybierając archetyp długiego ogona można oczekiwać wysokiej marży w trzecim roku (mediana 34%). W pierwszym roku działalności należy liczyć się ze stratą, która wynika z wysokich kosztów ponoszonych na tworzenie platformy handlowej. W kolejnych latach można oczekiwać zysku tak jak 100% badanych przedsiębiorstw. Model ten zapewnia stałe niewielkie wzrosty przychodów ze sprzedaży.
- Wybierając archetyp otwartego modelu biznesowego, można oczekiwać niskiej marży brutto ze sprzedaży. Większość przedsiębiorstw (60%) notuje stratę w pierwszym roku, czego również należy się spodziewać. Prawdopodobieństwo osiągnięcia straty w kolejnych latach wynosi 40%. Firmy cechuje niska dynamika zysku ze sprzedaży w pierwszych trzech latach. Takie wyniki tłumaczy cecha tego archetypu – wytwarzanie innowacji i ponoszenie znaczących kosztów do czasu komercjalizacji. Zatem można się również spodziewać znaczących wzrostów przychodów po komercjalizacji wytwarzanej innowacji. Jak pokazują badania, 40% przedsiębiorstw osiąga takie wyniki w 3 roku.

Analizując wyniki, należy zwrócić uwagę na ograniczenia związane z przeprowadzonym badaniem dotyczące małej próby badawczej – 28 przedsiębiorstw. Drugim ograniczeniem jest wyciąganie wniosków na podstawie wyników finansowych polskich przedsiębiorstw, mimo że część z nich działa na rynku międzynarodowym (np. getresponse.com, która posiada 350000 klientów z całego świata (Implix, 2018)). Opisane ograniczenia są związane z utrudnionym dostępem do zakupu danych finansowych przedsiębiorstw, które można opublikować. Autor planuje rozszerzenie badań w ramach grantu z NCBiR, które wyeliminują opisane ograniczenia. Jako kolejny kierunek dalszych badań należy wskazać analizę bilansu przedsiębiorstw działających wg opisanych archetypów.

To, że niektóre modele biznesowe radzą sobie lepiej niż inne potwierdzają badania Will, Malone, D'Urso, Herman, Woerner (2005). Autorzy badania sklasyfikowali następujące archetypy modeli biznesowych: twórca, dystrybutor, właściciel, broker. Do wspomnianych archetypów przedsiębiorstwa były przypisywane na podstawie amerykańskiej klasyfikacji COMPUSTAT (odpowiednika PKWiU). Badacze założyli, że numer klasyfikacji COMPUSTAT odpowiada jednemu archetypowi modelu biznesowego. Nie przeanalizowali, w przeciwieństwie do niniejszego artykułu, jaki rzeczywiście archetyp modelu biznesowego reprezentuje przedsiębiorstwo. Jak sami zauważyli w podsumowaniu, przedsiębiorstwa działające według tej samej klasyfikacji COMPUSTAT mogły działać według różnych archetypów modeli biznesowych. W związku z tym błąd ten uniemożliwił prawidłową analizę wyników.

## LITERATURA

- Baden-Fuller, C., Morgan, M. (2010). *Business models as models. Long Range Plan.* 43 (2/3), 156-171.
- Baden-Fuller, C., Haefliger, S., Giudici A. (2015). *Four Ideal Business Models Engaging Customers Differently*. Pobrano z <http://www.businessmodelzoo.com/about> (5.01.2018).
- Bagiński, K. (2017). *To nieprawda, że 9 na 10 start-upów upada. Obalamy słynny mit*. Pobrano z: <http://innpoland.pl/132839,to-nieprawda-ze-9-na-10-start-upow-upada-jesli-twoj-projekt-ma-rece-i-nogi-przeżyjesz> (2.01.2018).
- Banaszyk, P. (2004). Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. In: Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P. (red.). *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., Venkatraman, N.V. (2013). *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*. *MIS Quarterly* (2013), 2, 37, 471-482. Pobrano z: <https://ssrn.com/abstract=2742300> (22.07.2018).
- Brzóska, J. (2009). Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. *Organizacja i Zarządzanie*, 6, 2, 5-23.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Clauß, T., Hock, M. (2015). *The Impact of Organizational Culture on a Firm's Capability to innovate the Business Model*. R&D Management yet unpublished.
- Combe, C. (2006). *Introduction to e-business, management and strategy*, Amsterdam–Boston–Heidelberg–Londyn–Nowy Jork–Oxford–Paryż.
- Euler Hermes (2017). *W 2016 roku w Polsce liczba niewypłacalnych firm wzrosła o 8%, w 2017 zwiększy się o kolejne 3%*. Pobrano z: [http://www.eulerhermes.pl/euler-hermes-w-polsce/centrum-prasowe/wiadomosci/Lists/News\\_Documents/EH\\_niewypłacalnosc\\_firm\\_w\\_Polsce\\_2016.pdf](http://www.eulerhermes.pl/euler-hermes-w-polsce/centrum-prasowe/wiadomosci/Lists/News_Documents/EH_niewypłacalnosc_firm_w_Polsce_2016.pdf) (19.01.2017).
- Falencikowski, T., Nogalski, B. (2014). *Miejsce modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym – podejście przedsiębiorcze*. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 4, 23-35.
- Falencikowski, T., Modele budowy wartości dla klienta – charakterystyka i rozwinięcie, *Handel Wewnętrzny*, 1, 3, 91-98.
- Gołębiowski, T., Dudzik, T.M., Lewandowska, M., Witek-Hajduk, M. (2008). *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Grudzewski, W.M. Hejduk, I.K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa.
- Hartman, A., Sifonis, J. Kador, J. (1999). *E-biznes – strategie sukcesu w gospodarce internetowej*. Kontinuum elektronicznego biznesu z perspektywy użytkownika, „Infoman”, 7/8, 30.
- Hirai, A. (2009). *What kills startup*. Pobrano z: <https://www.caycon.com/downloads/What-Kills-Startups.pdf> (6.01.2018).
- Imlix (2017). Pobrano z: [https://www.getresponse.pl/?serv=adwords&camp=EMEA\\_Poland\\_PL\\_Brand&kw=getresponse&type=p&gclid=EAIaIQobChMI5NTHv-rV2AIVFhMbCh2TdwFHEAAYASAAEgJrgPD\\_BwE](https://www.getresponse.pl/?serv=adwords&camp=EMEA_Poland_PL_Brand&kw=getresponse&type=p&gclid=EAIaIQobChMI5NTHv-rV2AIVFhMbCh2TdwFHEAAYASAAEgJrgPD_BwE) (13.01.2018).
- Jabłoński, A. (2013). *Modele zrównoważonego biznesu*. Difin.

- Lambert, S.C., Davidson, R.A. (2013). *Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010*. *European Management Journal* 31.6, 668-681.
- Linder, J. Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. *Accenture Institute for Strategic Change*. Pobrano z: [http://businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder\\_Cantrell.pdf](http://businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf) (22.07.2018).
- Mauraya, A. (2014). *Why lean canvas*. Pobrano z: <http://practicetrumpstheory.com/why-lean-canvas/> (8.09.2014).
- Peltoniemi, M. Vuori, E. (2008). Business Ecosystem as the New Approach to Complex Adaptive Business Environments. *Proceedings of EBusiness Research Forum*.
- Muszyński, M. (2006). *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- New York Times (2017). *For Non-Tech Companies, if you can't build it, buy a start-up*. Pobrane z: [https://www.nytimes.com/2017/01/02/business/dealbook/mergers.html?ribbon-ad-idx=4&rref=business&module=Ribbon&version=origin&region=Header&action=click&contentCollection=Business%20Day&pgtype=oak&\\_r=0](https://www.nytimes.com/2017/01/02/business/dealbook/mergers.html?ribbon-ad-idx=4&rref=business&module=Ribbon&version=origin&region=Header&action=click&contentCollection=Business%20Day&pgtype=oak&_r=0) (3.1.2018).
- Nogalski, B. (2009). *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*. *Master of Business Administration*, 17, 2, 3-14.
- Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Olszak, C.M. (2004). (red.), *Systemy e-commerce. Technologie internetowe w biznesie*, Katowice.
- Osterwader, A. (2004). *Doctoral thesis The business model ontology*. A proposition in design science approach. University de Lausanne.
- Osterwader, A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Puhakainen, J., Malinen, P. (2009). *Published. 'Business Models in SME Context Research, Implications and Way Forward I'*. *ICSB World Conference Proceedings*. International Council for Small business (ICSB), 1-16.
- Pucher, J. (2017). *How to create a good Business Model Canvas*. Pobrano z: <http://web.gov.pl> (21.05.2017).
- Rappa, M. (2006). *Business Models on the Web*. Pobrano z: <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (30.10.2006).
- Ritter, T., Lettl, C. (2017). *The wider implications of business-model research*, *Long Range Planning*, 1-8.
- Rudny, W. (2015). *Modele biznesowe a proces tworzenia wartości w gospodarce cyfrowej*. Zarządzanie i finanse. Wydział Zarządzania – Uniwersytet Gdański, 3, 1, 133-146.
- Sierpińska, M., Jachna, T. (2004). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, 50, 286-287.
- Shafer, S.M., Smith, H.J., Linder, J.C. (2005). *The power of business models*. *Business Horizons*, 3, 48, 199-207.
- Szpringer, W. (2012). *Innowacyjne modele e-biznesu – perspektywy rozwojowe*. *Problemy Zarządzania*, 10, 3, 67-81.
- Teece, D.J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*, *Long Range Planning*, 43, 172-194.

- Timmers, P., Gasós J. (2002). *Agent Technologies and Business Models for Electronic Commerce*. In: M. Warkentin, *Business to Business Electronic Commerce: Challenges and Solutions*. Londyn.
- Umbeck, T. (2009). *Musterbrüche in Geschäftsmodellen: Ein Bezugsrahmen für innovative Strategie-Konzepte*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Weill, P., Vitale, M.R. (2001). *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*. Boston.
- Welch J., Welch, S. (2005). *Winning Hardcover*, HarperBusiness; 1<sup>st</sup> edition, 23.
- Will, P., Malone, T.W., D'Urso, V., Herman, G., Woerner, S. (2005). *Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms*. MIT Center for Coordination Science Working Paper, 226.
- Wojtchnik, R. (2015). Open Knowledge-Driven Manufacturing & Logistics The eScop Approach, *Designing of Business Models for ICT Products*. Warsaw University of Technology Publishing House, 51-66.
- Wojtchnik, R. (2015). Open Knowledge-Driven Manufacturing & Logistics The eScop Approach, *Business Model Visualisation for ICT Products*. Warsaw University of Technology Publishing House, 67-84.
- Wojtchnik, R. (2016). *Czynniki funkcjonalne w procesie wyboru oprogramowania*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (3(794)), 40-52.
- Wojtchnik, R. (2017). *Miejsce CSR w modelu biznesowym przedsiębiorstwa*, *Marketing i Rynek*, 11, 666-676.
- Wojtchnik, R. (2017). *Wpływ przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych na dobrostan wybranych grup interesariuszy*, *Marketing i Rynek*, 11, 677-692.
- Wójcik, T. (2014). *Masz tylko 30 procent szans na sukces*. Pobrano z: <https://www.forbes.pl/pierwszy-milion/masz-tylko-30-procent-szans-na-sukces-jaki-zalozyc-biznes/2jwk3np>, (2.01.2018).
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. *Journal of Management* 37, 4, 1019-1042.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF THE FINANCIAL RESULTS OF ENTERPRISES OPERATING UNDER DIFFERENT BUSINESS MODEL ARCHETYPES

### Summary

The goal of the study was to classify archetypes of business models and to examine the impact of the selected archetype on the financial results achieved by enterprises in the first three years of operation. The archetypes were classified in the work after a literature review. In the adopted classification, an archetype was assigned to each company and the financial results were analyzed based on the Profit and Loss Account. Sales revenues, operating costs, the net financial result as well as the gross sales margin were analyzed. The applications and limitations of individual archetypes were pointed out and the ones that achieve the best financial results in the first three years of operation were selected.

**Keywords:** business model, archetype, Unbundling, The long tail, Multi-sided platform, Freemium, Open business model, start-up, bankruptcy, insolvency