

**Recenzja książki:**  
**Tomasz Gołębiowski, Teresa Magdalena Dudzik,**  
**Małgorzata Lewandowska, Marzanna Witek-Hajduk,**  
*Modele biznesu polskich przedsiębiorstw,*  
**Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej,**  
**Warszawa 2008, s. 348**

Recenzowana książka jest pozycją nowatorską, nawiązującą do kluczowych nurtów badań nad zachowaniem firm w wiodących światowych ośrodkach badawczych, przenoszącą doświadczenia wynikające z tych badań na grunt polski, a także inspirującą do dalszych badań. Inaczej rzecz ujmując pojawienie się tej książki na polskim rynku wydawniczym jest ważnym wydarzeniem. Praca wpisuje się w dość skromnie reprezentowany w literaturze polskiej nurt rozważań nad zachowaniami przedsiębiorstw prowadzonych w nawiązaniu do autorskich badań empirycznych. Trudności związane z prowadzeniem badań empirycznych sprawiają, iż niewielu autorów decyduje się na ich podejmowanie, w wyniku czego dość dużo jest opracowań bazujących na intuicji, nieuprawnionych uogólnieniach, niepodbudowanych empirią. Zdając sobie sprawę z problemów interpretacyjnych pojawiających się przy analizie rezultatów poszukiwań empirycznych, chciałbym podkreślić, że Autorzy recenzowanej książki mieli odwagę podjąć się tego wyzwania. Szczególnie trudny jest problem zapewnienia reprezentatywności badań ze statystycznego punktu widzenia. Uczynienie zadość formalnym wymogom formułowanym przez statystykę jest najczęściej bardzo trudne, gdyż wielkość próby jest zazwyczaj zbyt mała. Przedsiębiorstwa nie są przeważnie zainteresowane udziałem w badaniach empirycznych, stąd badacze stojący przed próbą podjęcia takich badań mają zazwyczaj wybór pomiędzy badaniem ułomnym, niereprezentatywnym oraz zupełnym brakiem badania empirycznego. Autorzy recenzowanej pracy także nie uniknęli konfrontacji z zarysowanym dylematem. Wydaje się, że podjęta decyzja o przeprowadzeniu badań empirycznych była słuszna, a osiągnięte wyniki zasługują na uwagę. Z zasygnalizowanych jednak wyżej powodów przy interpretacji osiągniętych wyników wskazana jest duża ostrożność.

Opracowanie powstało na bazie raportu końcowego z realizacji projektu badawczego pt. „Zmiany modelu biznesu polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej” (projekt nr 1HZ2D03729), finansowanego ze środków na naukę w latach 2005-2007.

Cele postawione przed wspomnianym projektem, a tym samym cele, do których osiągnięcia zmierzają Autorzy recenzowanej pozycji są następujące (cytat z wstępu do książki):

- „przegląd i analiza teoretycznych koncepcji modeli biznesu oraz klasyfikacji modeli biznesu prezentowanych w literaturze,
- wypracowanie autorskiej koncepcji modelu biznesu,

- określenie normatywnych modeli biznesu polskich przedsiębiorstw w kontekście uwarunkowań ich działania na rynku Unii Europejskiej,
- weryfikacja modeli normatywnych na podstawie badań empirycznych polskich przedsiębiorstw,
- analiza przypadków, tj. analiza modeli biznesu wybranych polskich przedsiębiorstw”.

Realizacji powyższych celów podporządkowana jest struktura książki. Praca składa się z pięciu rozdziałów, ujętych w dwóch częściach.

Część pierwsza ma charakter teoretyczny. Obejmuje dwa rozdziały. Rozdział 1 jest krytycznym, analitycznym i bardzo skrupulatnym przeglądem literatury światowej i polskiej na temat definiowania i klasyfikacji modeli biznesu, a także na temat zależności pomiędzy pojęciami „strategia przedsiębiorstwa” i „model biznesu”. Rozdział 2 natomiast zawiera podejście normatywne do zagadnienia modeli biznesu – Autorzy prezentują w nim własne ujęcie koncepcji modelu biznesu, dodatkowo uwzględniając – jak piszą – „czynniki determinujące oraz elementy konstytuujące i oceniające model biznesu”. Określają w nim i opisują normatywne modele biznesu polskich przedsiębiorstw. Oba zasygnalizowane rozdziały są pokazem znakomitych kompetencji Autorów w zakresie znajomości najnowszej literatury światowej oraz umiejętności jej analizy i syntetycznej prezentacji wypływających z niej wniosków.

Część druga pracy, równie wartościowa jak pierwsza, składa się z trzech rozdziałów i poświęcona jest prezentacji wyników badań empirycznych, przeprowadzonych na próbie 133 polskich przedsiębiorstw – Autorzy wzięli pod uwagę przedsiębiorstwa działające w Polsce w czterech branżach: spożywczej, lekkiej, maszynowej i TSL (transport, spedycja, logistyka). W rozdziale 3 zaprezentowano rezultaty analizy elementów konstytuujących modele biznesu przedsiębiorstw-uczestników próby badawczej. W rozdziale 4 podjęto „analizę zidentyfikowanych modeli biznesu polskich przedsiębiorstw w przekroju wyróżnionych elementów konstytuujących oraz ocenę zbieżności cech modeli normatywnych z cechami modeli faktycznie stosowanych przez badane przedsiębiorstwa”. Z kolei w rozdziale 5 zajęto się analizą 10 przypadków modeli biznesu przedsiębiorstw z próby badawczej. Moim zdaniem zrelacjonowane w książce badania empiryczne zostały skonstruowane w sposób twórczy i poprawny metodycznie. Autorzy określili ważne z poznawczego punktu widzenia zależności, które następnie poddali testom empirycznym. Dobór wykorzystanych w badaniu i opracowaniu wyników metod oceniam jako poprawny.

Chciałbym zwrócić uwagę na kilka spraw, które w recenzowanej książce zostały potraktowane w sposób zachęcający do komentarza, a nawet polemiki.

Po pierwsze, kluczowym zagadnieniem o charakterze definicyjnym, ale mającym daleko idące konsekwencje dla prowadzonego w książce rozumowania jest określenie zależności pomiędzy zakresami pojęć „strategia przedsiębiorstwa” (SP) i „model biznesu” (MB). Autorzy zdają sobie sprawę z tego problemu i poświęcają mu nawet fragment pierwszego rozdziału książki. Gdyby ode mnie zależało budowanie języka opisującego funkcjonowanie przedsiębiorstw, to byłbym zdecydowanym przeciwnikiem wprowadzania nowej kategorii, jakim jest

MB. Z logicznego punktu widzenia między zakresami pojęć SP i MB występuje pięć możliwych relacji:

- zakresy te są identyczne (tożsame),
- zakresy te są rozłączne (nie ma części wspólnych),
- zakres MB zawiera się w zakresie SP,
- zakres SP mieści się w zakresie MB,
- zakresy SP i MB częściowo się pokrywają.

Moim zdaniem w spotykanych w literaturze definicjach MB nie da się znaleźć takiej, która nie dawałaby się pogodzić z definicją (jakaś jej odmianą) SP. Dlatego mój postulat (zdaję sobie sprawę z jego utopijności) szedłby raczej w kierunku uznania, iż w wypadku SP i MB mamy do czynienia z pierwszą z powyższych relacji. Moim zdaniem dopuszczalne byłoby także uznanie, iż MB stanowi część SP. W takim kierunku zdaje się iść propozycja rozumienia MB sformułowana przez Autorów na s. 57.

W szczególności na polemikę zasługują przytoczone w książce na s. 52-53 poglądy H. Chesbrougha i R.S. Rosenbloom w sprawie rozróżniania pojęć „modeli biznesu” i „strategii biznesu”. Wszystkie trzy przywołane argumenty, przemawiające za zasadnością istnienia obu kategorii są wątpliwe. Po pierwsze, sposób tworzenia wartości dla nabywcy jest jak najbardziej przedmiotem zainteresowania w ramach rozważań na temat strategii firmy – świadczą o tym niezbicie koncepcje łańcucha i systemu wartości dodanej. Po drugie, niezależnie od używanej nazwy (model biznesu czy strategia biznesu), trudno jest rozwijać kompetentne rozważania na temat prowadzenia działalności gospodarczej bez uwzględniania aspektów finansowych (przywołani Autorzy twierdzą, że w modelu biznesu często abstrahuje się od kwestii finansowych i niewielką wagę przywiązuje się do tworzenia wartości dla inwestorów). Z kolei członkowie zespołu prof. Gołębiowskiego uwzględniają problematykę kosztów i wyników finansowych w Ich koncepcji MB. Po trzecie, w koncepcji MB zakłada się, że zasoby wiedzy są ograniczone. Nie jest to absolutnie wyróżnik MB; większość koncepcji SP przyjmuje, że strategia kreowana jest w warunkach niepełnej i niedoskonałej informacji.

Powyższa uwaga nie jest zarzutem pod adresem Autorów książki. Oni bowiem mieli odwagę zmierzyć się z sytuacją zastaną w literaturze przedmiotu, podjęli próbę jej uporządkowania i dodatkowo zdecydowali się na zaproponowanie własnej koncepcji rozumienia pojęcia MB.

W kontekście rozważań o charakterze definicyjnym i klasyfikacyjnym prowadzonych w książce nasuwa się istotna uwaga. Wydaje się, iż to, co Autorzy nazywają „przykładami klasyfikacji modelu biznesu” przywoływanymi za różnymi autorami, zasługuje co najwyżej na określenie „przykładowe typologie modeli biznesu”. Przytaczane zestawienia w większości wypadków nie spełniają bowiem warunków podziału logicznego – rozłączności, adekwatności i wykorzystania jednej określonej zasady (kryterium) podziału. Mam świadomość, że w tzw. literaturze przedmiotu panuje dość duża dowolność w posługiwaniu się określeniami, takimi jak: klasyfikacja, typologia, taksonomia itp., tym niemniej nie oznacza to, że do kwestii rozróżniania tych zagadnień należy podchodzić bezkrytycznie.

Po drugie, podniesienia wymaga zagadnienie elementów konstytuujących model biznesu. Autorzy zaliczają do nich następujące składniki (s. 62):

- propozycja wartości dla klienta,
- zasoby/kompetencje,
- pozycja w łańcuchu dostaw,
- źródła przychodów.

Nie mając nic przeciwko zaproponowanemu przez zespół prof. Gołębiowskiego rozumieniu MB, chciałbym podkreślić, iż jego przyjęcie oznacza – moim zdaniem – akceptację wyżej wymienionej trzeciej w kolejności możliwej relacji między zakresem MB i SP: zakres MB zawiera się w zakresie SP. Każdy z tych składników jest bowiem komponentem SP.

Trzecia wymagająca zwrócenia uwagi kwestia, to definicja tytułowych „polskich przedsiębiorstw” (PP). Nie znalazłem w książce wyrażonej *explicite* deklaracji, co pojęcie to oznacza. Na podstawie uwag zawartych we wstępie można się domyślać, iż PP oznacza przedsiębiorstwo zarejestrowane w Polsce (miejsce rejestracji jest w tym wypadku kryterium „polskości”) – Autorzy napisali bowiem na s. 2, iż „Przedmiotem badania były przedsiębiorstwa różnej wielkości i o różnej strukturze własnościowej (kapitale wyłącznie polskim, wyłącznie zagranicznym i mieszanym)”, wcześniej zaznaczając, iż chodzi o przedsiębiorstwa działające w Polsce.

W konkluzji można zbudować listę najważniejszych silnych stron opinowanej pracy:

- Autorzy posiadają doskonałą orientację we współczesnej literaturze światowej i polskiej,
- problematyka podjęta w książce jest niezwykle ważna i aktualna,
- Autorzy w sposób twórczy i nowatorski ujmują podjętą problematykę,
- książka ma – w moim przekonaniu – merytorycznie uzasadnioną i przejrzystą strukturę, ujmując kompleksowo, a jednocześnie zrozumiale podjętą problematykę,
- szczególnie cenny jest wkład książki wynikający z referowanych wyników badań empirycznych,
- układ książki jest logiczny.

Powyższe cechy sprawiają, że opracowanie powinno być przydatne zarówno dla studentów i nauczycieli akademickich, jak i dla osób praktycznie związanych z prowadzeniem biznesu, w szczególności jednak dla menedżerów i analityków szczebla strategicznego.

*Marian Gorynia*

Katedra Strategii i Polityki Konkurencyjności Międzynarodowej  
Wydział Gospodarki Międzynarodowej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu