

The Business Model Canvas **– narzędzie zarządzania dla start-upów**

Marek Pierścieniak¹

Wprowadzenie

Model biznesowy to bardzo popularny w nauce i praktyce termin. Określany przez teoretyków jako priorytet naukowego rozpoznania, w sferze pomocy nauki o zarządzaniu dla współczesnych przedsiębiorstw [Nogalski 2011: 447] stanowi praktyczne narzędzie umożliwiające opis przedsięwzięcia z perspektywy przyrostu jego wartości oraz prezentację sposobu jego funkcjonowania, w tym zaprojektowania organizacji i systemu zarządzania nią [Okoń- Horodyńska 2013: 12].

Na portalach wiedzy z zakresu przedsiębiorczości jedną z koncepcji modeli biznesowych, która zyskuje coraz większą popularność jest koncepcja *The Business Model Canvas* dedykowana dla biznesów typu start-up, które poszukują swojej tożsamości biznesowej.

W świetle tych rozważań zasadne są pytania: jak model Canvas sprawdza się w praktyce biznesowej? Czy jest przydatny właścicielom firm, które dopiero powstają? Czy zmienia się jego funkcja wraz z rozwojem koncepcji biznesowej w czasie? W świetle tych pytań celem artykułu jest prezentacja koncepcji *The Business Model Canvas* jako narzędzia, które wspomaga proces zarządzania w nowo stworzonej organizacji oraz włączenie się w dyskusję naukową nad przydatnością takich narzędzi w praktyce. Do analizy wykorzystano studium przypadku oparte na doświadczeniu właścicieli serwisu dobrerecenzje.pl. Analizę przeprowadzono z perspektywy trzech faz funkcjonowania biznesu: planowania, początkowej działalności i perspektywy rocznej.

Model biznesowy – definicje i istota koncepcji

Model biznesowy to termin, który w bazach Google Scholar i Business Source Complete w przeciągu ostatnich 20 lat pojawił się ok. 300 000 razy². Twórcami tego

¹ Marek Pierścieniak, współwłaściciel serwisu dobrerecenzje.pl; e-mail: marekpierscieniak@gmail.com

² Liczba publikacji baz Google Scholar oraz Business Source Complete, w których w latach 1990–2012 pojawiło się pojęcie modelu biznesowego za: [J. Bis, *Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej, Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wyd. SAN tom XIX, zeszyt 13 cz II pod red B. Kożuch, s. 55 [Bis 2013: 55].

pojęcia byli R. Bellman i C. Clark, którzy w 1957 r. jako pierwsi użyli go w artykule naukowym, oraz G. Jones, który w roku 1960 r. umieścił go jako pierwszy w tytule artykułu oraz abstrakcie [Osterwalder, Pigneur, Tucci 2003: 6; Bis 2013: 54].

Idea modelu biznesowego w literaturze jest prezentowana z różnej perspektywy. Jak wskazuje Bis [2013: 55–57], jedni utożsamiają go z pomysłem na zarabianie pieniędzy przez przedsiębiorstwo [Kozłowski, 2004: 123], inni definiują jako metodę powiększania i wykorzystania zasobów, w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość [Afuah, Tucci 2003: 20]. Nogalski [2009: 45] definiuje model biznesowy jako ogólną koncepcję, która formułuje ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech jak innowacyjność, konkurencyjność, obejmuje opis wartości oferowanej klientom, podstawowych zasobów, działań oraz relacji z partnerami, które służą tworzeniu tej wartości i zapewniają przedsiębiorstwu konkurencyjność.

<i>Kluczowi partnerzy</i>	<i>Kluczowe działania</i>	<i>Propozycje wartości</i>	<i>Relacje z klientami</i>	<i>Segmenty klientów</i>
<ul style="list-style-type: none"> – wydawnictwa – autorzy – księgarnie i sklepy internetowe – reklamodawcy 	<ul style="list-style-type: none"> – pisanie i publikacja recenzji książek i filmów – umieszczanie recenzji i linków na obsługiwanych stronach – rozwój i utrzymanie kanałów 	<ul style="list-style-type: none"> – łatwo dostępne recenzje (PC, mobilne) – prosta w obsłudze strona internetowa – nowoczesna prezentacja aktualnych wpisów – recenzje najnowszych książek – bezstronna, zwięzła, przejrzysta, pełna informacja o książkach – zbiór najtańszych ofert prezentowanych książek i filmów 	<ul style="list-style-type: none"> – budowanie społeczności poprzez fanpage – konkursy angażujące społeczność – forum jako dyskusja o recenzji książki/filmu – polubienia FB, jako wyrażenie zainteresowania 	Klienci indywidualni: <ul style="list-style-type: none"> – osoby młode czytające książki i oglądające filmy – osoby w średnim wieku czytające książki i oglądające filmy – osoby starsze czytające książki
	<i>Kluczowe zasoby</i> <ul style="list-style-type: none"> – baza recenzji – wiedza zdobyta przez recenzentów – recenzenci – książki i filmy – zasoby techniczne (komputer, dostęp do internetu, domena, hosting) 	<i>Kanały</i> <ul style="list-style-type: none"> – strona internetowa – Facebook fanpage – patronaty – aplikacja mobilna (w niedalekiej przyszłości) – opinie czytelników 		
<i>Struktura kosztów</i>		<i>Strumienie przychodów</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – opłata domeny i hostingu – koszty związane z wysyłką nagród konkursowych – koszty związane z promocją i reklamą – koszty przesyłki reklamowanych treści recenzentom 		<ul style="list-style-type: none"> – prowizje z tytułu pośrednictwa sprzedaży książek i filmów w księgarniach internetowych – udostępnianie powierzchni reklamowej – wynagrodzenie za recenzję autorską – wynagrodzenie za recenzję nietypowego produktu (kategoria inne) 		

Rys. 1. The Business Model Canvas – serwis dobrerecenzje.pl

Źródło: opracowanie własne

Analiza definicji i znaczenia występowania określonych elementów przypisywanych do terminu ‘model biznesu’ zaproponowana przez Drzewieckiego [2013: 66–67] prowadzi do jego interpretacji jako koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej, która powinna odpowiadać na następujące pytania: W jaki sposób i dla kogo organizacja tworzy wartość? Jakie jest źródło kompetencji organizacji? Jaką pozycję względem konkurentów organizacja zajmuje na obsługiwanym rynku? W jaki sposób organizacja generuje zyski? Jakie są plany organizacji dotyczące: horyzontu prowadzonej działalności, jej zakresu oraz wielkości organizacji?

Jednym z przykładów współczesnych modeli biznesowych jest model Canvas, koncepcja, która w Polsce została zaprezentowana w 2012 roku w publikacji pt. *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*³. Charakteryzuje się dziewięcioma obszarami składającymi się na sukces, czyli realny zysk, firmy. Owe obszary są przydzielone do czterech fundamentalnych składników każdego biznesu: klienta, oferty, infrastruktury i finansów [Pucher 2012]. Prezentowany model biznesowy polega na zobrazowaniu wspomnianych fundamentów w łatwy do zrozumienia sposób. Słowem kluczem w nazwie jest Canvas, tzn. płótno. Z tego powodu cały pomysł, a raczej najważniejsze jego części, powinny zostać zaprezentowane na jednej kartce papieru. Ten łatwy sposób i innowacyjna forma tworzenia modelu biznesowego powoduje, że jest to narzędzie użyteczne dla młodych organizacji, czyli np. start-upów.

Działalność serwisu dobrerecenzje.pl wg koncepcji *The Business Model Canvas* – studium przypadku

Serwis dobrerecenzje.pl to pomysł na business, który powstał w 2015 roku. Używając koncepcji model Canvas szczegółową ideę tej aktywności biznesowej prezentuje rys. 1.

Oferta serwisu opisana jest w modelu dwoma elementami: propozycją wartości i kluczowymi działaniami.

Propozycje wartości. Wartości w serwisie dobrerecenzje.pl koncentrują się wokół głównej usługi, którą jest dostarczenie klientom informacji na temat atrakcyjności oferty wydawniczej dostępnej na rynku polskim. Sama oferta jest zróżnicowana i unikalna, o czym świadczy dostęp do nowości wydawniczych i udział w ich promocji oraz kontakt z autorami. Rzetelność i bezstronność publikowanych na łamach serwisu recenzji zapewnia grono współpracujących recenzentów.

Dostępność do zawartości serwisu za pomocą Internetu oraz prostota serwisu to wielka zaleta, pozwalająca na łatwe korzystanie z jego oferty. Wykorzystywanie nowych technik takich jak Responsive Web Design czyni je przystosowanymi do obsługi za pomocą smartfonów. Kolejną wartością jest dopracowany wygląd strony, który

³ Literatura przedmiotu korzenie tej koncepcji przypisuje publikacji wydanej w 2010 r. pt. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, którą napisali A. Osterwalder, Y. Pigneur wraz z 470 praktykami biznesu z 45 krajów. Podkreśla też, iż szablon modelu biznesowego, zaproponowany przez A. Osterwaldera, posiada duże oparcie w teorii nauk o zarządzaniu, gdyż koncepcja ta wywodzi się z jego pracy doktorskiej *The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach* z 2004 roku – cytata za [Bis 2013: 59]

ułatwia użytkownikowi łatwy dostęp do zamieszczanych informacji. Innym atutem jest stonowana kolorystyka, prosta czcionka. Ocena formy graficznej wstępnie testowanej przez potencjalnych klientów pozwala wskazać jako wartość przejrzystość i pozytywne odczucia z nią związane, takie jak uczucie komfortu w odbiorze przekazywanych informacji czy zaufanie. Takie odczucia wzbudzają u zainteresowanych poczucie przynależności, co powoduje, że chętniej wracają po kolejne informacje.

Głównym założeniem przy powstawaniu serwisu był cel dostarczania recenzji najnowszych książek i filmów. To co nowe, jest równie nowe u konkurencji. Dzięki temu, pomimo późniejszego startu niż wielkie serwisy zrzeszające kinomaniaków i książkoholików, strona dobrerecenzje.pl zdobywa coraz to nowsze grono odbiorców. To z kolei wiąże się z większym zainteresowaniem ze strony wydawnictw i nawiązywaniem z nimi kontaktów. Nie bez znaczenia jest również aktualność serwisu, który jest modyfikowany nawet dwa razy dziennie.

Inną wartością jest kompleksowość oferty, która przejawia się nie tylko w tym, że serwis zachęca do przeczytania określonej książki, ale ułatwia proces jej zakupu. Pod każdą z recenzji zdecydowany i oczywiście zachęcony do kupna produktu czytelnik, ma do swojej dyspozycji ułatwienie w postaci porównywarki najtańszych ofert księgarń i sklepów internetowych, co uatrakcyjnia serwis w stosunku do tradycyjnych stron oferujących recenzje.

Kluczowe działania. Aby oczekiwany przez klientów produkt powstał należy wykonać pewne schematyczne czynności. Wiązą się one z napisaniem i publikacją recenzji, a w ich skład wchodzi: przeczytanie, obejrzenie, napisanie, korekta, redagowanie i publikacja.

Rozwój i utrzymanie kanałów to równie niezbędne działania. Poglębianie relacji z użytkownikami może skutkować reklamą, budowaniem zaufania oraz zdobywaniem nowych czytelników. Każdy z nowych kanałów może stać się wyjątkowym, niewykonywanym dotąd przez konkurencję, przez co serwis może jedynie zyskać.

Oferta dla klientów to zestaw trzech elementów, na które składają się: segment klientów, relacje z klientami oraz kanały.

Segmenty klientów. Odbiorcy recenzji, czyli czytelnicy, mogą być rozumiani tylko jako klienci indywidualni. Kryterium, na jakie zdecydowaliśmy się podzielić czytelników to wiek. Główny podział został dokonany na: osoby młode, osoby w średnim wieku oraz na osoby starsze. Wszystkie z powyższych grup czytają książki i oglądają filmy. Warto jednak zwrócić uwagę, że osoby starsze częściej oglądają szeroko rozumianą telewizję, a rzadziej zainteresowane są recenzjami konkretnych filmów. Uwzględniając to założenie możemy ukierunkować nasze recenzje filmów na inną grupę wiekową i do niej dostosować język.

Kanały. Głównym kanałem do komunikowania się z klientami jest serwis internetowy. Aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom czytelników i ułatwić korzystanie z usług w dowolnym miejscu o dowolnym czasie potrzebna jest aktywna wersja mobilna. Użytkownik wie, że zawartość znaleziona i poznana w pełnej wersji serwisu ma swoje odwzorowanie w wersji dla urządzeń mobilnych i na odwrót.

Obecnie trwają prace nad aplikacją mobilną jeszcze bardziej ułatwiającą komunikację z naszymi klientami, a przy tym podnoszącą prestiż. Sama aplikacja nie jest

konieczna i wymagana do istnienia i publikowania w niej recenzji, jednak jest to kolejna droga do dotarcia i porozumienia z nową grupą użytkowników.

Innym kanałem kontaktu z klientami są media społecznościowe. Serwis posiada fanpage na facebook'u, w którym tkwi ogromny potencjał, który bezapelacyjnie należy wykorzystać w dotarciu do czytelnika. Krótkie formy publikacji zachęcające do kliknięcia i przekierowania do serwisu to darmowa droga do zdobycia kolejnego adresata, ale również okazja do stworzenia społeczności istniejącej i reagującej na działania marki.

Większość klientów chciałaby być kojarzona z rozpoznawalnym serwisem odnoszącym większe lub mniejsze sukcesy. Receptą na zdobycie dobrej reputacji w branży recenzenckiej są patronaty. Dzięki nim użytkownik identyfikuje nazwę serwisu z faktem występowania rekomendacji na początku kupionej przez niego książki. To również kolejna forma zdobywania prestiżu.

Największą wartością, która powinna być brana pod uwagę przez każdy zespół tworzący własne produkty lub usługi to odzew ze strony klientów. To dzięki nim i zaspokajaniu ich potrzeb jesteśmy w stanie zrealizować postawione przy założeniu firmy cele. W przypadku recenzji istnieją dwa kanały komunikacji zwrotnej. Tym razem chodzi o odpowiedź, która może spowodować jedynie pozytywne zmiany. W serwisie dobrerecenzje.pl użytkownik pod każdym z wpisów ma możliwość napisania swojej opinii na temat przeczytanej właśnie recenzji lub samego opisywanego filmu lub książki. To tutaj autor zostanie oceniony i zdobędzie informację zwrotną dotyczącą stylu pisania, zawartego humoru czy stosowanego języka.

Relacje z klientami. Opisywane relacje z klientami są ściśle związane z przedstawionymi wcześniej kanałami. I tak wspomniany wcześniej fanpage w mediach społecznościowych pełni rolę obustronnej zależności, która ma charakter informacyjny dla czytelników i zbierający odzew dla serwisu. Relacje z klientem budują znane i popularne na portalach społecznościowych „polubienia”. Czym większa ich liczba, tym lepiej. Występuje tutaj taka zasada jak w statystyce – czym większa próbka, na której wykonujemy badanie, tym wynik będzie bardziej odwzorowywał prawidłowe zachowania. Same „polubienia” mogą być traktowane jako wskaźnik adekwatności, popularności i rozpoznawalności.

Tworzenie angażującej reakcji, a być może promocja poprzez konkursy z nagrodami, zainteresować nowych i aktualnych użytkowników serwisu. Organizacja konkursów dla społeczności rozpoznającej markę objawiać się może większym zaufaniem i zaangażowaniem, natomiast dla osób nieznających dotychczas serwisu jest szansą na poznanie go i ocenienie zawartych w nim treści.

Możliwość przesyłania swojej opinii od czytelników to najlepszy sposób na pogłębienie ich przynależności do społeczności i budowanie relacji. Kiedy po przeczytaniu recenzji zostanie wyrażona opinia, najczęściej znajdują się w niej emocje.

Kluczowe zasoby. Obiekty, bez których opisywany serwis nie miałby prawa bytu, to baza recenzji. Zawiera ona setki, a w niedalekiej przyszłości tysiące, recenzji. Jest to główny i najważniejszy ze wszystkich zasobów obecnych w tym przedsięwzięciu. Są to recenzje napisane przez wielu recenzentów i są skierowane do różnych grup odbiorców.

Kluczowym zasobem ludzkim jest grupa współpracujących opiniodawców. Są niezbędni do przygotowania obiektywnej recenzji, na podstawie której wiele osób będzie podejmować decyzje o przeczytaniu danej pozycji lub nie. Serwis współpracuje z osobami w różnym wieku, o różnym doświadczeniu życiowym oraz wykształceniu i płci. Struktura wiekowa dopasowana jest do segmentów klientów, co pozwala na dobranie recenzenta tak, jakby miał być potencjalnym czytelnikiem. To na bazie ich doświadczenia i zdobytej przez praktykę wiedzy powstają pełne niezbędnych informacji opinie o prezentowanych na łamach serwisu publikacjach. Ich twórczość przekłada się na sposób widzenia i oceny całego serwisu i marki.

Aby prowadzić omawianą aktywność biznesową niezbędne są książki, filmy, czyli produkty dostarczone do recenzji na podstawie umów. Otrzymane produkty są rozdobyruwane w zależności od gatunku do odpowiedniego recenzenta. Przy tak odpowiednio dobranych składnikach powstaje oczekiwana przez czytelników recenzja.

Inną kategorią zasobów są zasoby techniczne takie jak komputer, dostęp do Internetu, domena czy hosting.

Kluczowi partnerzy. Do kluczowych partnerów zaliczane są w pierwszej kolejności wydawnictwa. Przy ich braku sam serwis straciłby głównych dostawców produktów do recenzji, co skutkowałoby dużym osłabieniem rozwoju. Liczba i rozpoznawalność współpracujących wydawnictw ma ogromny wpływ na rozwój serwisu. Czym większa liczba wydawnictw i ich rozpoznawalność, tym większa liczba czytelników będzie zainteresowana recenzjami ich produktów. Wydawnictwa oferują również możliwość patronatu i organizacji konkursów dla czytelników, co wpływa pozytywnie na obszar zwany *kanalą*. Księgarnie i sklepy internetowe również współpracują z serwisem, zlecając mu wykonanie recenzji najczęściej jako promocji posiadanej u siebie oferty. Innym partnerem są autorzy dostarczający napisane przez siebie książki. To za ich zgodą serwis zyskuje możliwość publikacji recenzji przedpremierowo (w formie zapowiedzi) lub nawet możliwość patronatu.

Do partnerów można zaliczyć też reklamodawców. To oni decydują o umieszczeniu odpowiednio przygotowanych i przeanalizowanych reklam w miejscach dla nich przeznaczonych. Występuje tutaj forma wynajmu miejsca reklamowego w serwisie.

Ostatnim elementem analizowanym w modelu Canvas jest obszar finansów ograniczający się do dwóch elementów: strumieni przychodów i strumieni kosztów.

Strumień przychodów. Programy partnerskie obecne w każdej z branż to popularna forma zarabiania pieniędzy. W przypadku serwisu dobrerecenzje.pl jest oczywistym, że recenzje produktów służą upewnieniu użytkownika w założeniu, że warto oferowany produkt zakupić lub nie. Umieszczona pod każdym z wpisów porównawka, która znajduje się również w propozycjach wartości, ma na celu pomoc w dokonaniu najtańszego zakupu. Powierzchnie reklamowe udostępniane w serwisie to najpopularniejsza ze wszystkich internetowych sposobów zarabiania pieniędzy. Poważnym argumentem idącym za zastosowaniem takiego rozwiązania jest fakt bezobsługowości wyświetlanych banerów. Raz wybrane miejsce może służyć przez długi czas, przynosząc jednocześnie zysk. Księgarnie i sklepy internetowe mają ogromny wpływ na zyski. To dzięki kupionym produktom przez naszych czytelników, czerpane są obustronne korzyści, szczególnie finansowe. Strona dobrerecenzje.pl występuje

tutaj w charakterze pośrednika sprzedaży. Innym źródłem przychodu są recenzje autorskie, które są cennym źródłem przychodów finansowych, bo oprócz zysków przynoszą jeszcze prestiż.

Serwis zraszający społeczność zainteresowaną w zasięgnięciu opinii na temat książek i filmów przed zakupem oraz dzieleniem się opiniami w trakcie lub po interakcji z produktem to odpowiednie miejsce na reklamę. Oprócz wcześniej wymienionych sposobów odpłatnych reklam istnieje również ta bardziej zbliżona do tematyki serwisu. W serwisie znajduje się odosobniona kategoria recenzji – „inne”. Publikowane są w niej artykuły, które nie dotyczą dwóch głównych kategorii. Są to recenzje produktów nietypowych.

Struktura kosztów. Aby serwis dobrerecenzje.pl mógł funkcjonować potrzebna jest infrastruktura, za którą należy zapłacić. Domena i hosting generują koszt związany z podstawowym utrzymaniem strony. Serwis ponosi koszty związane z wysyłką książek do recenzentów czy użytkowników. Koszty wysyłki do użytkowników dotyczą dostarczenia nagród konkursowych do użytkowników serwisu i są one bezpośrednio związane z obszarem relacje z klientami. Promocja i reklama serwisu również generuje koszty takie jak wykupienie powierzchni reklamowych, druk wizytówek itp.

Przydatność modelu Canvas w różnych fazach rozwojowych biznesu – przypadek serwis dobrerecenzje.pl

Działalności serwisu dobrerecenzje.pl zaprezentowana w konwencji model Canvas odzwierciedla stan „na dziś” po 15 miesiącach funkcjonowania firmy. Ciekawe w tym miejscu wydaje się pytanie: jak zaprezentowany model był przydatny w poszczególnych fazach rozwoju firmy? Z perspektywy obranej metody badawczej warto zatem postawić problem do rozwiązania na bazie zaprezentowanego modelu. Jakie czynniki pozytywne (lub negatywne) posiada koncepcja *The Business Model Canvas*, które pomogły w rozwoju koncepcji biznesowej dobrerecenzje.pl z perspektywy trzech faz realizowania działalności związanych z powstaniem koncepcji, początkowej fazy działalności oraz z perspektywy rocznej działalności. W poszukiwaniu odpowiedzi na to problemowe pytanie wykorzystano technikę oceny decyzji PMI zaproponowaną przez E. Bono⁴. Wyniki tej analizy prezentuje tabela 1.

Model biznesowy Canvas w fazie planowania pozwala twórcom koncepcji na uświadomienie sobie, z jakich kluczowych elementów będzie się składało ich przedsięwzięcie. W pozytywnym sensie wymusza on opis kluczowych obszarów, rozdrabniając je na poszczególne elementy, np. nie tylko wystarczy zidentyfikować klientów, ale trzeba się zastanowić, w jaki sposób i w jakie relacje będziemy z nimi wchodzić oraz jakie kanały są do tego konieczne.

Minusem wyboru tego modelu w początkowej fazie może być zawężenie procesu planowania do wyszczególnionych w nim obszarów oraz niebezpieczeństwo uprosz-

⁴ PMI jest to metoda oparta o technikę burzy mózgów, który zachęca uczestników dyskusji do patrzenia na pomysł z więcej niż jednego punktu widzenia, zaproponowana przez Edwarda Bono, <http://whatis.techtarget.com/definition/PMI-plus-minus-interesting-retrospective>

czenia elementów w przypadku, gdy twórca biznesu nie rozumie pojęć, które tam występują, np. nie widzi różnicy pomiędzy pojęciami klient a segment klientów.

Tabela 1. Rola *The Business Model Canvas* w kształtowaniu koncepcji biznesowej serwisu *dobrerecenzje.pl* (według techniki PMI)

Kształtowanie koncepcji biznesowej <i>dobrerecenzje.pl</i> z wykorzystaniem <i>The Business Model Canvas</i>		
Czynniki pozytywne (Plusy)	Czynniki negatywne (Minusy)	Ciekawe obserwacje (Interesujące)
Faza planowania		
Konieczność opisu dziewięciu elementów, które wymuszają zastanowienie się nad różnymi aspektami prowadzenia działalności z różnej perspektywy.	Stosunkowo ograniczone pole planowania ze względu na określenie obszarów oferta, klient, infrastruktura, koszty. Prostota, która upraszcza ważne zjawiska.	Określenie charakterystycznych powiązań pomiędzy wszystkimi elementami modelu Canvas.
Faza początkowej działalności		
Ułatwienie w uświadomieniu całości i dopilnowaniu poszczególnych elementów. Wprost określone działania w modelu.	Usztywnienie myślenia. Małe zainteresowanie poprawą czynników nienależących do żadnych z dziewięciu elementów.	Zlokalizowanie kluczowych działań w poszczególnych obszarach modelu.
Faza rocznej dojrzałości biznesu		
Łatwość analizy poprawności początkowych założeń.	Niedostosowanie modelu do aktualnego poziomu rozwoju.	Zgodność użytego modelu z realizowanymi działaniami.

Źródło: opracowanie własne

W fazie początkowej działalności model sprawdza się doskonale. Osoba rozpoczynająca działalność jest przygotowana do większości sytuacji i łatwiej jej jest dopilnować wszystkie te obszary. Niebezpieczeństwem jest ukierunkowanie myślenia na wyznaczone w modelu obszary.

W fazie rocznej dojrzałości, czyli z perspektywy nabytego doświadczenia plusem modelu jest możliwość analizy zachowania pierwotnych założeń oraz uzupełnianie poszczególnych obszarów, związane z nabytym doświadczeniem i nowymi możliwościami, np. bazowanie na zdobytej marce czy uwzględnianie opinii klientów. Minusem jest możliwość i konieczność poprawy, która może doprowadzić do chaosu.

W tabeli 1 wskazano też obszary interesujące, które trudno zakwalifikować do plusów lub minusów. Są to zagadnienia nurtujące praktyków, które mogą być cennymi obszarami badań naukowych tego zjawiska.

Podsumowanie

Modele biznesowe to przydatne narzędzie w prowadzeniu start-upów zarówno w fazie planowania, początkach działalności czy w czasie późniejszym. Chociaż nie do końca została jeszcze opracowana teoria tego zjawiska (np. brak jednoznacznej definicji), to wydaje się ono cennym obszarem badań nad funkcjonowaniem firmy.

Na podstawie przygotowanego *case study* można zaobserwować przydatność tego narzędzia w praktyce. Szczególnie ważne dla teoretyków i praktyków są obszary, na

które poszukują odpowiedzi praktycy. Odnosząc się do przeprowadzonej analizy PMI można wskazać kilka z nich, m.in. kierunki poszukiwania charakterystyk relacji występujących pomiędzy elementami modelu biznesowego typu Canvas, wskazanie kluczowych działań dla poszczególnych obszarów czy poszukiwanie odpowiedzi na temat skuteczności czy efektywności zaproponowanych modelowych rozwiązań czy oceny ich dopasowania do rzeczywistości.

Bibliografia

- Afuah A., Tucci Ch. L., 2003, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bis J., 2013, *Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej, Przedsiębiorczość i zarządzanie*, wyd. SAN, t. XIC, z. 13, cz II, red. B. Koźuch.
- Drzewiecki J., 2013, *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, Przedsiębiorczość i zarządzanie, wyd. SAN, t. XIC, z. 13, cz. II, red. B. Koźuch.
- <http://whatis.techtarget.com/definition/PMI-plus-minus-interesting-retrospective>
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nogalski B., 2009, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzych.
- Nogalski B., 2011, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw* [w:] W. Kieżun, *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu: wybrane zagadnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Okoń-Horodyńska E., 2013, *W poszukiwaniu modelu biznesowego dla technologiczno-społecznej innowacji: przypadek SyNat*, Przedsiębiorczość i zarządzanie, Wyd. SAN t. XIC, z. 13, cz. II, red. B. Koźuch.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2012, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Purcher J., 2012, *PARP. Jak przygotować dobry Business Model Canvas*, Warszawa.

The Business Model Canvas – Management tool for start-ups

Summary

The aim of the article is a presentation of the concept of The Business Model Canvas as a tool that supports the process management in the newly created organization and involvement in scientific discussion on the usefulness of such tools in practice. For this purpose a case study, which allowed to present copyright reflection associated with the use Canvas model for service management "dobrerecezyje.pl." The research part of the results of the assessment of the usefulness of this tool from the perspective of owners of start-drop – people starting business operations.

Model Canvas in the planning phase assists in the tasks and activities necessary to start operations in the initial phase helps in ensuring all the elements and from the perspective of annual activity helps determine the direction of development.

Keywords: business models, model Canvas, start-up, management tools