

Włodzimierz Rudny

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

MODEL BIZNESOWY A TWORZENIE WARTOŚCI

Wprowadzenie

Zagadnienie kreacji wartości jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Ze względu na swój interdyscyplinarny charakter, problematyka ta łączy w sobie teorię oraz praktykę zarządzania i finansów. Odpowiednia konfiguracja czynników finansowych oraz niefinansowych pozwala na zbudowanie przewagi konkurencyjnej sprzyjającej tworzeniu wartości przez przedsiębiorstwo.

Postępująca globalizacja oraz szybki postęp technologiczny – obejmujący zarówno sferę produkcji, jak i komunikacji – w radykalny sposób zmienia otoczenie biznesowe przedsiębiorstw. W szczególności zmieniają się relacje pomiędzy producentem (dostawcą) a klientem (odbiorcą). Klient ma nieporównanie większe możliwości wyboru; przygotowane dla niego warianty oferty są dostępne w sposób szybki i przejrzysty. Firmy muszą w związku z tym być coraz bardziej zorientowane na klienta, systematycznie weryfikując dostarczane mu wartości (*value propositions*). Zmieniające się otoczenie biznesowe sprawia, iż nasila się potrzeba nie tylko dostosowania oferty przedsiębiorstwa do potrzeb klienta, ale także weryfikacja podejścia do kwestii zarówno kreowania wartości, jak i częściowego jej zawłaszczania. Przekłada się to na konieczność weryfikacji dotychczas wykorzystywanych przez firmy modeli biznesu.

Umiejętność definiowania i redefiniowania modelu biznesowego przedsiębiorstwa należy zaliczyć do kluczowych kompetencji sprzyjających budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Układ połączeń i powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi składowymi modelu biznesu powinien pozwalać na realizację założonych celów przedsiębiorstwa. Architektura modelu biznesu powinna być elastyczna, sprzyjająca jego modyfikacjom i innowacyjności.

Celem artykułu jest dokonanie przeglądu piśmiennictwa ekonomicznego w zakresie modeli biznesu oraz sformułowanie uogólnień dotyczących treści definicji modeli biznesu. Stawia się hipotezę, iż większość definicji odwołuje się do „wartości”, jako centralnej kategorii długookresowych procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie.

1. Model biznesu i jego znaczenie

Pojęcie modelu biznesu w ciągu minionych dwóch dekad systematycznie zyskuje na znaczeniu. W szczególności dotyczy to okresu od końca lat 90. i związane jest z rozwojem Internetu i e-biznesu. Ogólnie, kategoria modelu biznesu odnosi się do opisu zależności pomiędzy elementami, których współlistnienie oraz współpraca pozwoli na kreowanie oraz dostarczenie wartości dla klienta, a w konsekwencji również wartości dla przedsiębiorstwa¹.

Obserwacja rzeczywistości gospodarczej potwierdza fakt, iż bardzo często źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest wykorzystanie innowacyjnego modelu biznesu. Przykładowo, 11 spośród 27 firm powstałych w ciągu minionych 25 lat i uwzględnionych na liście największych przedsiębiorstw *Fortune 500* w ciągu ostatnich 10 lat, swój sukces zawdzięcza wykorzystaniu innowacyjnych modeli biznesu².

Klasycznym przykładem sukcesu rynkowego, którego źródłem jest wdrożenie nowego modelu biznesowego jest firma Apple, która w 2003 r. wprowadziła na rynek iPoda oraz internetowy sklep iTunes, rewolucjonizując rynek przenośnych odtwarzaczy muzyki, tworząc nowy rynek. Biznesowa kombinacja iPod/iTunes stała się produktem o wartości prawie 10 mld USD, generującym około 50% wartości przychodów firmy Apple. W latach 2003-2007 rynkowa wartość firmy wzrosła z poziomu około 1 mld USD do ponad 150 mld USD.

Analizując sukces Apple, warto zauważyć, iż firma ta nie była pionierem na rynku przenośnych cyfrowych odtwarzaczy muzyki. W 1998 r. firma Diamond Multimedia wprowadziła na rynek odtwarzacz o nazwie Rio, a w 2000 r. podobny produkt o nazwie Cabo 64 wprowadziła firma Best Data. Oba produkty były niezawodne i ciekawie zaprojektowane. Firma Apple zaproponowała klientom coś więcej niż dobrą technologię w ciekawym „opakowaniu”; dobra technologia została „opakowana” w nowatorski model biznesowy. Prawdziwą innowacją Apple było dążenie do tego, aby zapis muzyki cyfrowej stał się łatwy i wygodny. W tym celu stworzono przełomowy model biznesu łączący sprzęt, oprogramowanie oraz serwis. Podejście Apple było swoistym „odwróceniem” zastosowanej kiedyś przez firmę Gillette strategii „maszynki i nożyka” (*blade-and-razor*). Apple zaoferowała niemal za darmo „żyletki” (niska marża za muzykę kupowaną w sklepie iTunes), aby zapewnić sobie możliwość sprzedania „maszynki do golenia” (czyli sprzedawanego z wysoką marżą iPoda). Model Apple zdefiniował nowatorsko kategorię „wartości” i dostarczył klientowi odmienne od dotychczasowych udogodnienie zaspokajające jego oczekiwania.

¹ B. Demil, X. Lecocq: *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 227.

² M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann: *Reinventing Your Business Model*. „Harvard Business Review” 2008, Vol. 86, s. 52.

Za konceptualny pierwowzór pojęcia modelu biznesu można uznać termin „dominująca logika” (*dominant logic*), wprowadzony do literatury przedmiotu w 1986 r.³. Zdaniem wymienionych autorów dominująca logika to zbiór heurystyk, norm i zasad kierujących działaniami menedżerów. Logika ta służy należytemu ogniskowaniu działań menedżerów na rzecz poszukiwania nowych szans dla kierowanych przez nich firm, a także właściwej organizacji działań firmy. Jak zauważa część autorów, wspomniana logika – obecnie częściej interpretowana w kategoriach modelu biznesu – określa w jaki sposób firma tworzy wartość (*value creation*) oraz zatrzymuje wartość (*value retention*)⁴.

Publikacje dotyczące problematyki modeli biznesu pojawiały się w ciągu minionych dwóch dekad w różnych obszarach literatury przedmiotu: w periodykach poświęconych problematyce biznesu, w opracowaniach firm konsultingowych, a także w publikacjach naukowych⁵.

W literaturze przedmiotu pojęcie modelu biznesu definiowane jest w wieloraki sposób. Przeprowadzona przez S. Shafera i współautorów analiza dwunastu różnych definicji tego pojęcia pozwoliła autorom na identyfikację czterech głównych kategorii, wspólnych dla większości definicji:

1. Wybory strategiczne.
2. Sieć wartości.
3. Tworzenie wartości.
4. Zawłaszczenie wartości (rys. 1)⁶.

³ C. Prahalad, R. Bettis: *The Dominant Logic: The New Linkage Between Diversity and Performance*. „Strategic Management Journal” 1986, Vol. 6.

⁴ H. Chesbrough: *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 358.

⁵ B. Mahadevan: *Business Models of Internet-based e-Commerce: An Anatomy*. „California Management Review” 2000, Vol. 42, Iss. 4, s. 55-69; R. Amit, C. Zott: *Value Creation in e-Business*. „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, Iss. 3, s. 493-520; Idem: *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*. „Organization Science” 2007, Vol. 18, Iss. 2, s. 181-199; Idem: *The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance*. „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29, Iss. 1, s. 1-26; H. Chesbrough, R. Rosenbloom: *The Role of Business Model in Capturing Value from Innovations: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*. „Industrial Corporate Change” 2002, Vol. 11, Iss. 3, s. 529-555; H. Chesbrough: *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, Iss. 2/3, s. 354-363; S. Shafer, H. Smith, J. Linder: *The Power of Business Models*. „Business Horizons” 2005, Vol. 48, Iss. 3, s. 199-207; B. Demil, X. Lecocq: *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, Iss. 2/3, s. 227-246; D. Teece: *Business Models, Business Strategy and Innovation*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, Iss. 2/3, s. 172-194.

⁶ S. Shafer, H. Smith, J. Linder: *The Power of Business Models*. „Business Horizons” 2002, Vol. 48, s. 202.



Rys. 1. Komponenty modelu biznesu

Źródło: S. Shafer, H. Smith, J. Lindner: *The Power of Business Models*. „Business Horizons” 2005, Vol. 48, s. 202.

Autorzy definiują model biznesu jako reprezentację bazowej logiki (*core logic*) funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz strategii tworzenia (*creating*) i zatrzymywania (*capturing*) wartości w obszarze sieci wartości⁷. Definicja ta ma cztery kluczowe elementy. Pierwszy z tych elementów – bazowa logika – wskazuje, iż poprawnie zdefiniowany model biznesu powinien w sposób wyrazisty artykułować: fundamentalne założenia dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych w biznesie oraz wewnętrzną spójność wyborów strategicznych. Wybory strategiczne są drugim z kluczowych elementów omawianej definicji. Trzeci kluczowy element to funkcje tworzenia i zatrzymywania wartości. Funkcje te są determinantą przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa odnoszące sukces tworzą wartość m.in. poprzez rozwój kompetencji i umiejętności pozwalających im uzyskać przewagę nad firmami konkurencyjnymi. Ani jednak procesy tworzenia wartości, ani jej zatrzymywanie w postaci uzyskania satysfakcjonującej zwrotu z zaangażowanego kapitału nie zachodzą w próżni organizacyjnej. Oba te procesy odbywają się w sieci wartości (*value network*) obejmującej dostawców, odbiorców, konkurentów, kanały dystrybucji oraz firmy współpracujące.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala na zidentyfikowanie kilku głównych – odzwierciedlających fundamentalne różnice w akceptowanej teorii zagadnienia – nurtów definiowania pojęcia modelu biznesu.

⁷ Ibid.

Pierwsza grupa definicji nawiązuje do koncepcji łańcucha wartości. Do drugiej grupy można zaliczyć definicje odzwierciedlające podejście zasobowe. Trzecia grupa to pojawiające się w ostatnich latach definicje, w których model biznesu interpretowany jest jako design lub architektura biznesu z procesem tworzenia wartości jako kluczowym elementem.

Przykładowo, według Teece'a model biznesu określa mechanizm tworzenia i dostarczania – poprzez określony rodzaj biznesu – wartości dla klientów⁸. Model ten określa również strukturę dochodów, kosztów oraz zysków przedsiębiorstwa dostarczającego wartość klientom. Innymi słowy, model biznesu określa w jaki sposób tworzona jest i dostarczana wartość dla klientów, a następnie w jaki sposób otrzymane od klientów płatności przekształcane są w zysk. W modelu biznesu zapisana jest organizacyjna i finansowa architektura określonego obszaru działalności przedsiębiorstwa.

Smith i współautorzy definiują model biznesu jako „konfigurację”⁹, przy pomocy której przedsiębiorstwo dokonuje wyboru wariantów strategii mogących tworzyć wartość, a następnie wykorzystuje architekturę organizacyjną w celu tworzenia i zatrzymania wartości¹⁰.

R. Amit i C. Zott definiują model biznesu jako „(...) substancję, strukturę oraz system nadzoru transakcji zaprojektowany w celu kreowania wartości poprzez eksploatację szans biznesowych”¹¹. Substancja transakcji odnosi się do produktów oraz informacji będących przedmiotem wymiany, a także zasobów i kompetencji wymaganych do zrealizowania transakcji. Struktura transakcji określa podmioty biorące udział w procesie wymiany oraz sposób, w jaki te podmioty są ze sobą powiązane. Struktura przedstawia również kolejność zawierania transakcji oraz zawiera charakterystykę przyjętych mechanizmów umożliwiających wymianę. Nadzór nad transakcjami opisuje w jaki sposób przepływ informacji, zasobów i produktów jest kontrolowany przez zainteresowane podmioty.

R. Amit i C. Zott uważają, iż model biznesu może być traktowany jako specyficzna matryca/szablon (*template*) wskazująca w jaki sposób przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność oraz dostarcza wartość interesariuszom (np. firmie ogniskującej, klientom, partnerom biznesowym itp.), a także jak wiąże rynki produktów i czynników wytwórczych¹².

⁸ D. Teece: Op. cit., s. 173.

⁹ Design modelu biznesowego (według Amita i Zotta) to „(...) wpływająca na efektywność konfiguracja relacji w jakie wchodzi dana organizacja z innymi organizacjami”. R. Amit, C. Zott: *Business Model Design...*, op. cit., s. 181.

¹⁰ W. Smith, A. Binns, M. Tushman: *Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 450.

¹¹ R. Amit, C. Zott: *Value Creation in e-Business*. „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, s. 511.

¹² C. Zott, R. Amit: *Business Model Design...*, op. cit., s. 222.

Należy podkreślić, iż błędem jest utożsamianie modelu biznesu ze strategią. Model biznesu ułatwia analizę, testowanie oraz uzasadnienie wyborów strategicznych; jest więc pojęciem bardziej ogólnym niż strategia. Jedną z podstawowych różnic jest to, iż punktem wyjścia w tworzeniu modelu biznesu jest idea tworzenia wartości dla klienta, zaś konstrukcja modelu oparta jest przede wszystkim na problematyce dostarczenia wartości dla klienta. Modele biznesu uwzględniają również problematykę zatrzymania części wytworzonej wartości, jednakże nacisk na zagadnienia zatrzymania wartości i utrzymania zdolności do generowania wartości jest znacznie bardziej widoczny w procesie tworzenia i implementacji strategii. Innymi słowy, model biznesu zorientowany jest na tworzenie wartości dla klienta, zaś strategia – na tworzenie wartości dla akcjonariusza. Z tej przyczyny, problematyka finansowania przedsiębiorstwa często jest słabo akcentowana w modelach biznesu.

Strategia jest zorientowana głównie na pozycjonowania firmy względem jej konkurentów, podczas gdy model biznesu zogniskowany jest na wzorcu transakcji wymiany z podmiotami zewnętrznymi i powiązanych z nimi rynkami czynników wytwórczych.

Prawidłowo zdefiniowany model biznesu może być istotnym wsparciem dla procesu tworzenia oraz wdrażania strategii. Trzeba jednak pamiętać, iż tworzenie i wykorzystywanie modeli biznesu napotyka na problemy, spośród których jako najważniejsze można wymienić:

1. Błędne założenia odnośnie do bazowej logiki.
2. Ograniczenie uwzględnionych w modelu wyborów strategicznych.
3. Niezrozumienie procesów tworzenia i zatrzymania wartości.
4. Błędne założenia dotyczące sieci wartości.

2. Modele biznesu jako metafora procesu kreowania wartości

Jak zostało już podkreślone, współczesne koncepcje modelu biznesu w sposób szczególny akcentują problematykę kreowania wartości. Według H. Chesbrough i R. Rosenbloom model biznesu pełni następujące funkcje:

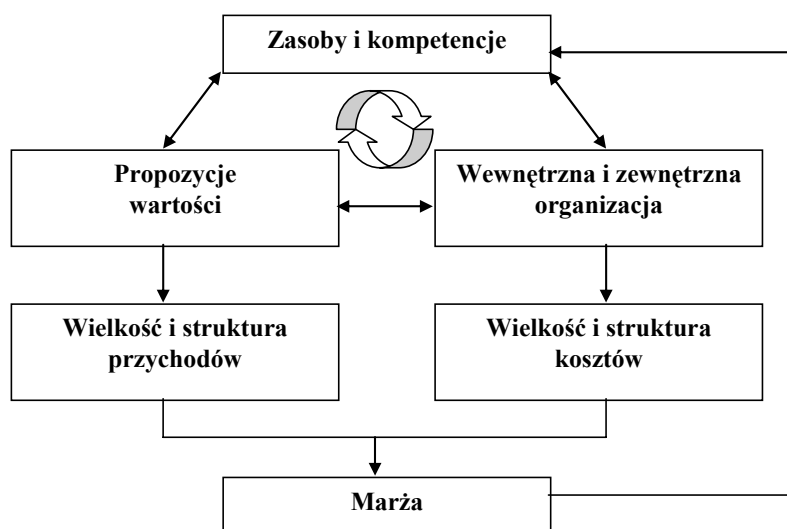
- artykułuje propozycję wartości (*value proposal*), tj. wartość kreowana dla odbiorców poprzez określoną ofertę produktu/usługi);
- określa docelowy segment rynku i specyfikuje mechanizm generowania przychodów (tzn. określa odbiorców oferty oraz przyczynę, dla której będą ofertą zainteresowani);
- definiuje strukturę łańcucha wartości wymaganą dla kreowania i dystrybuowania oferty oraz zasoby komplementarne niezbędne dla wsparcia pozycji w sieci wartości;

- szczegółowo określa mechanizmy, dzięki którym firma otrzyma płatność za dostarczona ofertę i tym samym uzyska przychód;
- określa koszt zrealizowania oferty oraz możliwy do uzyskania poziom zysku;
- określa pozycję firmy w sieci wartości;
- formułuje założenia strategii konkurencyjnej pozwalającej na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami¹³.

Według B. Demila i X. Lecocq, którzy w prezentowanej przez siebie koncepcji nawiązują wyraźnie do podejścia zasobowego, model biznesu przedsiębiorstwa tworzą trzy elementy:

- zasoby i kompetencje,
- struktura organizacyjna,
- propozycja wartości (*value proposal*) oferowanej odbiorcom w postaci produktów i/lub usług¹⁴.

Elementy te determinują poziom wartości zatrzymywanej przez przedsiębiorstwo, określanej przez autorów terminem „marża” (rys. 2).



Rys. 2. Komponenty modelu biznesu i zależności pomiędzy nimi

Źródło: B. Demil, X. Lecocq: *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 234.

Termin „propozycja wartości dla klienta” (*customer value proposition*) pojawia się również w interesującej koncepcji modelu biznesu autorstwa M. Johnsona, C. Christensena i H. Kagermanna¹⁵. Autorzy wyróżniają cztery elementy modelu:

¹³ H. Chesbrough, R. Rosenbloom: Op. cit., s. 529.

¹⁴ B. Demil, X. Lecocq: Op. cit., s. 231.

¹⁵ M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann: Op. cit., s. 52 i n.

1. Propozycja wartości dla klienta (*customer value proposition*). Firma odnosząca sukces to firma, która znalazła sposób na tworzenie wartości dla klienta, tzn. sposób wsparcia klienta w realizacji określonego zadania (*job*). Pod pojęciem zadania rozumie się tu istotny – w danej sytuacji – problem wymagający rozwiązania. Zrozumienie istoty owego zadania, wszystkich jego aspektów, łącznie z procesem jego realizacji, jest warunkiem koniecznym do zaprojektowania oferty dla klienta.
2. Formuła zysku (*profit formula*). Określa ona w jaki sposób firma generuje wartość dla siebie. Formuła zysku uwzględnia model przychodów, strukturę kosztów oraz ocenę efektywności wykorzystania zasobów.
3. Kluczowe zasoby. Konieczne jest określenie kluczowych dla tworzenia wartości zasobów, w tym m.in. technologii, pracowników, wyposażenia, kanałów dystrybucji, markę.
4. Kluczowe procesy. Konieczne jest zidentyfikowanie kluczowych dla procesu tworzenia wartości procesów, takich jak produkcja, budżetowanie, sprzedaż, serwis itp. Kategoria kluczowych procesów obejmuje również wykorzystywane przez firmę reguły, miary i normy.

Rozszerzając wątek wartości dla klienta, warto wspomnieć o modelu PER-FA (P – *performance*, E – *ease of use*, R – *reliability*, F – *flexibility*, A – *affectivity*). Model ten wskazuje na pięć istotnych aspektów wartości dla klienta: efektywność, łatwość w użytkowaniu, niezawodność, elastyczność w zastosowaniu, spełnienie oczekiwań emocjonalnych względem producenta/oferenta.

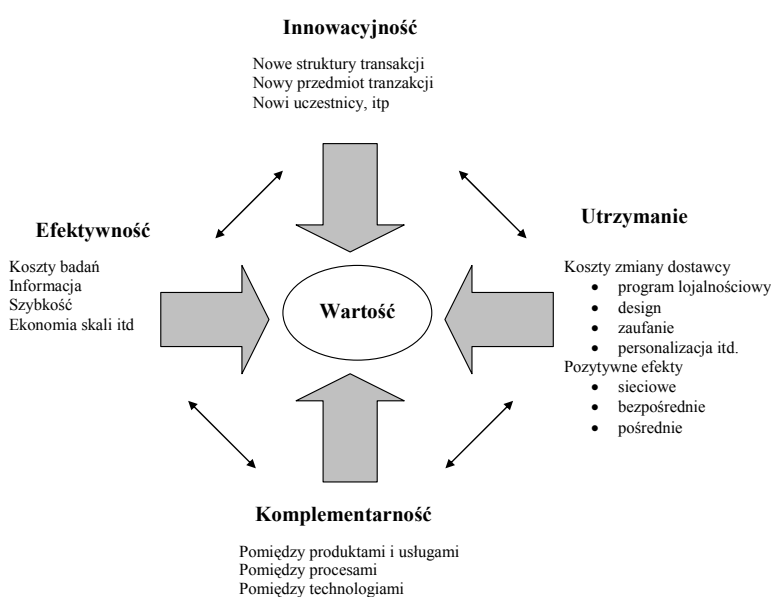
Amit i Zott wyróżniają cztery podstawowe źródła tworzenia wartości:

1. Efektywność. Wzrost efektywności w sieci spowodowany jest redukcją asymetrii w dostępie do informacji, a także możliwością szybszego podejmowania decyzji, dodatkowo na podstawie większego zasobu informacji. Źródłem poprawy efektywności jest również redukcja kosztów dystrybucji oraz obniżka kosztów zarządzania zapasami.
2. Komplementarność. Źródłem wartości, zgodnie z teorią zasobową¹⁶ może być komplementarność zasobów strategicznych. Dotyczy to również sytuacji, kiedy dobra komplementarne dostarczane są odbiorcy przez konkurenta.
3. Utrzymanie (*lock-in*). Potencjał tworzenia wartości w biznesie jest tym większy, im bardziej klienci motywowani są do powtarzania zawieranych transakcji oraz im większa determinacja obu stron transakcji do podtrzymania i wzmocnienia wzajemnych relacji. Potencjał ten może być zrealizowany dzięki efektowi „zatrzymania”, który najczęściej manifestuje się w formie wyższych kosztów migracji klientów oraz strategicznych partnerów do konkurencji. Źródłem istotnych korzyści „zatrzymania” jest zazwyczaj zaproponowanie po raz pierwszy (*first mover*) określonego produktu, usługi czy szerzej – wartości dla klienta. W szczególności dotyczy to rynków nowych technologii, gdzie często dominuje swoista reguła „zwycięzca bierze wszystko” (*winner takes all*).

¹⁶ R. Amit, P. Schoemaker: *Strategic Assets and Organizational Rent*. „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, Iss. 1, s. 33-36.

4. **Innowacyjność.** Nowe produkty lub usługi, nowe metody produkcji, dystrybucji i marketingu tradycyjnie postrzegane są jako źródła kreowania wartości. Rozwój technologii informacyjnych sprawia, iż coraz częściej źródłem wartości jest nowatorska strukturalizacja transakcji pomiędzy zainteresowanymi podmiotami. Połączenie podmiotów dotychczas niedokonujących wzajemnej wymiany (produktów, usług, informacji itp.) może doprowadzić np. do obniżenia kosztów transakcyjnych, zidentyfikowania „uśpionych” potrzeb konsumenckich, uwzględnienia w „proponycji wartości” (*value proposal*) produktów/usług komplementarnych.

Rysunek 3 prezentuje zależności pomiędzy wymienionymi obszarami kreowania wartości oraz uwzględnia przykładowe działania w każdym z tych obszarów.



Rys. 3. Źródła kreowania wartości

Źródło: R. Amit, C. Zott: *Value Creation in e-business*. „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, s. 504.

Wymienione powyżej źródła tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo określane są przez Amita i Zotta¹⁷ mianem motywów (*themes*) określonego projektu biznesu¹⁸. Połączenie ich z wymienionymi wcześniej „elementami” biznesu tworzy ogólne ramy (wyznaczniki) modelu biznesu (tabela 1).

¹⁷ C. Zott, R. Amit: *Business Model Design...*, op. cit., s. 222.

¹⁸ Powszechnie używane w literaturze przedmiotu słowo „design” w niniejszym opracowaniu tłumaczone jest jako: 1 – projekt biznesu, 2 – ustrukturyzowany pomysł na biznes.

Tabela 1

Ogólne ramy modelu biznesu

Elementy modelu biznesu	
Zawartość	<i>Jakie zadania powinny być wykonywane</i>
Struktura	<i>W jaki sposób powinny one być powiązane i w jakiej sekwencji wykonywane</i>
Nadzór	<i>Kto powinien je wykonywać i gdzie?</i>
Motywy modelu biznesu	
Innowacyjność	Przyjęcie innowacyjnej <i>zawartości, struktury</i> lub <i>systemu nadzoru</i>
Utrzymanie	Wbudowanie elementów pozwalających na <i>utrzymanie</i> dotychczasowych interesariuszy modelu biznesu
Komplementarność	Łączenie produktów/usług na zasadzie komplementarności
Efektywność	Restrukturyzacja transakcji w celu redukcji kosztów transakcyjnych

Źródło: C. Zott, R. Amit: *Business Model Design: An Activity System Perspective*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 222.

Omawiając problematykę rozwoju i aplikacji modeli biznesu, warto podkreślić znaczenie kontekstu otoczenia. Wszystkie modele osadzone są w określonym kontekście otoczenia, który determinuje kluczowe założenia przyjmowane w modelu. Co więcej, to właśnie charakter otoczenia nadaje modelom biznesu znaczenia i determinuje ich użyteczność. Zmiana charakterystyki otoczenia pociąga za sobą konieczność zmiany modelu biznesu wykorzystywanego przez firmę.

Należy zauważyć, iż pomimo odmiennych podejść do problematyki tworzenia i aplikacji modeli biznesu, w większości z nich można odnaleźć elementy wspólne. Po pierwsze, model interpretowany jest jako swoista „mapa drogowa” dla firmy, jako określony sposób myślenia o biznesie firmy. Po drugie, model zawiera elementy operacjonalizacji, czyli sposób przełożenia koncepcji biznesu na konkretne działania. Po trzecie, model określa sposób tworzenia wartości dla klienta.

BUSINESS MODEL AND VALUE CREATION

Summary

Since the nineties the business model category is systematically gaining importance. In many cases the market success of an enterprise is attributable to an innovative and well designed business model. Most of the definitions of a business model include the following elements: (1) strategic choices, (2) value network, (3) value creation, and (4) value appropriation. From another perspective, business model can be described in terms

of resources and competences, organizational structure and value proposal. Business model should not be considered as equivalent of strategy. Business models helps to analyze, test and justify strategic choices. As such, it is a term broader than strategy. All business models are embedded In a specific environmental context. And it is his context that justifies importance and utility of the models.