



Alina Kozarkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami
i Prawa Gospodarczego
akozarki@zarz.agh.edu.pl

Agnieszka Kabalska

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
doktorant
kabalska@agh.edu.pl

ZASOBY W MODELACH BIZNESOWYCH PRODUCENTÓW BUTELKOWANYCH WÓD MINERALNYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza jednego z komponentów modelu biznesowego – zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa. W pierwszej części pracy zaprezentowano najważniejsze założenia koncepcji modelu biznesu. W drugiej części, badawczej, omówiono wielokrotne studium przypadku polskich przedsiębiorstw działających w specyficznym sektorze – producentów butelkowanych wód mineralnych. Dla każdego z badanych trzech przypadków wykazano, jakie znaczenie w wyborze lub ewolucji modelu biznesowego miały różne kategorie zasobów.

Słowa kluczowe: zasoby organizacji, modele biznesu, woda butelkowana.

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw niejako prowokują konieczność zmiany dotychczasowego spojrzenia na zarządzanie. Nowe wyzwania związane z rozwojem technologii i powszechnym dostępem do sieci inspirują do podejmowania dodatkowych działań i decyzji, obejmujących wybór odpowiednich strategii, wspomagających zwiększanie przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcie stabilnej pozycji na rynku. Tego rodzaju przeobrażenia skłaniają do poszukiwania nowych podejść, pozwalających na identyfikację oraz opis mechanizmów i zasad leżących u podstaw funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Jedną z nowych koncepcji zyskujących popularność zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków współczesnego zarządzania jest koncepcja modelu biznesu.

Zgodnie z jej ideą, dobór i opracowanie odpowiednich modeli biznesu oraz – co istotne – zdolność do ich modyfikacji wydaje się kluczową umiejętnością przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest analiza wybranego komponentu modelu biznesowego – zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa. W pierwszej części pracy zostanie zaprezentowana w sposób syntetyczny koncepcja modelu biznesu. Szczególna uwaga zostanie zwrócona na rolę, jaką w modelach biznesu odgrywa składowa dotycząca materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Druga część pracy, badawcza, zostanie oparta na wielokrotnym studium przypadku przedsiębiorstw działających w specyficznym sektorze – producentów butelkowanych wód mineralnych. Celem badań będzie identyfikacja i analiza trzech szczególnych modeli biznesu przedsiębiorstw tego sektora. Na postawie ilustratywnych analiz porównawczych zostaną wyodrębnione i opisane trzy charakterystyczne modele biznesowe: „producent niszowy”, „wyznaczający trendy”, „polska marka”. Dla każdego z badanych przypadków zostanie przeanalizowane znaczenie różnych kategorii zasobów w wyborze lub ewolucji modelu biznesowego.

1. Zasoby jako komponent modelu biznesu

1.1. Koncepcja modelu biznesu

Modele biznesu są istotnym i aktualnym problemem badawczym, bardzo chętnie podejmowanym w publikacjach z zakresu nauk o zarządzaniu. Modele biznesu stanowiły przedmiot zainteresowania m.in. Magretty [2002], Osterwaldera i Pingeur [2010], Mutki i Aaltonena [2013], a w ostatnich latach w Polsce Nogalskiego [2009], Kozarkiewicz [2013] oraz Wartini-Twardowskiej [2014].

Model biznesu jest terminem bardzo szerokim i wieloznacznym, a mnogość definicji funkcjonujących w literaturze przedmiotu wynika z różnych kierunków interpretacji pojęcia oraz rozwoju samej koncepcji. Istota modeli biznesu i ich komponentów jest stosunkowo niejednoznaczna, czego odzwierciedleniem jest mnogość klasyfikacji uwzględniających zróżnicowane kryteria ich wyróżniania. W szerokim ujęciu model biznesu stanowi zarys prowadzenia działalności gospodarczej i konkutowania w określonej dziedzinie [Dudzik i in., 2008, s. 9]. W jednej z głównych, zasadniczo wyjściowych prac dotyczących modeli biznesu zawarto propozycję opisu modelu biznesu uwzględniającego, kim są klienci przedsiębiorstwa i co składa się na wartość dla nich, a także w jaki sposób przedsiębiorstwo powinno dostarczać tę wartość, jednocześnie osiągając zysk [Magretta, 2002, s. 4]. Podobne stanowisko reprezentują Afuah i Tucci [2003], według

których model biznesu obrazuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo powiększa i wykorzystuje posiadane zasoby, aby zaproponować klientom ofertę produktową lepszą niż konkurencja przy jednoczesnym osiągnięciu satysfakcjonujących dochodów. W modelu biznesu dostrzega się również możliwość opisu struktury, zawartości oraz zarządzania transakcjami, dzięki którym można kreować wartość poprzez zacerpnięcie z pojawiających się szans biznesowych [Amit i Zott, 2001, s. 512]. Bardzo często przywoływaną definicją jest propozycja Osterwaldera i Pingeur [2010], w myśl której model biznesu można objaśnić jako ogół przesłanek, z którymi związany jest sposób tworzenia wartości przez organizację oraz zapewnienia i czerpania zysków z wytworzonej wartości.

Popularną formą prezentacji zagadnień poruszających problematykę modeli biznesu są zestawienia tabelaryczne. Takie ujęcie tematu pozwoliło nie tylko na zaprezentowanie mnogości koncepcji i definicji [Mutka i Aaltonen, 2013, s. 168], ale również czytelne scharakteryzowanie i wyodrębnienie elementów składających się na model biznesu oraz odrębności w ujęciu tego zagadnienia przez różnych autorów [Kozyra, 2012, s. 109; Dudzik i in., 2008, s. 31]. Ze względu na mnogość ujęć nie można w sposób jednoznaczny wskazać składników właściwych dla wszystkich podejść, jednak Osterwalder i Pingeur [2010] wyodrębnili kluczowe i najbardziej uniwersalne elementy składowe modeli biznesu (rys. 1).

| | | | | |
|--------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| Kluczowi partnerzy | Kluczowe działania | Propozycja wartości dla klienta | Relacje z klientami | Segmenty klientów |
| | Kluczowe zasoby i umiejętności | | Kanały dystrybucji i komunikacji | |
| Struktura kosztów | | | Strumienie przychodów | |

Rys. 1. Elementy składowe modelu biznesu

Źródło: Osterwalder i Pingeur [2010].

1.2. Zasoby w modelach biznesowych przedsiębiorstw

Powszechnie stosowana jest także interpretacja modeli biznesu w nawiązaniu do podejścia zasobowego [Rudny, 2013, s. 102], co powoduje, że uznanie zasobów jako istotnego ich elementu wydaje się w pełni uzasadnione. Głównym założeniem szkoły zasobów jest warunek zakładający konieczność umiejscowienia źródeł sukcesu w umiejętnym dystrybuowaniu i wykorzystaniu dla celów organizacji zgromadzonych zasobów i posiadanych umiejętności. Należy jednak nadmienić, że zdefiniowanie i sklasyfikowanie w sposób jednoznaczny pojęcia zasobów i umiejętności (kompetencji) nie jest możliwe z uwagi na wielorakość definicji i podziałów funkcjonujących w literaturze przedmiotu. Zgodnie z defi-

nicją zaproponowaną przez Obłoja [1999], jako zasoby można przyjąć aglomerat aktywów o charakterze materialnym i niematerialnym. Podstawowy i zasadniczy podział kategoryzuje zasoby na ludzkie, produkcyjne i organizacyjne, natomiast w szerszym ujęciu wyróżnia się zasoby finansowe, ludzkie, technologiczne, materialne, organizacyjne oraz reputację firmy. Z pojęciem zasobów bezpośrednio związane są również umiejętności (kompetencje), rozumiane jako zdolność wykorzystania określonych zasobów do pewnych działań poprawiających pozycję rynkową firmy. Zasoby mogą być również interpretowane w ujęciu klasyfikacji VRIN, czyli ze względu na ich cenność, unikatowość, brak możliwości wytworzenia ich imitacji czy też ich naśladownictwa. Ważnym aspektem w badaniach modeli biznesu są także kompetencje dynamiczne, interpretowane jako elementy wyjątkowe i niepowtarzalne, których proces wykształcenia wymaga od przedsiębiorstwa ciągłego uczenia się i doskonalenia [Czakon, 2008, s. 135]. Model biznesowy, w szerokim ujęciu, można więc zdefiniować jako narzędzie objaśniające sposób prowadzenia działalności w danym sektorze oparty na finansowym, rynkowym i niematerialnym tworzeniu wartości, przy szczególnym uwzględnieniu umiejętnego wykorzystania zasobów i kapitału intelektualnego [Gregorczyk i Wachowiak, 2012, s. 98].

2. Wyniki badań własnych

2.1. Wybór metody badawczej

Badania dotyczące znaczenia różnych kategorii zasobów w doborze i ewolucji modeli biznesowych przeprowadzono, wykorzystując wielokrotne studia przypadków o charakterze ilustratywnym. Wybór tej metody badawczej podyktowany był faktem, że pozwoliła ona na wykorzystanie różnorodnych materiałów źródłowych, m.in. raportów, treści netograficznych, a także opinii pozyskiwanych w trakcie wywiadów oraz własnych obserwacji. Pozyskiwane informacje dotyczyły różnorodności modeli biznesowych badanego sektora oraz specyfiki wybranych przedsiębiorstw.

Przedmiotem badań były przedsiębiorstwa sektora producentów butelkowanych wód mineralnych. W wyniku stale rosnącego zainteresowania i popytu na wody butelkowane na rynku funkcjonuje obecnie wielu producentów tego rodzaju produktów. W badaniach posłużono się przykładami dobrze znanych i rozpoznawalnych firm, co umożliwiło szczegółowe wyjaśnienie problematyki. Z konieczności, ze względu na bardzo ograniczone możliwości prezentacji, w pracy przeanalizowano trzy specyficzne przedsiębiorstwa i ich modele biznesowe.

2.2. Modele biznesu producentów butelkowanych wód mineralnych

Zagadnienie dostępności i rozporządzania zasobami przedsiębiorstwa wydaje się priorytetowe, zwłaszcza w odniesieniu do zasobów strategicznych rozpatrywanych jako elementy determinujące zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej. Dostęp do unikalnych, wyjątkowych zasobów, pozwalających na wyróżnienie się wśród konkurentów jest niezwykle ważny w przypadku firm produkujących butelkowane wody mineralne. Sektor ten cechuje bardzo silna konkurencja oraz stabilna pozycja klienta. Na uwagę zasługuje także fakt, że w wielu przedsiębiorstwach działających w sektorze producentów wód butelkowanych posiadane zasoby i umiejętności są zróżnicowane. Rola kluczowych zasobów organizacji, rozumianych jako zasoby o znaczeniu strategicznym, czyli ogółu dóbr materialnych, umiejętności i możliwości ich wykorzystania dla osiągnięcia pozycji konkurencyjnej na rynku jest w tym zakresie ogromna.

Model biznesu „producent niszowy”

Jednym z kluczowych założeń szkoły zasobowej jest próba odpowiedzi na pytanie, co powoduje, że określone zasoby są wyjątkowo ważne. Strategiczne znaczenie zasobów wynikać może z faktu, że są one cenne, rzadkie, trudne do imitacji i trudne do skopiowania przez konkurencję, co nawiązuje do podstawowych założeń koncepcji VRIN. Teza, że woda mineralna jest zasobem uniwersalnym, czyli posiadanym przez wszystkich jej producentów jest prawdziwa, jednak nie uwzględnia kwestii zróżnicowania typów wód wynikających z obecności specyficznych składników, właściwości wody i wynikających z nich walorów leczniczych. Dostęp do zasobów cennych, rzadkich i trudnych do powielenia, w tym przypadku zasobów geologicznych, stanowi istotny element tworzenia modelu biznesu „producent niszowy”. Przykładem organizacji wdrażającej założenia „producenta niszowego” może być czeska firma Karlovarske Mineralni Vody, która produkuje naturalną wodę mineralną, znaną na polskim rynku jako „Magnesia”. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa kształtujący wartość dla klienta wynika z posiadania specyficznych zasobów geologicznych, czyli wody o wysokiej zawartości magnezu. Oferta produktowa jest szeroka, jednak pozostaje dość indywidualnie dopasowana do oczekiwań nabywców i obejmuje wody butelkowane o zróżnicowanym stopniu nasycenia dwutlenkiem węgla i różnej pojemności, ale również napoje na bazie wody mineralnej. Posiadana wiedza (traktowana jako zasób niematerialny) na temat oczekiwań klientów i oferty konkurentów pozwoliła na stworzenie oferty napojów, które wyróżniają się na tle grupy produktów na rynku poprzez unikalne smaki (np. mango i imbir, cy-

tryna i eukaliptus). Karlovarské Mineralni Vody umiejętnie wykorzystują posiadane zasoby materialne (woda mineralna o dużej zawartości magnezu) do tworzenia obrazu przedsiębiorstwa (kompetencje) odpowiedzialnego za środowisko naturalne, co jest osiąganym przez minimalizowanie ilości plastiku potrzebnego do produkcji butelki czy też ochronę źródła, z którego eksploatowana jest woda. Ze względu na miejsce pochodzenia wody producent wody mineralnej „Magnesia” nawiązuje do niego także w działaniach promujących wśród Polaków czeską literaturę i kulturę. Oferta produktowa skierowana jest szczególnie do ludzi uprawiających sport, jednak w odróżnieniu do konkurentów, przedsiębiorstwo objęło swoim patronatem konkretne dyscypliny trafiające w istniejącą niszę rynkową.

W omówionym modelu biznesu najważniejszym założeniem jest tworzenie przewagi konkurencyjnej w oparciu o unikalne zasoby ważne dla konkurencyjności. Jak pokazuje powyższy przykład, posiadanie zasobów nieosiągalnych dla konkurentów stanowi doskonały punkt wyjścia do rozwoju firmy, zdobycia pozycji konkurencyjnej i odniesienia korzyści ekonomicznych.

Model biznesu „wyznaczający trendy”

Realia dynamicznie rozwijającego się obecnie rynku powodują, że przedsiębiorstwa w swoich działaniach muszą kierować się innowacyjnością oferowanych produktów czy też stosowanych technologii oraz ukierunkowaniem na wysoką efektywność. Innowacyjna organizacja powinna wykazywać umiejętność i zdolność nie tylko do wprowadzania nowatorskich rozwiązań produktowych, ale i zmian dotychczasowych modeli biznesu. Przykładem firmy, która zdecydowała się zmienić obrany wcześniej tradycyjny model biznesu i skłonić się ku innowacyjnym rozwiązaniom, jest Cisowianka, wytwórnia o dużej renomie i sympatii ze strony klientów. Innowacyjność tego modelu biznesu opiera się na zaakcentowaniu nowatorskiego, awangardowego spojrzenia na tradycję przy zachowaniu wysokiej jakości, na niekonwencjonalnym sposobie oferowania produktu dobrze znanego klientom oraz zdolności firmy do komunikacji z klientem w celu jak najlepszego sprostania jego oczekiwaniom. Obecnie Cisowianka to nie tylko klasyczna woda mineralna, ale przede wszystkim specyficzny styl życia i promocja określonych wartości (aktywność, szczęście, idea *slow food*), nieszablony produkt (specyficzna butelka, charakterystyczna nazwa produktu kojarząca się bezpośrednio z marką) i współpraca z przemysłem rozrywkowym (popularna, znana na całym świecie twarz marki – takie rozwiązanie podkreśla wyjście poza tradycyjne spojrzenie na polski rynek). Odejście od znanego do-

tychczas obrazu klasycznego przedsiębiorstwa produkującego wodę mineralną jest w tym przypadku bardzo widoczne.

Cisowianka, promująca się jako marka „europejska”, prowadząc działania marketingowe tworzy odmienny niż konkurencja obraz oferty towarów osiągalnych dla każdego, jednak w przypadku konkretnych produktów w pewnym stopniu elitarnych i kojarzonych z określonym stylem życia młodych ludzi. Innowacyjność Cisowianki wynika z nowego spojrzenia na model biznesu przy uwzględnieniu dynamicznych zmian w konkuroowaniu i odpowiedzi na możliwość zaspokojenia potrzeb nabywców ceniących sobie nowoczesność. W przypadku Cisowianki model biznesu wdrożony w oparciu o nowatorskie wykorzystanie zasobów niematerialnych, czyli kompetencji i umiejętności, okazał się bardzo skuteczny. Dzięki szerszemu spojrzeniu na firmę oraz ofertę produktową, a zwłaszcza zastosowaniu odpowiednich działań i rozwiązań marketingowych, wykreowano obraz produktu zasadniczo innowacyjnego, skutecznie łączącego tradycję i nowoczesność oraz dzięki temu zdecydowanie wyróżniającego się wśród oferty konkurencji.

Model biznesu „polska marka”

W nowoczesnym podejściu do zasobów organizacji bardzo dużą uwagę poświęca się zasobom niematerialnym, a jednym z najważniejszych zasobów tej kategorii jest niewątpliwie marka. Wykształcenie silnej pozycji marki pozwala na dość swobodne kształtowanie cen oferowanych produktów, dynamiczne wprowadzanie oferty nowych produktów, czy też na długotrwałą i mało kosztowną produkcję danego wyrobu [Oblój, 1999, s. 225]. Model biznesu oparty na znanej marce jest nie tylko popularny, ale i bardzo często z sukcesem stosowany w wielu przedsiębiorstwach rozlewających wodę mineralną. Doskonałym przykładem firmy o stabilnej i ugruntowanej pozycji na rynku jest Żywiec Zdrój, będący obecnie największym producentem wód butelkowanych w Polsce. Wykorzystanie roli marki w tworzeniu modelu biznesu pozwoliło firmie na zdobycie pozycji niekwestionowanego lidera wśród marek preferowanych przez Polaków. Dostarczanie wartości dla klienta opiera się na zaproponowaniu klientowi produktów charakteryzujących się naturalnym, górskim pochodzeniem z czystych, polskich terenów. Dobrze rozpoznawalna marka, wzbudzająca pozytywne skojarzenia wśród konsumentów pozwala firmie na stałe poszerzanie oferty produktowej.

Oferta wody Żywiec Zdrój skierowana jest do bardzo szerokiego grona odbiorców, a zróżnicowana pojemność produktów i artykułów dodatkowych zachęca do wyboru oferty. W przypadku firmy Żywiec Zdrój przedsiębiorstwo koncentruje się również na budowaniu wizerunku firmy, w której realizowane są

założenia społecznej odpowiedzialności biznesu. Takie podejście, wyrażone między innymi poprzez działania wspierające inicjatywy proekologiczne i prozdrowotne, ugruntowuje jej silny wizerunek. Model biznesu ukierunkowany jest na budowanie relacji z klientem, co uwidacznia stałe pogłębianie wiedzy na temat jego oczekiwań i potrzeb, a więc dążenie do jak najlepszego ich zaspokajania i w rezultacie osiągania satysfakcjonujących wyników finansowych oraz ugruntowanej pozycji na rynku.

Podsumowanie

Jednym z istotnych elementów budujących współczesne modele biznesu są kluczowe zasoby organizacji, do których zaliczyć można między innymi markę, personel, technologie, czy też umiejętności i kompetencje. Posiadanie zasobów strategicznych ułatwia komunikację z coraz bardziej wymagającym klientem, dostarczanie mu wartości, a w efekcie osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo.

Nie ulega wątpliwości, że posiadane zasoby i kompetencje w pewnym stopniu predestynują wybór określonego modelu biznesu, co w świetle specyfiki omawianego sektora producentów butelkowanych wód mineralnych wydaje się szczególnie ważne. Unikalne zasoby rzeczowe, np. zasoby geologiczne, nieosiągalne dla pozostałych, mogą stanowić wyróżnik wśród konkurentów i stać się podstawą osiągnięcia silnej pozycji na rynku („producent niszowy”). Istotną cechą w tworzeniu modeli biznesowych jest również umiejętność wykorzystania innowacyjności („wyznaczający trendy”) czy też silnej pozycji marki („polska marka”), traktowanych jako zasoby strategiczne. Elementem wspólnym, łączącym te zasadniczo różne modele biznesu, jest sygnalizowana wcześniej istotność kreowania wartości dla klienta. Wszystkie działania i interakcje podejmowane przez firmę i skierowane na propozycję wartości dla klienta jako nabywcy (orientacja na klienta) pociągają za sobą następstwa dla modeli biznesu. Dostarczaniu wartości dla klienta sprzyjają więc również wszelkie decyzje dotyczące pozyskiwania i wykorzystania kluczowych zasobów, widoczne również w sektorze producentów wód butelkowanych. Analiza posiadanych zasobów oraz ich kreowanie pozwalają firmom na zmianę lub też kontynuację dotychczasowych modeli biznesu, a w rezultacie również na rozwój przedsiębiorstw i ich sukcesy rynkowe.

Literatura

- Amit R., Zott C. (2001), *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 6/7.
- Afuah A.N., Tucci C.L. (2003), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill, New York.
- Czakon W. (2008), *Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Dudzik T.M., Gołębiowski T., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu – aspekty teoretyczne* [w:] T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Gregorczyk S., Wachowiak P. (2012), *Tworzenie modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Autorskie podejście* [w:] A. Sopińska (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, SGH, Warszawa.
- Kozarkiewicz A. (2013), *Model biznesu a system rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie* [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz (red.), *Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej*, UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Kozyra B. (2012), *Strategia organizacji a model biznesu* [w:] A. Sopińska (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, SGH, Warszawa.
- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, „Harvard Business Review”, Vol. 80, No. 3.
- Mutka S., Aaltonen P. (2013), *The impact of a delivery project's business model in a project-based firm*, „International Journal of Project Management”, Vol. 31.
- Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, t. 17, nr 2.
- Obłój K. (1999), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers And Challengers*, Wiley, Hoboken, NJ.
- Rudny W. (2013), *Model biznesowy a tworzenie wartości*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach, nr 141.
- Wartini-Twardowska J. (2014), *Konsolidacja w grupach kapitałowych z perspektywy modelu biznesu na przykładzie producentów systemów informatycznych zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [www 1] <http://www.magnesia.pl/> (dostęp: 30.03.2015).
- [www 2] <http://www.cisowianka.pl/> (dostęp: 30.03.2015).
- [www 3] <https://www.zywiec-zdroj.pl/> (dostęp: 30.03.2015).

RESOURCES IN BUSINESS MODELS OF BOTTLED MINERAL WATER PRODUCERS

Summary: The aim of the article to analyze the enterprise's resources and competences which are very important components of business model. The first part of this article presents the most important features of a business model. The second, the empirical part, includes multiple case studies of Polish enterprises from bottled water industry. Each presented case study includes a discussion about the role of resources in the selection or development of business models.

Keywords: resources, business model, bottled water.