



Marian Oliński

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Organizacji i Zarządzania
olinski@uwm.edu.pl

WARTOŚĆ JAKO KLUCZOWA KATEGORIA KONSTYTUUJĄCA MODEL BIZNESU

Streszczenie: Model biznesu, stanowiąc uproszczone odwzorowanie rzeczywistości, ukazuje logikę prowadzenia działalności gospodarczej, opartej na tworzeniu wartości dla klienta. W związku z tym celem badań, prezentowanych w niniejszym artykule, była identyfikacja stopnia istotności oferowanych przez przedsiębiorstwo wartości na rzecz klienta. Badaniami objęto przedsiębiorstwa rezydujące w trzech, warmińsko-mazurskich parkach technologicznych. Zastosowaną metodą badań były pogłębione wywiady grupowe z poszczególnymi przedsiębiorcami oraz zarządzającymi danymi podmiotami. Przeprowadzone badania potwierdziły hipotezę o przewadze wartości „twardych” (technicznych i ekonomicznych) nad „miękkimi” (emocjonalnymi oraz społeczno-etycznymi). Szczególna dominacja występuje w grupie wartości technicznych (zarówno pod względem częstości występowania tego rodzaju wartości, jak i ich istotności).

Słowa kluczowe: model biznesu, tworzenie wartości, rodzaje wartości.

Wprowadzenie

Choć pojęcie wartości stanowi jedną z największych idei w ekonomii [Zorde, 2013, s. 53], to jednak dobrobyt, jak i wartości są rozumiane jako kategorie czysto materialne [Horodecka, 2011, s. 21]. Za współczesnego prekursora dyskursu nad pojęciem wartości przyjmuje się A. Smitha, który wiele razy nawiązuje do ekonomicznej koncepcji wartości, wyróżniając wartość użytkową i wartość wymienną [Smith, 2007, s. 36]. Od początku więc definiowaniu wartości nieodłącznie towarzyszą próby kategoryzowania (typologizacji) tego pojęcia. Ograniczając się tylko do wybranych przykładów, można wspomnieć o wartościach moralnych i estetycznych u Demokryta [Tatarkiewicz, 2001, s. 51], czy

koncepcji triady platońskiej oraz średniowiecznej teorii transcendentaliów, dokonujących podziału wartości na prawdę, dobro i piękno [Serafin, 2013, s. 80]. Poszczególne dyscypliny wchodzące w skład nauk ekonomicznych również traktują pojęcie wartości jako kluczowe w wyjaśnianiu wielu fenomenów natury ekonomicznej. Przykładowo, w naukach o zarządzaniu już od czasów pierwszej rewolucji przemysłowej nastąpił dynamiczny rozwój metod wartościowania pracy [Martyniak, 1999, s. 83]. Myślenie w kategoriach wartości stanowi istotę popularnej w zarządzaniu koncepcji Value Based Management [Mikołajek-Gocejna, 2007, s. 113]. Definiowanie przedsiębiorczości, która według J. Cieślaka powinna być traktowana jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu [Cieślik, 2015, s. 59], zostało oparte na gruncie kreowania wartości, tzw. value creation [Bruyat i Julien 2001, s. 173]. Przykładów potwierdzających, iż pojęcie wartości jest jednym z kluczowych zagadnień w naukach o zarządzaniu można by podać więcej. Jednym z nich jest popularna obecnie koncepcja modelu biznesu.

1. Model biznesu – ujęcie definicyjne eksponujące kategorię wartości

Sedno modelu biznesu stanowią dwie ważne funkcje: tworzenie wartości i jej przechwytywanie [Chesbrough, 2007, s. 12]. Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie polega na aktywowaniu nabytych czynników produkcji poprzez ich połączenie z myślą i pracą człowieka [Falencikowski, 2012, s. 29]. Wytworzona wartość jest propozycją skierowaną do klienta, stanowiąc tym samym główny element definicyjny – swoistą istotę ontologiczną modelu biznesu. Jako przykład, można podać tylko kilka wybranych definicji modelu biznesu, zaproponowanych przez czołowych naukowców, zajmujących się tą problematyką:

- model biznesu to istota kierowania transakcjami w taki sposób, aby kreować wartość przez wykorzystanie okazji biznesowych [Amit i Zott, 2010, s. 217],
- model biznesu to opis, jak zasoby są łączone i przekształcane w celu wygenerowania wartości dla interesariuszy oraz jak przedsiębiorstwo będzie wynagrodzone przez interesariuszy w zamian za dostarczone im wartości [Magretta, 2002, s. 87],
- model biznesu to logika tworzenia i dostarczania przez biznes wartości do klientów [Teece, 2010, s. 173],
- model biznesu to oferta wartości przedsiębiorstwa dla określonych grup klientów oraz architektura firmy wskazującą na generowanie korzystnych i zrównoważonych strumieni dochodów [Osterwalder i Pigneur, 2002, s. 2],

- model biznesu jest wskazaniem, jak firma identyfikuje i tworzy wartość dla klientów oraz przechwytuje część tej wartości w postaci dochodu [Casadesu-Masanell i Ricart, 2010, s. 196].

Już z tego krótkiego przeglądu, można dostrzec, iż tworzenie wartości stanowi myśl przewodnią, określającą istotę modelu biznesu.

2. Metodyka badań

Badaniami objęto przedsiębiorstwa rezydujące w warmińsko-mazurskich parkach technologicznych. Obecnie na terenie Warmii i Mazur funkcjonują trzy parki: Olsztyński Park Naukowo-Technologiczny, Elbląski Park Technologiczny oraz Park Naukowo-Technologiczny w Elku.

Z każdego parku wybrano po 5 przedsiębiorstw. Starano się zachować różnorodność dobranych podmiotów, zarówno pod względem wielkości (mikro, małe i średnie podmioty), formy prawnej (osoby fizyczne prowadzące działalność, spółki osobowe, spółki kapitałowe), jak i branży, w której funkcjonują (tabela 1). W badanej próbie są przedsiębiorstwa usługowe, handlowe oraz produkcyjne – jedyną wspólną cechą wymaganą przy doborze był warunek innowacyjności. Zgodnie z podręcznikiem OSLO zaleca się, aby długość okresu objętego obserwacją w badaniach innowacji nie przekraczała trzech lat i nie była krótsza niż jeden rok [Podręcznik Oslo, 2008, s. 135-136]. W związku z tym, każde z przyjętych do badań przedsiębiorstw w ostatnich trzech lat wprowadziło przynajmniej jeden nowy produkt/usługę. Dodatkowo postawiono warunek, aby badane przedsiębiorstwa posiadały zaawansowane plany wdrożeniowe nowych produktów lub usług, będące innowacjami przynajmniej na poziomie krajowym. Takie podejście gwarantuje dobór innowacyjnych przedsiębiorstw (na podstawie danych historycznych), ale także takich, które stale zamierzają rozwijać własny potencjał innowacyjny, rozumiany jako zdolność do efektywnego wprowadzania innowacji [Poznańska, 1998, s. 40-41]. Sprzedaż eksportowa miała w badanych przedsiębiorstwach niewielkie znaczenie (wystąpiła na przestrzeni ostatnich 3 lat w kilku przedsiębiorstwach, stanowiąc przy tym marginalny udział procentowy w całkowitej sprzedaży), stąd też wnioski z badań można odnosić do postaw polskich klientów, bowiem większość przedsiębiorstw wykraczała poza rynek regionalny, operując na rynku ogólnopolskim.

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Nazwa parku	Symbol podmiotu	Profil działalności
Olsztyński Park Naukowo-Technologiczny	A1	produkcja oprogramowania biznesowego, konsulting, przetwarzanie danych, aplikacje mobilne oraz świadczenie usług telepatycznych
	B1	opracowywanie zobrażeń dwu- i trójwymiarowych w mobilnych technologiach fotogrametrycznych i teledetekcyjnych
	C1	reklama, public relations, organizowanie eventów, kampanie internetowe wspierające sprzedaż oraz budujące wizerunek marki
	D1	produkcja naturalnych kosmetyków, zwłaszcza kremów regeneracyjno-odżywczych
	E1	projektowanie i tworzenie aplikacji wraz z wdrożeniem i konserwacją, systemy CMS
Elbląski Park Technologiczny	A2	badania chemiczne metodami klasycznymi oraz czynników szkodliwych i zanieczyszczeń w środowisku pracy oraz wprowadzanych do środowiska
	B2	przedsiębiorstwo projektowe – wzornictwo przemysłowe, projektowanie wnętrz
	C2	sprzedaż maszyn do cięcia strumieniem wody, serwis maszyn, sprzedaż ścierniwa
	D2	wzorcowanie przyrządów pomiarowych i pomiarów wielkości fizycznych, badania materiałowe, ekspertyzy
	E2	doradztwo oraz konsulting na rynku handlu ślimakami, pośrednictwo w handlu
Park Naukowo-Technologiczny w Ełku	A3	produkcja samoprzylepnych taśm antypoślizgowych oraz taśm akustycznych i podkładek tłumiących drgania, taśm dylatacyjnych, rurek osłonowych, przewodów wysokociśnieniowych
	B3	sprzedaż wyrobów na bazie wermikulitu – m.in. ognioodpornych płyt, suplementy gleby, podłoża do hodowli terrorystycznej, absorbenty zanieczyszczeń itd.
	C3	dotądki funkcjonalne dla przetwórstwa cukierniczego i piekarniczego (np. jajko w proszku, mleko w proszku, serwatka) oraz przetwórstwa mięsnego i rybnego (dodatki przyprawowo-smakowe)
	D3	produkcja wyposażenia elektrycznego i elektronicznego do pojazdów silnikowych, produkcja wiązek elektrycznych i specjalistycznych przewodów elektrycznych
	E3	sprzedaż aparatury kontrolno-pomiarowej stosowanej w przemyśle, nauce i medycynie, testery drukowości dla różnych metod drukarskich papieru, testery farb i papieru, system dozowania farb offsetowych, oraz rozwiązywanie wszelkich problemów związanych z barwą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Zastosowaną metodą badań były pogłębione wywiady grupowe z poszczególnymi przedsiębiorcami oraz zarządzającymi danymi podmiotami. Ze względu na złożoność poruszanej problematyki, wywiady te trwały około 3 godzin, w trakcie których wykorzystywano techniki wspomagające, których celem było zaangażowanie respondentów w określone procesy twórcze i wypełnianie postawionych zadań – tzw. rozszerzone wywiady grupowe [Marak, 2002, s. 153]. Badania przeprowadzono na przełomie lat 2014/2015 (ze względu na tajemnicę handlową każdemu przedsiębiorstwu, zamiast nazwy, przypisano symbol od A1 do E3).

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja stopnia istotności oferowanych przez przedsiębiorstwo wartości na rzecz klienta. W tym celu respondenci dysponowali 5-stopniową skalą, pozwalającą ocenić każdą z analizowanych wartości: 1 – wartości nieistotne dla klienta, 2 – wartości słabo istotne, 3 – wartości o umiarkowanym stopniu istotności, 4 – wartości ważne, 5 – wartości bardzo ważne dla klienta.

W badaniach postawiono hipotezę, iż wartości techniczne oraz ekonomiczne przeważają nad wartościami emocjonalnymi oraz społeczno-etycznymi.

3. Oferowane wartości na rzecz klienta w świetle badań

W literaturze nauk o zarządzaniu zostało opisanych wiele klasyfikacji wartości. Jako przykład można podać prace autorów polskich [Krzyżanowski, 1999; Gołębiowski i in., 2008; Duczkowska-Piasecka i in., 2013], a także zagranicznych [Bowman i Ambrosini, 2000; Afuah i Tucci, 2003; Cameron i Quinn, 2003; Woodall, 2003; Kujala i in. 2010]. Podział wartości na emocjonalne, techniczne, ekonomiczne oraz społeczno-etyczne jest wystarczający, aby zidentyfikować określone wartości ważne z punktu widzenia klienta. Nabywając produkty, klient kieruje się emocjami (wartości emocjonalne), ale także zwraca uwagę na ich przydatność i użyteczność (wartości techniczne). Postrzeganie wartości ekonomicznych jest często motywem skłaniającym do nabycia określonego produktu, bowiem to relacje ekonomiczne pozwalają dokonać oceny pomiędzy poniesionymi kosztami a osiągniętymi u nabywcy korzyściami [Falencikowski, 2013, s. 59]. Wreszcie poprzez wartości społeczno-etyczne klient diagnozuje różne interesy ogólnospołeczne, oddziaływanie kupowanego produktu na środowisko, czyli wszystko to, co odnosi się do koncepcji Corporate Social Responsibility (CSR). Klienci ceniący marki odpowiedzialne społecznie, dokonują świadomych decyzji zakupowych, co może skutkować przywiązywaniem coraz większej wagi do wartości społeczno-etycznych oferowanych przez przedsiębiorstwa.

W tabeli 2 w syntetyczny sposób przedstawiono poszczególne rodzaje wartości, które według opinii badanych osób są ważne dla klientów. Ze względu na ograniczone rozmiary artykułu, nie przedstawiono poszczególnych rodzajów wartości, zidentyfikowanych dla każdego z badanych przedsiębiorstw. Pomimo faktu, iż podawano składowe odzwierciedlające specyfikę przedsiębiorstwa i jego klientów (łącznie podano 114 konkretnych wartości), to jednak można zidentyfikować najczęściej pojawiające się rodzaje wartości. Dla wartości emocjonalnych były to m.in.: piękno, prestiż przedsiębiorstwa, przyjemność, poczucie komfortu. Wartości techniczne były wyrażane głównie poprzez prostotę użycia,

szybkość, kompletność, sprawność, skuteczność, bezawaryjność, dokładność, precyzję i trwałość. Wartości ekonomiczne były z kolei często wyrażane poprzez atrakcyjną cenę, warunki i sposoby płatności oraz dostępność. Ostatnia kategoria, czyli wartości społeczno-etyczne, były często wyrażane poprzez oddziaływanie na środowisko, odpowiedzialność za produkt, w tym głównie troskę o bezpieczeństwo produktu dla zdrowia, wiarygodność i etyczny marketing.

Z przedstawionych w tabeli danych można potwierdzić przewagę wartości technicznych i ekonomicznych (które obrazowo można nazwać mianem „twardych” wartości), nad emocjonalnymi i społeczno-etycznymi (a więc „miękkimi” wartościami). Wartości techniczne uzyskały 45,75% ogółu punktów przyznanych wszystkim kategoriom. Łącznie z wartościami ekonomicznymi, udział ten wyniósł 75,36%. W związku z tym, ważność dla klienta wartości emocjonalnych i społeczno-etycznych nie wyniosła nawet 1/4 z ogółu przyznanych punktów w ramach wszystkich kategorii wartości. Niemniej jednak, należy zaznaczyć, iż za ten stan rzeczy odpowiada fakt, iż w 5 badanych podmiotach nie zidentyfikowano żadnych wartości społeczno-etycznych, które byłyby w jakimkolwiek stopniu ważne dla klienta i aż w 9 przedsiębiorstwach nie zidentyfikowano wartości emocjonalnych. Można więc wyciągnąć wniosek, że klienci badanych przedsiębiorstw często nie biorą pod uwagę wartości emocjonalnych oraz społeczno-etycznych. Gdy jednak one występują, nie mają marginalnego znaczenia, a wręcz przeciwnie, obie kategorie wartości uzyskują średnią powyżej 4, zatem według przyjętej skali są to kategorie ważne dla klienta.

Tabela 2. Rodzaje wartości oferowanych na rzecz klienta – ujęcie syntetyczne

Lp.	Rodzaj wartości dla klienta	Łączna liczba punktów	Liczba zidentyfikowanych wartości w ramach kategorii	Średnia liczba punktów na jedną wymienioną wartość
1.	Wartości emocjonalne	58	14	4,14
2.	Wartości techniczne	221	48	4,60
3.	Wartości ekonomiczne	143	37	3,86
4.	Wartości społeczno-etyczne	61	15	4,07
	Razem	483	114	4,24

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wartości techniczne przeważają w obu opisywanych kryteriach, a więc dominują pod względem liczby wskazań, jak i ich ważności. Zapewne przewaga jednej kategorii wartości nad inną jest uwarunkowana rodzajem branży. Przykładowo, w branży jubilerskiej mogą u klientów dominować wartości emocjo-

nalne, typu piękno, przyjemność, połączone nieraz z efektem snobistycznym. W segmencie maszyn i urządzeń budowlanych zwraca się z kolei uwagę, aby produkt był przede wszystkim użyteczny (stąd będą dominować takie cechy, jak wydajność, trwałość, sprawność). Ze względu na fakt, iż badane przedsiębiorstwa reprezentują szeroki przekrój różnych segmentów rynku (nawet w podmiotach wytwarzających kosmetyki, czy przedsiębiorstwach zajmujących się public relations, dominowały wartości techniczne), można wyciągnąć wniosek, iż przewaga wartości „twardych” nad „miękkimi” świadczy o przywiązywaniu większej wagi do cech użytkowych oferowanych produktów, a nie do emocji związanych z ich posiadaniem (użytkowaniem). Oczywiście jednoznaczność tego stwierdzenia wymaga szerszych, reprezentacyjnych badań na poziomie ogólnokrajowym. Potwierdzenie, na ile zamożność obywateli danego kraju, przesuwają preferencję co do rodzajów wartości w określonym kierunku (np. czy klienci z państw o wyższym poziomie rozwoju relatywnie większe znaczenie przypisują wartościom „miękkim” w porównaniu z klientami z państw mniej rozwiniętych), wymaga już badań porównawczych o międzynarodowym charakterze.

Podsumowanie

Model biznesu jest wieloskładnikowym obiektem konceptualnym, którego ideą przewodnią jest artykułowanie logiki tworzenia wartości. W związku z tym, procesowi konstrukcji modelu każdego biznesu powinna towarzyszyć pogłębiona refleksja, jakich rodzajów wartości docelowy klient oczekuje. Tylko takie podejście gwarantuje dopasowanie oferty przedsiębiorstwa do oczekiwań klienta, a tym samym pozwala na uzyskiwanie tymczasowej przewagi konkurencyjnej. Aby osiągnąć przewagę w dłuższym okresie, niezbędne jest nie tylko początkowe zidentyfikowanie rodzajów wartości ważnych z punktu widzenia klienta, ale prowadzenie ich stałego monitoringu tak, aby na bieżąco dopasowywać określone elementy modelu biznesu do zmiennych oczekiwań klientów.

W wyniku przeprowadzonych badań można potwierdzić hipotezę o dominacji wartości „twardych” (natury technicznej oraz ekonomicznej) nad „miękkimi” (natury emocjonalnej oraz społeczno-etycznej). Szczególna dominacja występuje w grupie wartości technicznych (zarówno pod względem częstości występowania tego rodzaju wartości, jak i ich istotności).

Literatura

- Afuah A., Tucci Ch.L. (2003), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill Higher Education, New York.
- Amit R., Zott C. (2010), *Business Model Design: An Activity System Perspective*, „Long Range Planning”, Vol. 22.
- Bowman C., Ambrosini V. (2000), *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, „British Journal of Management”, Vol.11.
- Bruyat C., Julien P.A. (2001), *Defining the Field of Research in Entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing”, No. 16.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna-diagnoza zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010), *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning”, Vol. 22.
- Chesbrough H. (2007), *Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore*, „Strategy&Leadership”, Vol. 6.
- Cieślak J. (2015), *Miejsce przedsiębiorczości w strukturze nauk o zarządzaniu*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Warszawa.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (2013), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Falencikowski T. (2012), *Wartość dla klienta, a wartość przechwycona dla przedsiębiorstwa: postacie i relacje w modelach biznesu* [w:] S. Lachiewicz (red.), *Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Wydanie Specjalne, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź.
- Falencikowski T. (2013), *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witej-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Horodecka A. (2011), *Problem definiowania dobrobytu i wartości w ekonomii i jego znaczenie dla polityki gospodarczej* [w:] J. Stacewicz (red.), *Polityka gospodarcza w świetle kryzysowych doświadczeń*, Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH, Wydawnictwo Instytutu Rozwoju Gospodarczego, Warszawa.
- Krzyżanowski L.J. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy, modele, metodologia, trendy, metafory*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kujala S., Artto K., Aaltonen P., Turkulainen V. (2010), *Business Models in Project-based Firms – Towards a Typology of Solution-specific Business Models*, „International Journal of Project Management”, Vol. 28.
- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter?*, „Harvard Business Review”, Vol. 80.

- Marak J. (2002), *Wywiady pogłębione* [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Podstawy metody i obszary zastosowań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Martyniak Z. (1999), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Mikołajek-Gocejna M. (2007), *Kształtowanie wartości dla akcjonariuszy na podstawie koncepcji Value Based Management* [w:] C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2002), *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, Słowenia: 15th Bled electronic commerce conference.
- Podręcznik Oslo. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej* (2008), Wydawnictwo Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Urzędu Statycznego Wspólnot Europejskich, Warszawa.
- Poznańska K. (1998), *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Serafin K. (2013), *Ogólna teoria wartości w filozofii Marii Gołaszewskiej*, „Kultura i Wartości”, nr 4.
- Smith A. (2007), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, T. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tatarkiewicz W. (2001), *Historia filozofii*, T.1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, Vol. 43.
- Woodall T. (2003), *Conceptualising Value for Customer: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, „Academy of Marketing Science Review”, Vol. 1.
- Zorde K. (2013), *Metafizyczne wątki w ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

VALUE AS A KEY CATEGORY CONSTITUTING BUSINESS MODEL

Summary: Business model as a simplified representation of reality, reveals the logic of doing business, based on creating value for the customer. Therefore, the aim of research presented in this paper is to identify the degree of significance in different kinds of value proposition. The study included enterprises that reside in three technology parks. The method of the study were in-depth interviews with entrepreneurs and managers. The study confirmed the hypothesis about the advantages of "hard" types of values (technical and economic) over the "soft" ones (emotional and socio-ethical). Particular dominance exists in the group of technical values - both in terms of incidence of this type of values and their significance.

Keywords: business model, value creation, types of values.