

20

Pojęcia i typy modeli biznesu

(Marcin Kardas)

20.1. Wstęp

Pojęcie „model biznesu” cieszy się od blisko dwóch dekad rosnącą popularnością wśród menedżerów, praktyków i teoretyków zarządzania. W 2001 roku co czwarta firma z listy *Fortune 500* stosowała pojęcie modelu biznesu w sprawozdaniu rocznym (Shafer, Smith i Linder, 2005, s. 200). Według raportu *The Economist Intelligence Unit* z 2005 roku, na pytanie czy ważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej będą modele biznesu, czy nowe produkty i usługi, większość menedżerów (54%) wskazała na modele biznesu (EIU, 2005, s. 2–9). W raporcie firmy IBM wskazano, że innowacje w modelach biznesu zapewniają korzyści finansowe i biznesowe poprzez redukcję kosztów i poprawę elastyczności w dostosowaniu do zmieniających się potrzeb rynku, a także stanowią sposób na unikanie lub oddalanie zagrożeń ze strony konkurentów (IBM, 2006, s. 5, 6). Jako przykłady firm, które odniosły sukces dzięki innowacyjnym modelom biznesu wskazuje się Apple, Google czy Facebook. Modele biznesu cieszą się także rosnącym zainteresowaniem w literaturze dotyczącej zarządzania. Celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie wybranych definicji modeli biznesu, ich komponentów i przykładowych typów. Przedstawione zostaną także głosy krytyki dotyczące koncepcji modeli biznesu oraz związanych z nimi wyzwań.

20.2. Pojęcie modelu biznesu

W literaturze prezentowanych jest wiele definicji pojęcia „model biznesu” (zamiennie używane są także pojęcia „model biznesowy” lub „model prowadzenia działalności”). Model biznesu można najogólniej określić jako „opowiadanie, które wyjaśnia, jak działa przedsiębiorstwo” (Magretta, 2002, s. 88), „pomysł na zarabianie pieniędzy przez firmę” (Koźmiński, 2004, s. 123), „opis, jak działa tradycyjne przedsiębiorstwo” (Arend, 2013, s. 391) lub „reprezentację tego, jak biznes tworzy i dostarcza wartość zarówno klientom, jak i przedsiębiorstwu” (Johnson, 2010, s. 22). Ch. Zott i R. Amit podkreślają, że zbyt ogólne zdefiniowanie modeli biznesu utrudnia zrozumienie ich istoty, prowadzi do dwuznaczności, powielania i nakładania się

koncepcji modeli biznesu na inne koncepcje zarządzania (Zott i Amit, 2013, s. 6). Model biznesu jest czymś więcej niż tylko dobrym i logicznym sposobem na robienie biznesu, gdyż musi przede wszystkim być ukierunkowany na potrzeby użytkowników, powinien być trudny do imitacji przez konkurentów i mocno oparty na realiach oraz uwarunkowaniach, w jakich działa przedsiębiorstwo (Teece, 2010, s. 192). W efekcie wielu autorów zajmujących się tematyką modeli biznesu proponuje bardziej szczegółowe i często rozbudowane definicje tego pojęcia.

M. Morris, M. Schindehutte i J. Allen poddali analizie 30 definicji modeli biznesu, wyodrębniając trzy ujęcia i rodzaje definicji modeli biznesu: finansowe, operacyjne i strategiczne. Każdy z trzech rodzajów wiąże się z innym obszarem decyzji podejmowanych w firmach. Definicje finansowe określają model biznesu jako model finansowy, wskazujący, w jaki sposób firma generuje zyski. W definicjach operacyjnych kładzie się nacisk na wewnętrzne procesy umożliwiające firmie tworzenie wartości, zaś decyzje dotyczą architektury i konfiguracji tych procesów. Definicje strategiczne wskazują na aspekty związane z pozycjonowaniem firmy, współpracą z innymi podmiotami oraz możliwościami jej rozwoju, które wiążą się z decyzjami dotyczącymi identyfikacji interesariuszy, tworzenia wartości, zróżnicowania, wizji, wartości, sieci i aliansów (Morris, Schindehutte i Allen, 2005, s. 727). Zdaniem autorów model biznesu powinien prowadzić do tworzenia zrównoważonej przewagi konkurencyjnej firmy na danym rynku oraz uwzględniać zmienne decyzyjne odnoszące się do każdego z trzech wymienionych aspektów tj. strategicznego, operacyjnego i finansowego (Morris, Schindehutte i Allen, 2005, s. 727).

Z kolei, Ch. Zott, R. Amit i L. Massa przeprowadzili analizę 103 publikacji dotyczących modeli biznesu i wskazali, że definicje modeli biznesu prezentują trzy główne perspektywy:

- e-biznesu, systemów informacyjnych oraz zastosowania Internetu w organizacjach – odnoszące się do przedsiębiorstw internetowych,
- zarządzania innowacjami i technologiami – odnoszące się do przedsiębiorstw technologicznych,
- kwestii strategicznych związanych z tworzeniem wartości, przewagą konkurencyjną oraz wynikami przedsiębiorstw – odnoszące się do ogółu przedsiębiorstw (Zott, Amit i Massa, 2011, s. 2).

Z perspektywy e-biznesu model biznesu jest określany „jako architektura produktu, usług lub przepływu informacji, zawierająca opis różnych aktorów biznesowych i ich ról, opis potencjalnych korzyści dla różnych aktorów biznesowych oraz opis źródeł przychodów” (Timmers, 1998, s. 2) bądź „przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość” (Afuah i Tucci, 2003, s. 20). Ch. Zott, R. Amit i L. Massa wskazują, że definicje pozostające w nurcie e-biznesu skupiają się na prowadzeniu biznesu w Internecie oraz odwołują się do pojęcia wartości, aspektów finansowych, funkcjonowania sieci oraz współpracy z innymi podmiotami (Zott, Amit i Massa, 2011, s. 10).

Spojrzenie na model biznesu z perspektywy zarządzania innowacjami przedstawili H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom, według których model biznesu to heurystyczna logika łącząca potencjał technologiczny z realizacją wartości ekonomicznej. To narzędzie łączące rozwój technologii i wartość ekonomiczną. Jego ostatecznym celem jest, aby technologiczny rdzeń (jądro) innowacji zakorzeniony został w ekonomicznie rentownym przedsięwzięciu. H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom używają pojęcia „modelu biznesu” w odniesieniu do technologicznych firm odpryskowych (ang. *spin-off*), zaś odpowiedni model biznesu stanowi w ich rozumieniu dopełnienie technologii i zapewnienie sukcesu rynkowego jej komercjalizacji (Chesbrough i Rosenbloom, 2002, s. 529).

Trzecia perspektywa zainteresowania tematyką modeli biznesu odnosi się do ogółu przedsiębiorstw i dotyczy kwestii strategicznych, związanych z przewagą konkurencyjną, łańcuchem wartości, a także tworzeniem wartości oraz wynikami przedsiębiorstw. Ch. Zott i R. Amit określili model biznesu jako system połączonych i współzależnych działalności (czynności), określający sposób prowadzenia działalności biznesowej we współpracy z klientami, partnerami i dostawcami (Zott, Amit, 2010, s. 216). System działalności (czynności), o którym mówią Ch. Zott i R. Amit wykracza poza granice firmy, zaś jego projektowanie wymaga rozważenia dwóch rodzajów parametrów: projektowych (jak zakres, struktura i zarządzanie) oraz tematycznych (nowość, zatrzymanie klienta, komplementarność i efektywność). Według Ch. Zotta i R. Amita model biznesu przypomina szablon określający, jak firma prowadzi biznes, w jaki sposób dostarcza wartość interesariuszom oraz łączy czynniki produkcji w produkty rynkowe (Zott i Amit, 2010, s. 219). Podobnie model biznesu zdefiniowali A. Osterwalder i Y. Pigneur w znanym poradniku dla praktyków zarządzania, określając model biznesu jako „szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji” (Osterwalder i Pigneur, 2013, s. 19).

Wielu autorów, definiując model biznesu, wskazuje na jego komponenty lub wymiary strategiczne. S.M. Shafer, H.J. Smith i J.C. Linder, opierając się na analizie 12 definicji modeli biznesu, zidentyfikowali 42 słowa kluczowe pojawiające się w ww. definicjach, które uporządkowali w cztery grupy:

- wybory strategiczne – klienci, propozycja wartości, umiejętności, przychody, konkurenci, oferta, strategia, branding, zróżnicowanie, misja,
- tworzenie wartości – zasoby i aktywa, procesy i działalności,
- przejmowanie wartości – koszty, zyski, aspekty finansowe,
- sieć wartości – dostawcy, informacje o klientach, relacje z klientami, przepływy informacji, produktów i usług (Shafer, Smith i Linder, 2005, s. 200).

Na tej podstawie S.M. Shafer, H.J. Smith i J.C. Linder sugerują, że model biznesu to „reprezentacja podstawowej logiki firmy i wyborów strategicznych w zakresie tworzenia i przejmowania wartości w ramach sieci jej tworzenia” (Shafer, Smith i Linder, 2005, s. 202). Zdaniem autorów model biznesu odzwierciedla wybory strategiczne dotyczące prowadzenia biznesu, które muszą być spójne i pozostawać w związku przyczynowo-skutkowym oraz powinny gwarantować stabilność finansową firmy i odpowiednie relacje z otoczeniem, np. dostawcami, dystrybutorami i innymi partnerami zapewniającymi firmie dostęp do zewnętrznych zasobów (Shafer, Smith i Linder, 2005, s. 202).

Z kolei A.J. Slywotzky, D.J. Morisson i B. Andelman (2000, s. 26–28), wskazują na cztery kluczowe wymiary strategiczne wyznaczające model działalności firmy oraz kluczowe zagadnienia i pytania z nimi związane:

- wybór klientów, których chce obsługiwać firma (na rzecz jakich klientów firma może zwiększać rzeczywistą wartość, którzy klienci pozwolą osiągać zysk, kogo firma nie będzie obsługiwać),
- przechwytywanie wartości, czyli sposób, w jaki firma osiąga zysk (np. w jaki sposób przechwytuje część wartości tworzonej dla klientów, jaki jest jej model zysku),
- zróżnicowanie – kontrola strategiczna, czyli sposób ochrony strumienia zysków (np. co powoduje, że oferta firmy jest wyjątkowa i wybrani klienci kupują jej produkty lub usługi, jakie punkty kontroli strategicznej mogą stanowić przeciwwagę wobec siły klientów i konkurentów),
- zakres działania firmy (np. jakie wyroby, usługi rozwiązania firma chce sprzedawać, które czynności lub funkcje wykonywać wewnątrz firmy, a które zlecać innym podmiotom).

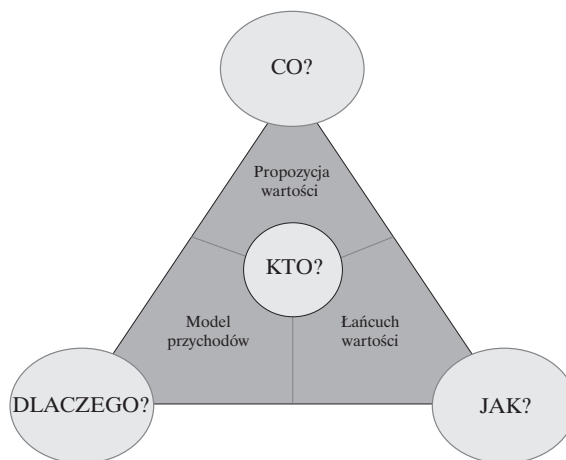
J. Hedman i T. Kalling proponują następujące, powiązane ze sobą elementy modelu biznesu: klientów, konkurentów, ofertę, działalność i organizację, zasoby i dostawców (Hedman i Kalling, 2003, s. 52). Ch. Baden-Fuller wskazał następujące komponenty modelu biznesu: identyfikowanie klientów, angażowanie klientów, monetyzacja (kiedy i jak rosną zyski), łańcuch wartości i powiązania w ramach niego (Baden-Fuller i Mangematin, 2013, s. 420). Podobne podejście w definiowaniu modeli biznesu zaproponowali M.W. Johnson i C. Christensen, według których model biznesu składa się z czterech powiązanych ze sobą elementów: propozycji wartości dla klientów, formuły zysków, kluczowych zasobów i kluczowych procesów (Johnson i Christensen, 2008, s. 3). Na trzy rodzaje komponentów modeli biznesu wskazali również B. Demil i X. Lecocq: zasoby i kompetencje, struktura organizacyjna obejmująca łańcuch wartości i sieć wartości (relacje z dostawcami, klientami, konkurentami), propozycja wartości dla klientów (Demil i Lecocq, 2010, s. 231). B. de Wit i R. Meyer mówią o systemie biznesowym (ang. *business system*), który jest kompozycją trzech elementów: zasobów (wkładu), działań (przetwarzania) oraz oferowanych produktów i usług (produkt końcowy) służących wytwarzaniu wartości dla klientów (de Wit i Meyer, 2007, s. 112). Komponenty modeli biznesu w najbardziej usystematyzowany sposób przedstawili A. Osterwalder i Y. Pigneur (2013, s. 18), którzy wskazali na dziewięć elementów modeli biznesu, tworzących cztery obszary działalności biznesowej. Zaprezentowano je w tabeli 22.

Model biznesu, zgodnie z propozycją O. Gassmanna, K. Frankenberger i M. Csik, można także zdefiniować za pomocą czterech pytań: kto jest klientem firmy (kto?), co firma sprzedaje (co?), jak wytwarza produkty i usługi (jak?), dlaczego jej działalność jest rentowna (dlaczego?). Powyższe pytania tworzą tzw. magiczny trójkąt modelu biznesu, w ramach którego mieszczą się trzy kluczowe komponenty modeli biznesu, tj. propozycja wartości, model przychodów i łańcuch wartości (Gassmann, Frankenberger i Csik, 2013, s. 2); por. rysunek 14.

Tabela 22. Elementy modelu biznesu wg Osterwaldera i Pigneura

Obszary działalności biznesowej	Elementy modelu biznesu	Opis elementu modelu biznesu
Oferta	Propozycja wartości	Opisuje zbiór produktów i usług generujących wartość dla konkretnego segmentu klientów.
Klienci	Segmenty klientów	Wskazuje grupy ludzi i organizacje, do których przedsiębiorstwo stara się dotrzeć i które chce obsługiwać.
	Kanały dystrybucji	Wskazuje, w jaki sposób firma komunikuje się z poszczególnymi segmentami swoich klientów i w jaki sposób przekazuje im swoją propozycję wartości.
	Relacje z klientami	Zawiera charakterystykę relacji łączących firmę z przedstawicielami konkretnego segmentu klientów,
Infrastruktura	Kluczowe zasoby	Wskazuje najważniejsze zasoby, niezbędne do prawidłowego funkcjonowania modelu biznesu.
	Kluczowe działania	Przedstawia najważniejsze działania, jakie firma musi podejmować, aby jej model sprawnie funkcjonował.
	Kluczowi partnerzy	Opisuje sieć dostawców i współpracowników, od których zależy sprawne funkcjonowanie firmy.
Sytuacja finansowa	Strumienie przychodów	Symbolizuje ilość środków generowanych przez firmę w związku z obsługą każdego z segmentów.
	Struktura kosztów	Obejmuje wszystkie wydatki ponoszone w związku z korzystaniem z określonego modelu biznesu.

Źródło: Osterwalder i Pigneur (2013, s. 24–44).

Rysunek 14. „Trójkąt” modelu biznesu

Źródło: Gassmann, Frankenberger i Csik (2013, s. 2).

Kwestią ściśle związaną z definicją modelu biznesu jest relacja pomiędzy modelem biznesu a strategią. Dla niektórych autorów są to pojęcia tożsame, ale dla większości są to pojęcia, które się różnią. Według J. Magretty model biznesu wskazuje, jak dopasowane są względem siebie poszczególne jego elementy, ale nie dotyczy sposobów konkurencji, gdyż te są domeną strategii (Magretta, 2002, s. 91). D.J. Teece (2010) wskazuje, że model biznesu jest bardziej ogólny niż strategia, zaś wybór strategii biznesu jest zadaniem realizowanym na większym poziomie szczegółowości niż projektowanie modelu biznesu. Tworzenie modeli biznesu i strategii są jednak ze sobą ściśle powiązane, ponieważ segmentacja rynku, stworzenie propozycji wartości dla każdego segmentu, utworzenie mechanizmu jej dostarczania oraz mechanizmów jej zabezpieczenia przed konkurentami wymaga sprzężenia analizy strategii biznesu oraz projektowania modelu biznesu (Teece, 2010, s. 180). R. Casadesus-Masnell i J.E. Ricart (2010) proponują, aby rozważyć dwa poziomy wyborów podejmowanych przez menedżerów: poziom strategii i poziom taktyki. Na poziomie strategii dokonywany jest wybór modelu biznesu, poprzez który przedsiębiorstwo chce konkurować, zaś na poziomie taktycznym podejmuje się decyzje wynikające z przyjętego modelu (Casadesus-Masnell i Ricart, 2010, s. 196). W tym podejściu strategia wykracza znacznie poza wybór modelu biznesu, gdyż zawiera wiele wariantów na wypadek zmieniających się uwarunkowań w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo. Model biznesu jest natomiast odzwierciedleniem realizowanej strategii, a więc jednej z możliwości (opcji) określonych w wielowariantowej strategii (Casadesus-Masnell i Ricart, 2010, s. 196).

Przeгляд różnych definicji modeli biznesu wskazuje, że definicje modeli biznesu są bardzo podobne. Nie zmienia to jednak faktu, że brakuje jednej, ogólnie przyjętej definicji. W związku z powyższym rekomenduje się, aby każdą dyskusję nad modelami biznesu, zwłaszcza nad ich typami, zacząć od wyjaśnienia, jak zdefiniowany będzie w tej dyskusji model biznesu (Osterwalder i Pigneur, 2013, s. 19).

Osiągnięcie konsensusu definicyjnego na samym początku dyskusji wydaje się szczególnie ważne z perspektywy praktyki biznesowej, gdyż finansiści, inżynierowie, prawnicy, specjaliści od zarządzania operacyjnego czy strategicznego, z racji ich wykształcenia oraz realizowanych zadań, prezentują zwykle różne podejścia do określania i rozumienia pojęcia modelu biznesu i opartej na nim strategii.

20.3. Typy (formy) modeli biznesu

Jedne z pierwszych prób identyfikacji typów modeli biznesu podjęto dla biznesu elektronicznego. R. Trimmers (1998, s. 4) wskazuje na następujące modele e-biznesu: sklep internetowy (ang. *e-shop*), elektroniczne zamówienia (ang. *e-procurement*), elektroniczne centra handlowe (ang. *e-mall*), organizator rynku (ang. *third-party marketplace*), wirtualna społeczność, dostawca usług w łańcuchu wartości, integrator łańcucha wartości, platformy współpracy, brokerzy informacji, usług związa-

nych z bezpieczeństwem i innych usług. Natomiast M. Rappa (2000) oraz A. Afuah i C.L. Tucci (2003, s. 87–89) wskazali 9 głównych kategorii modeli biznesu przedsiębiorstw działających w Internecie:

- model brokera (ang. *brokerage model*), w którym firmy pełnią funkcję organizatorów wirtualnych rynków, na których dokonują się transakcje kupna i sprzedaży (brokerzy zwykle pobierają prowizje z tytułu dokonywanych transakcji);
- model reklamowy (ang. *advertising model*), w którym firmy, dzięki zwiększaniu atrakcyjności swoich stron internetowych, zwiększają przychody z tytułu reklam na nich umieszczanych;
- model pośrednika informacyjnego (ang. *infomediary model*), w którym firmy gromadzą, przetwarzają i odpłatnie udostępniają informacje na temat klientów i ofert różnych producentów;
- model kupca (ang. *merchant model*), w którym firma sprzedaje swoje produkty lub usługi w Internecie (np. wyłącznie za pośrednictwem Internetu albo przy połączeniu tradycyjnych metod sprzedaży i Internetu);
- model bezpośredniego wytwórcy (ang. *manufacturing model*), w którym firma, wykorzystując Internet, dąży do bezpośredniego kontaktu z klientami (z wyłączeniem udziału pośredników handlowych);
- model sieci afiliowanej (ang. *affiliate model*), w którym firma pozyskuje afiliowanych partnerów, którzy na swoich stronach internetowych umieszczają odnośniki do strony firmy, dzięki czemu firma może dotrzeć ze swoją ofertą do większej liczby klientów (afiliowani partnerzy uzyskują zwykle prowizję od dokonanych transakcji będących wynikiem przekierowań na stronę internetową firmy);
- model wirtualnej wspólnoty (ang. *community model*), który opiera się na lojalności użytkowników współtworzących treści internetowe na zasadzie wolontariatu (przychody w tym modelu uzyskiwane są dzięki dodatkowej sprzedaży produktów lub reklam);
- model subskrypcji (ang. *subscription model*), w którym zapewniany jest okresowy dostęp (dzienny, miesięczny, roczny) do usług internetowych w zamian za wnie sienie stosownej opłaty;
- model taryfowy (ang. *utility model*), w którym wielkość opłat jest uzależniona od poziomu faktycznego użytkowania usług internetowych.

Nowe typy (formy) modeli biznesu mogą wiązać się nie tylko z wykorzystaniem Internetu, ale także z nowymi produktami, usługami lub sposobami prowadzenia działalności biznesowej (innowacji organizacyjnych), w szczególności opartymi na przeprojektowaniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Wielu przedstawicieli literatury odwołuje się w tym zakresie do dorobku M.E. Portera, według którego łańcuch wartości to sekwencja kolejnych działań związanych z wytwarzaniem produktów lub świadczeniem usług: od zasobów i kompetencji do finalnych produktów zaspokajających potrzeby klientów. Łańcuch wartości, niezależnie od charak-

teru firmy, zawsze składa się z pięciu działań podstawowych (logistyka wewnętrzna, działania operacyjne, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż, serwis) i czterech działań pomocniczych (infrastruktura firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii, zaopatrzenie). Analiza łańcucha wartości pozwala na wyodrębnienie z całości działań firmy tych o najważniejszym znaczeniu, dzięki czemu możliwe jest zrozumienie reguł wpływających na kształtowanie się poziomu kosztów oraz wskazanie istniejących lub potencjalnych źródeł różnicowania oferty firmy (Porter, 2006, s. 61). M.E. Porter, obok łańcucha wartości danej firmy wyróżnia system wartości, na który poza łańcuchem wartości danej firmy składa się także łańcuch wartości dostawcy, dystrybutora i nabywcy (Porter, 2006, s. 62). K. Obłój wskazuje na trzy najbardziej typowe reguły konfigurowania łańcucha wartości:

- model operatora, w którym firma koncentruje się na jednym, wybranym aspekcie łańcucha wartości,
- model integratora, w którym firma rozbudowuje łańcuch wartości w celu uzyskania kontroli nad całym procesem tworzenia i przechwytywania wartości,
- model dyrygenta, w którym firma dekoncentruje działalność poprzez np. outsourcing i alianse z innymi podmiotami (Obłój, 2002, s. 135).

Z kolei Ch.B. Stabell i Ø.D Fjeldstad wskazują, że koncepcja łańcucha wartości, proponowana przez M.E. Portera nie znajduje zastosowania we wszystkich branżach, stąd proponują dodatkowo wyodrębnić dwa inne sposoby organizacji działalności przedsiębiorstw, określane mianem warsztatu wartości (ang. *value shop*) oraz sieci wartości (ang. *value network*). Warsztat wartości odnosi się głównie do firm usługowych, które ukierunkowane są na rozwiązywanie specyficznych problemów klientów i wymagają dostosowania przez firmę całego procesu tworzenia wartości do specyfiki danego problemu i klienta (działania podstawowe firmy to identyfikowanie problemów, znalezienie rozwiązań i wybór optymalnego rozwiązania, realizacja, kontrola i ocena). Natomiast w ramach sieci wartości firma pośredniczy w tworzeniu wartości i umożliwia kontakt różnych klientów – działania podstawowe firmy to promocja sieci i zarządzanie kontaktami, świadczenie usług, operacje infrastrukturalne (Stabell i Fjeldstad, 1998, s. 420–430). W literaturze wskazuje się, że nowe modele biznesu są wariacjami (kombinacjami) podstawowego łańcucha wartości, będącego fundamentem każdej działalności gospodarczej (Magretta, 2002, s. 88). A.J. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman (2000) mówią o tzw. nowoczesnym łańcuchu wartości, który stanowi odwrócenie tradycyjnego łańcucha wartości i zaczyna się od klienta, a kończy na zasobach i kompetencjach. Jednocześnie proponują dziewięć modeli działalności przedsiębiorstw, które stanowią różne modele zysku: działalności firmy rozwiązującej problemy klientów, piramidy produktów, zarządzania łańcuchem wartości, łącznicy, firmy wyprzedzającej konkurentów, mnożnika zysków, usamodzielnienia filii, globalnej sieci specjalistów, tworzenia standardu (Slywotzky, Morrison i Andelman, 2000, s. 35–36).

A. Osterwalder i Y. Pigneur (2013, s. 59) zaproponowali pięć ogólnych schematów modeli biznesu:

- rozdzielenie obszarów działalności (ang. *unbundling*) – rozdział na odrębne, ale komplementarne modele odnoszące się do zarządzania infrastrukturą, tworzenia innowacji produktowych i kształtowania relacji z klientami (np. operatorzy telefonii komórkowej),
- „długi ogon” (ang. *long tail*) – nowa lub dodatkowa propozycja wartości kierowana do dużej liczby niszowych segmentów klientów, które łącznie generują znaczący zysk (np. w przypadku docierania do nich przez platformę handlu elektronicznego), choć obsługa tylko jednego z nich nie byłaby rentowna,
- platformy wielostronne – zapewnienie obecnym klientom propozycji wartości „zapewniającej dostęp”,
- koncepcja „FREE” – klienci płacący dotują segment korzystający z darmowej oferty,
- otwarte modele biznesu – pozyskiwanie wyników prac badawczo-rozwojowych ze źródeł zewnętrznych.

Kolejną typologię 19 modeli biznesu zaproponował M.W Johnson (2010), a najbardziej rozbudowane zestawienie typów modeli przedstawili O. Gassmann, K. Frankenberger i M. Csik (2013), którzy po przebadaniu około 250 przedsiębiorstw wskazali 55 najczęściej powtarzających się wzorców. W tabeli 23 przedstawiono zestawienie typów modeli biznesu znanych z literatury, wykorzystując m.in. propozycje Johnsona (2010) (oznaczone w tabeli symbolem „J”), Gassmanna, Frankenberger i Csik (2013) („G-F-C”) oraz Linder i Cantrell (2000) („L-C”). Biorąc pod uwagę przewodni motyw związany z danym modelem biznesu, można je pogrupować w następujące kategorie modeli biznesu: cenowe, marketingowe, udogodnień, doświadczenia, produktowe plus, łańcucha wartości, pośredników, zaufania, innowacyjne, instrumentów prawnych i finansowe.

Zaprezentowane katalogi typów modeli biznesu mają charakter otwarty. Wszystkie powstały na bazie obserwacji praktyki gospodarczej, która generuje nowe formy bądź rozwija i udoskonala te już znane i opisane. W przypadku wielu propozycji można wskazać, że wiążą się one z określonymi metodami sprzedaży czy typami umów handlowych, niemniej jednak za hasłami i krótkimi opisami kryją się bardziej złożone formy, obejmujące odpowiednią konfigurację wielu komponentów organizacji. Dlatego też tworzenie modeli biznesu nie jest prostym kopiowaniem znanych już rozwiązań, ale sztuką wymagającą innowacyjności, pomysłowości i kreatywności poprzez stawianie pytań, które mogą dotyczyć dodania nowego wymiaru biznesu, eliminacji lub modyfikacji (mutacji) wymiaru już istniejącego. Tym samym opisywane w literaturze typy modeli biznesu należy traktować jako przykłady, które nie stanowią gotowej recepty na sukces, ale inspirację do samodzielnego projektowania rozwiązań biznesowych, a także inspirację dla teoretyków badających zasady tworzenia i wdrażania modeli biznesu.

Tabela 23. Typologia modeli biznesu, oparta na przeglądzie literatury

Warianty modelu biznesu	Opis
Modele cenowe	
Klub nabywców (ang. <i>buying club</i>) (L-C)	Przyciąganie nabywców niskimi cenami i rabatami ilościowymi. Oferowanie podstawowych usług. Obniżanie kosztów, zwłaszcza związanych z logistyką.
Tanie zakupy w jednym miejscu (ang. <i>one-stop shop, low prices shopping</i>) (L-C)	Przyciąganie nabywców niskimi cenami i szerokim asortymentem towarów. Usługi dodatkowe na minimalnym poziomie, ale zapewniane szybko, aby umożliwić przepływ gotówki (np. tanie sieci handlowe).
Supermarket (G-F-C)	Firma sprzedaje wiele produktów i akcesoriów „pod jednym dachem”, dzięki czemu może przyciągnąć większą liczbę klientów. Firma zapewnia duży asortyment produktów (wykorzystuje efekty zakresu) i utrzymuje niskie ceny (np. tanie sieci handlowe).
Samoobsługa (G-F-C)	Część tworzonej wartości jest transferowana do klienta w zamian za niższe ceny produktów lub usług: klienci samodzielnie realizują określone czynności związane z tworzeniem wartości (np. składanie mebli przez klientów IKEA).
Taniej od lidera (ang. <i>under the umbrella pricing</i>) (L-C)	Stosowanie cen poniżej cen lidera rynku i działań marketingowych przekonujących nabywców o ekwiwalentności ofert w stosunku do oferty lidera. Szybkie naśladowanie innowacji wprowadzanych przez lidera.
Wolny dostęp za reklamy (ang. <i>free for advertising</i>)	Oferowanie użytkownikom końcowym nieodpłatnie produktów i usług w zamian za to, że zobowiązani są do oglądania reklam.
<i>Freemium</i> (J)	Podstawowa wersja dostępna jest nieodpłatnie, zaś wersje rozbudowane wymagają wniesienia opłat. Oferta nieodpłatna ma na celu przyciągnięcie jak największej liczby klientów, zaś oferta płatna generuje przychody.
Sprzedaż produktów komplementarnych (ang. <i>razor and blade</i>) (G-F-C; J)	Oferowanie podstawowej usługi bezpłatnie, zaś wersji rozszerzonych odpłatnie (np. LinkedIn). Pobieranie niskiej ceny za produkt początkowy (maszynka do golenia) lub udostępnianie nieodpłatnie, a źródłem zysków jest sprzedaż produktu komplementarnego, uzupełniającego (zyletki) – niezbędnego do korzystania z produktu początkowego i sprzedawanego po wysokiej cenie i zapewniającego wysoką marżę.
Odwrócona sprzedaż produktów komplementarnych (ang. <i>reverse razor and blade</i>) (J)	Oferowanie produktów o niskiej marży w niskiej cenie, aby zwiększyć sprzedaż produktów o wysokiej marży (np. iTunes i iPhone).

Cd. tabeli 23

Warianty modelu biznesu	Opis
Aukcja (ang. <i>auction</i>) (G-F-C)	Sprzedaż produktów lub usług po najwyższej zaofertowanej cenie, dzięki czemu firma sprzedaje produkty po najwyższej akceptowalnej dla klientów cenie, zaś ci ostatni mają wpływ na cenę.
Odwrócona aukcja (ang. <i>reverse auction</i>) (J)	Ustalenie wysokiej ceny na produkt lub usługę, a następnie umożliwienie dostawcom/oferentom zbijania ceny.
Jednolita stawka (ang. <i>flat rate</i>) (G-F-C)	Pobierana jest jedna opłata za produkt lub usługę bez względu na to, ile razy klient z nich korzysta. Klient uzyskuje możliwość nieograniczonego dostępu, zaś firma stale przychodzi.
Subskrypcja (ang. <i>subscription</i>) (G-F-C, J)	Klient ponosi stałą opłatę miesięczną lub roczną za produkt lub usługę. Firma uzyskuje stałe przychody, zaś klient ponosi mniejsze koszty z tytułu korzystania z produktów i usług (np. gazety w Internecie).
Płać za korzystanie (ang. <i>pay per use</i>) (G-F-C, J)	Korzystanie z produktu lub usługi jest mierzone, zaś klient płaci za faktyczne korzystanie z nich. Firma może przyciągać dodatkowych klientów, którzy mogą korzystać z dodatkowej elastyczności usług i pobierać wyższe ceny.
Pobieranie opłat od klientów za korzystanie z usługi w zależności od poziomu tego korzystania (np. telefony na kartę).	Korzystanie z usługi w zależności od poziomu tego korzystania (np. telefony na kartę).
Płać ile chcesz (ang. <i>pay what you want</i>) (G-F-C)	Klient płaci dowolną cenę (czasami sugerowana jest niższa cena) lub uzyskuje produkt nieodpłatnie. Dzięki temu firma może przyciągnąć większą liczbę klientów.
Robin Hood (G-F-C)	Te same produkty lub usługi są sprzedawane po wysokiej cenie zamożnym klientom i niskiej cenie mało zamożnym klientom. Firma wykorzystuje efekty skali ze sprzedaży mniej zamożnym klientom oraz pozytywny wpływ na jej wizerunek.
Ukryte przychody (ang. <i>hidden revenue</i>) (G-F-C)	Produkty lub usługi są dostępne nieodpłatnie – użytkownicy nie są głównym źródłem przychodów (rozerwanie relacji użytkownicy–przychody). Przychody generują inne podmioty, np. reklamodawcy przez poprzez reklamy.
Telefon komórkowy (ang. <i>cell phone</i>) (J)	Sprzedaż usług w ramach kompleksowej oferty obejmującej szeroki zakres usług i cen w zależności od poziomu korzystania z tych usług (np. sprzedaż usług telefonicznych).
Modele marketingowe	
Standaryzacja (ang. <i>standardisation</i>) (J)	Standaryzacja wewnętrznej spersonalizowanych usług i oferowanie ich po niskim koszcie.

Lojalność klientów (ang. <i>customer loyalty</i>) (G-F-C)	Zapewnienie lojalności klientów poprzez dostarczenie wartości wykraczającej poza aktualnie oferowane produkty i usługi, np. poprzez programy motywacyjne. Związanie klientów z firmą następuje przez przedstawianie im specjalnej oferty oraz stworzenie emocjonalnej więzi z klientami.
Zamknięcie klientów (ang. <i>customer lock-in</i>) (G-F-C)	Klienci są utrzymywani w świecie produktów i usług firmy dzięki wysokim kosztom zmiany – wydatkom niezbędnym do poniesienia w przypadku rezygnacji z oferty firmy i zakupu alternatywnego rozwiązania.
Marka komponentu (ang. <i>ingredient branding</i>) (G-F-C)	Obejmuje wybór elementów, komponentów i marki od specyficznego dostawcy, które wchodziły w skład innego produktu i które następnie są dodatkowo reklamowane z produktami będącymi jego komponentami (np. Intel Inside).
Sklep w sklepie (ang. <i>shop-in-shop</i>) (G-F-C)	Zamiast tworzenia nowych oddziałów (sklepów) wybierani są partnerzy, których oddziały (sklepy) mogą korzystać z dodatkowej oferty tej firmy, w ten sposób, że jej firmowe punkty sprzedaży są tworzone w już istniejących oddziałach (skleпах) partnera.
Afiliacja (ang. <i>affiliation</i>) (G-F-C)	Wsparcie sprzedaży dzięki wykorzystaniu portfela klientów innych firm. Firma uzyskuje dostęp do większej bazy klientów, zaś afiliowani partnerzy uzyskują prowizję ze sprzedaży (np. <i>pay-per-sale</i>) lub zorganizowanych pokazów.
Klub sympatii (ang. <i>affinity club</i>) (J)	Oferowanie produktów lub usług osobom, które należą do innych organizacji partnerskich. Organizacja te uzyskują prowizję z tytułu dokonywanych transakcji (np. banki wydające karty kredytowe z logo innych firm lub organizacji non profit).
Marki rodzajowe (ang. <i>white label</i>) (G-F-C)	Firmy stosujące „białą etykietę”, wytwarzają produkty lub usługi, które sprzedawane są pod marką innych firm (ten sam produkt jest sprzedawany na różnych rynkach pod różnymi markami).
<i>Make more of it</i> (G-F-C)	Know-how i aktywa są wykorzystywane nie tylko do oferowania własnych produktów i usług, ale także oferowane innym firmom, dzięki czemu know-how i aktywa mogą generować dodatkowe przychody obok przychodów z podstawowej działalności firmy (np. Porsche).
Modele udogodnień	
Wygodne zakupy w jednym miejscu (ang. <i>one-stop convenient shopping</i>) (L-C)	Zapewnienie szerokiego asortymentu i szerokiej dostępności produktów i usług dla nabywców gotowych płacić wyższą cenę za wygodę. Firma kontroluje koszty, zapewnia szybkie dostawy i zwiększa marżę dzięki zwiększeniu swojego udziału w wydatkach klientów.
Natychniastowa korzyść (ang. <i>instant gratification</i>) (L-C)	Udostępnianie drogich produktów i usług nabywcom, którzy nie mogą zapłacić natychmiast i finansują je kredytem ratalnym.
Kompleksowa oferta (ang. <i>comprehensive offering</i>) (L-C)	Tworzenie i oferowanie pakietu produktów lub usług akceptowanej jakości, tworzących jeden pakiet (poprzez integrację cen i dostaw), dzięki czemu możliwe jest konkurowanie z ofertami innych firm. Może obejmować m.in. sprzedaż produktów dodatkowych (ang. <i>cross-selling</i>).

Cd. tabeli 23

Warianty modelu biznesu	Opis
Dostawca rozwiązań (ang. <i>solution provider</i>) (G-F-C)	Dostawca usług zapewnia pełną (kompleksową) ofertę produktów i usług w danej domenie poprzez jeden punkt kontaktowy. Firma zapewnia bliski kontakt z klientami, dzięki czemu dobrze zna ich potrzeby i może dostosować do nich swoją ofertę.
Modele doświadczenia	
Doświadczenie w sprzedaży (ang. <i>experience selling</i>) (L-C)	Oferowanie niezróżnicowanych produktów za pośrednictwem sieci przedstawicieli handlowych i przy piramidalnej strukturze działalności.
Doświadczenie miejsca sprzedaży (ang. <i>experience destination</i>) (L-C)	Firma projektuje otoczenie ukierunkowane na przyciąganie klientów gotowych zapłacić wysokie ceny. Priorytetem jest wysoki poziom obsługi klienta, wysoka jakość produktów i usług oraz wykwalifikowana kadra, zaś koszty odgrywają drugorzędą rolę.
Marki kultowe (ang. <i>cool brands</i>) (L-C)	Wyższe ceny za konkurencyjne produkty dzięki zarządzaniu silną marką. Outsourcing produkcji przy jednoczesnej kontroli projektowania, jakości i „kultowego” charakteru produktów lub usług.
Sprzedaż doświadczeń (G-F-C)	Wartość produktów lub usług jest zwiększona przez powiązanie z doświadczeniami klientów. Doświadczenia te są uwzględniane w systemie promocji czy sprzedaży przez odpowiedni wygląd sklepów (np. Harley Davidson).
Gwarantowana dostępność (G-F-C)	Firma gwarantuje ciągłą dostępność produktu lub usługi, w efekcie czego nie ma okresów przestoju (uzytkownik nie ponosi kosztów z tego tytułu). Firma wykorzystuje doświadczenie i efekty skali.
Modele produktowe „plus”	
Oferta podstawowa (ang. <i>no frills</i>) (G-F-C)	Tworzenie wartości skupia się na podstawowych elementach produktu lub usługi, które są maksymalnie proste. Dzięki temu firma dociera do szerszej grupy odbiorców.
Tanie i solidne produkty (ang. <i>low-price reliable commodity</i>) (L-C)	Oferowanie standaryzowanego produktu o korzystnej cenie i przy zapewnieniu solidnej obsługi.
Solidne działania (ang. <i>reliable commodity operations</i>) (L-C)	Oferowanie usług o wystandaryzowanej, przewidywalnej jakości po nieco wyższej cenie oraz korzyści z efektów skali.
Solidne towary markowe (ang. <i>branded reliable commodity</i>) (L-C)	Oferowanie efektywnie wytworzonych i szeroko dystrybuowanych produktów pod rozpoznawalną marką po nieznacznie wyższej cenie. Firma wykorzystuje efekty skali.
Towary masowe indywidualizowane (ang. <i>mass-customized commodity</i>) (L-C)	Produkty konfigurowane przez klienta oferowane po niskich cenach i z krótkim czasem dostawy.

Towary masowe z elementem kastomizacji (ang. <i>mass customisation</i>) (L-C, G-F-C)	Model opiera się na połączeniu produkcji masowej z możliwościami zaspokojenia indywidualnych potrzeb klientów i dostosowania do nich oferty produktowej.
Towary wzbogacone o usługi (ang. <i>service-wrapped commodity</i>) (L-C)	Oferowanie niezróżnicowanych produktów po nieco wyższej cenie pod warunkiem przyciągnięcia najbardziej atrakcyjnych klientów. Firma kontroluje koszty i dąży do osiągnięcia korzyści skali.
Sprzedaż produktów dodatkowych (ang. <i>cross selling</i>) (G-F-C)	Uzupełnienie oferty o produkty lub usługi niezwiązane z danym sektorem, dzięki czemu możliwe jest generowanie dodatkowych przychodów na bazie istniejącej infrastruktury, zasobów i kompetencji.
Sprzedaż pakietowa (ang. <i>bundling</i>) (J)	Oferowanie powiązanych ze sobą produktów (np. Apple iPod/iTunes oraz posilki w restauracjach sieciowych).
Rozszerzenia oferty (ang. <i>add-on</i>) (G-F-C)	Oferta podstawowa jest konkurencyjna cenowo, ale jest wiele dodatkowych elementów wpływających na jej podniesienie. Klienci mogą korzystać z różnych ofert i dostosowywać je do swoich potrzeb, ale za wyższą cenę.
<i>Low touch</i> (J)	Oferowanie produktów w niskich cenach oraz przy niższym poziomie dla usług „z górnej półki” (np. tanie linie lotnicze).
Sprzedaż usług zamiast produktów (ang. <i>product to service</i>) (J)	Zamiast sprzedaż produktu firma koncentruje się na sprzedaży usług, których realizację umożliwia produkt (np. IBM).
Z kosza do gotówki (ang. <i>trash to cash</i>) (G-F-C)	Używane produkty są gromadzone i sprzedawane w innych częściach świata lub przerabiane na nowe produkty. Zyski są osiągane dzięki temu, że ceny zakupów są niskie lub towary nabywane są nieodpłatnie.
Modele łańcucha	
Maksymalizacja kanałów (ang. <i>channel maximization</i>) (J)	Zwartość (ang. <i>content</i>) dostarczana jest poprzez maksymalnie dużą liczbę kanałów w celu maksymalizacji przychodów z reklamy i subskrypcji. Możliwa jest integracja wertykalna w celu obniżenia kosztów i maksymalizacji przychodów albo koncentracja na określonym segmencie nabywców.
Dobry wujek (ang. <i>cat-daddy selling</i>) (J)	Firma oferuje szeroki wybór produktów i akcesoriów w ramach danej kategorii po korzystnych cenach. Firma zarządza relacjami z dostawcami w celu obniżenia kosztów oraz zapewnienia doradztwo w zakresie efektywnego użytkowania produktów.
Sprzedaż produktów wysokiej jakości (ang. <i>quality selling</i>) (J)	Firma oferuje wysokiej jakości i/lub unikatowe produkty, zapewnia wysoką jakość usług przy- i posprzedażowych. Zarządzanie relacjami z dostawcami i logistyką ma na celu zapewnienie wysokiej jakości usług.

Cd. tabeli 23

Warianty modelu biznesu	Opis
Pośrednik dodający wartość (ang. <i>value-added reseller</i>) (J)	Pośrednictwo w sprzedaży niezróżnicowanych produktów, ale z wartościowymi usługami posprzedażowymi (doradztwo, usługi serwisowe) określonego segmentowi nabywców. Firma zapewnia efektywną logistykę i efektywny system dostaw.
Bezgraniczny luksus (ang. <i>ultimate luxury</i>) (G-F-C)	Strategia firmy zakłada koncentrację na najbardziej zamożnych klientach poprzez sprzedaż luksusowych produktów, po bardzo wysokiej cenie.
Integrator (G-F-C)	Integrator kontroluje wszystkie elementy procesu tworzenia wartości, w tym zasoby i umiejętności. Dzięki temu osiągane są efekty zakresu i skali oraz zmniejszane jest uzależnienie od dostawców.
<i>Layer player</i> (G-F-C)	Firma dostarczająca jeden z elementów tworzenia wartości w ramach różnych łańcuchów wartości (różnych sektorów i rynków). Firma korzysta z efektów skali i specjalizacji oraz zapewnia wysoką jakość procesów dzięki doświadczeniu.
Sprzedaż bezpośrednia (ang. <i>direct selling</i>) (G-F-C)	Produkty oferowane są bezpośrednio klientom przez producenta (z wyłączeniem pośredników), co zmniejsza koszty oraz poprawia relacje z klientami.
<i>Disintermediation</i> (J)	Usunięcie pośredników z łańcucha dostaw – sprzedaż bezpośrednio do klienta (np. Dell).
Handel elektroniczny (ang. <i>e-commerce</i>) (G-F-C)	Tradycyjne produkty lub usługi są oferowane za pośrednictwem Internetu.
Projektowanie przez użytkownika	Klient jest wytwórcą i projektantem za pośrednictwem odpowiednich platform internetowych. Klienci realizują swoje pomysły bez konieczności inwestycji w kosztowną infrastrukturę.
Cyfryzacja (ang. <i>digitisation</i>) (G-F-C)	Oferowanie dostępnych produktów i usług w formie cyfrowej, dzięki czemu możliwa jest łatwiejsza i szybsza dystrybucja.
Orkiestrator (G-F-C)	Firma skupia się na kluczowych kompetencjach w ramach łańcucha wartości, zaś pozostałe elementy łańcucha są realizowane przez inne podmioty, których działalność jest koordynowana przez firmę.
Od podaży do popytu (ang. <i>from push to pull</i>) (G-F-C)	Strategia firmy oparta jest na decentralizacji, poprawie elastyczności i lepszym dostosowaniu do potrzeb klientów. Obejmuje każdy z elementów łańcucha wartości.
Modele pośredników	
Agregator rynku (ang. <i>market aggregation</i>) (L-C)	Dostarczanie treści (ang. <i>content</i>) w celu przyciągnięcia publiczności, zaś źródłem przychodów i zysków są wpływy z reklam.

Wielostronny agregator rynku (ang. <i>multi-party market aggregation</i>)	Dostarczanie treści i usług w celu przyciągnięcia uwagi publiczności, co ma przyciągnąć nowych klientów.
Twórca rynku otwartego (ang. <i>open market-making</i>)	Firma tworzy rynek otwarty dla wszystkich zainteresowanych i pobiera prowizje za zawierane na nim transakcje.
Twórca ekskluzywnego rynku (ang. <i>exclusive market-making</i>)	Firma tworzy rynek dla określonej, wyspecjalizowanej grupy nabywców i pobiera prowizje od transakcji oraz za dodatkowe usługi.
Usługi transakcyjne (ang. <i>transaction service and exchange intermediation</i>) (L-C)	Firma dostarcza usługi koordynacji transakcji natychmiastowych w czasie rzeczywistym wszystkim uczestnikom rynku za pomocą specjalistycznego oprogramowania. Cena zależy od wartości transakcji i świadczonych usług.
Rynek dwustronny (ang. <i>two-sided market</i>) (G-F-C)	Rynek dwustronny umożliwia interakcje między wieloma zależnymi grupami klientów (biznesowych i prywatnych). Wartość platformy zwiększa się wraz z liczbą grup lub ich członków i użytkowników.
Wspólnoty użytkowników (J)	Firma oferuje platformę kontaktową, która umożliwia komunikację indywidualnych użytkowników. Generowanie przychodów poprzez opłaty członkowskie i reklamy.
Modele zaufania	
Zaufanie operacyjne (ang. <i>trusted operation</i>) (L-C)	Firma oferuje nabywcom realizację działań wymagających zaufania, w przypadku których błąd rodzi negatywne konsekwencje dla firmy. Firma pobiera ceny na wyższym poziomie.
Zaufane rozwiązanie (ang. <i>trusted solution</i>) (L-C)	Dostarczanie kompleksowych usług w dziedzinach wymagających zaufania i oferowanych po wyższych cenach.
Zaufany doradca (ang. <i>trusted advisor</i>) (L-C)	Oferowanie usług doradczych i informacyjnych o wysokim poziomie zaufania.
Zaufany lider produktowy (ang. <i>trusted product leadership</i>) (L-C)	Firma oferuje produkty, które wymagają aktualizacji oraz generuje przychody i zyski ze sprzedaży aktualizacji, usług dodatkowych, wsparcia technicznego. Firma dąży do kreowania długoterminowych relacji z klientami.
Przyjęty standard (ang. <i>de facto standard</i>) (L-C)	Kreowanie i dostarczanie technologii, która staje się standardem w branży i jest szeroko licencjonowana. Przychody i zyski pochodzą ze sprzedaży produktów i opłat licencyjnych.
Zaufany lider w zakresie usług (ang. <i>trusted service leadership</i>) (L-C)	Dostarczanie usług o doskonałej jakości usług dzięki zatrudnieniu utalentowanych specjalistów. Pozyskiwanie funduszy dzięki wysokiej jakości i talentom pracowników.
Modele innowacyjne	
Unikatowe produkty (ang. <i>incomparable products</i>) (L-C)	Firma ponosi wysokie nakłady na badania i rozwój oraz rozwija nowe technologie w celu oferowania unikatowych produktów na wielu rynkach i pobiera za nie wysokie ceny.

Cd. tabeli 23

Warianty modelu biznesu	Opis
Unikatowe usługi (ang. <i>incomparable service</i>) (L-C)	Identyfikowanie możliwości i oferowanie unikatowych usług na początkowym etapie cyklu życia oraz wycofanie się z ich oferowania, gdy ceny spadają.
Nowe rynki (ang. <i>breakthrough markets</i>) (L-C)	Inwestowanie na nowo otwierających się rynkach w celu tworzenia monopolistycznej pozycji. Utrzymywanie pozycji na rynkach dzięki intensywnej dystrybucji oraz odpowiedniej polityce cenowej i efektywności operacyjnej.
Odwrócona innowacja (G-F-C)	Produkty opracowane dla rynków rozwijających się są sprzedawane na rynkach państw uprzemysłowionych (zwykle kolejność jest odwrotna).
<i>Open source</i> (G-F-C)	Model opiera się na ogólnodostępnym kodzie źródłowym, zaś generowanie przychodów wiąże się ze świadczeniem komplementarnych usług, w tym konsultingowych, doradczych, serwisowych.
Odwrócona inżynieria (G-F-C)	Kopiuwanie produktów konkurentów, dzięki czemu nie ma potrzeby prowadzenia kosztownych prac badawczych i istnieje możliwość sprzedaży produktów po cenie mniejszej niż oryginalne produkty.
Otwarty model biznesu (G-F-C)	Głównym źródłem tworzenia wartości jest współpraca z partnerami ekosystemu: firmy poszukują nowych sposobów współpracy z dostawcami, klientami czy producentami dóbr komplementarnych w celu zwiększenia zakresu swojej działalności.
<i>Crowdsourcing</i> (G-F-C)	Rozwiązywanie problemu jest dokonywane przez anonimową grupę (głównie poprzez Internet), której uczestnicy mogą otrzymać małe wynagrodzenie lub nagrodę, jeśli ich rozwiązanie zostanie wybrane. Powierzenie szerokiej grupie użytkowników możliwości nieodpłatnego dodawania treści, aby inni mogli mieć do nich nieodpłatny dostęp (np. Wikipedia).
Wykorzystanie danych klientów (ang. <i>leverage customer data</i>) (G-F-C)	Nowa wartość jest tworzona poprzez gromadzenie danych o klientach i wykorzystywanie ich do własnych potrzeb (np. poprawy efektywności działalności reklamowej) lub oferowanie innym podmiotom.
Aikido (G-F-C)	Aikido to japońska sztuka walki, w której siłę atakującego wykorzystuje się przeciwko niemu. Model oparty na tym wzorcu oferuje coś zupełnie przeciwnego wobec oferty konkurentów (przyciąga klientów preferujących idee lub koncepcje będące w opozycji do dominujących).
Modele instrumentów prawnych	
Barter (G-F-C)	Wymiana produktów i usług z klientami bez płatności, ale w zamian za jakąś wartość przekazywaną drugiej stronie; każda ze stron wycenia ją indywidualnie.

Własność ułamkowa (ang. <i>fractional ownership</i>) (G-F-C, J)	Współwłasność drogich aktywów przez wiele podmiotów: klienci są współwłaścicielami, ale nie muszą samodzielnie dostarczać całego kapitału (np. <i>time-sharing</i> mieszkań).
Franczyza (G-F-C)	Francyzodawca udziela licencji na korzystanie z nazwy i oferowanie usług lokalnym podmiotom (korzysta on z marki, know-how i innego wsparcia).
Licencja (G-F-C)	Wynalazki są chronione patentami, a później firma udziela licencji innym firmom chcącym z nich korzystać. Firma koncentruje się na prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych (zarabia na transferze wiedzy, a nie wytwarzaniu gotowych produktów lub usług dla klientów).
Wynajęcie zamiast zakupu (ang. <i>rent instead of buy</i>) (G-F-C)	Klient nie kupuje produktu, ale wynajmuje go, dzięki czemu może uzyskać mniejszym kosztem dostęp do produktu (koszt ten związany jest z czasem wynajmowania produktu).
Leasing (J)	Oferowanie produktów o wysokich kosztach i marżach w ramach umów leasingowych (np. koparki Xerox).
Modele finansowe	
Ujemny cykl operacyjny (ang. <i>negative operational cycle</i>) (J)	Generowanie wysokich zysków poprzez utrzymywanie małych zapasów i płatności za produkt przed jego dostarczeniem klientom (np. Amazon).
Maszynka do robienia gotówki (ang. <i>cash machine</i>) (G-F-C)	Klienci dokonują płatności z góry, przed poniesieniem wydatków przez firmę dostarczającą produkty, dzięki czemu firma ta poprawia swoją płynność finansową.
<i>Crowdfunding</i> (G-F-C)	Produkt lub start-up finansowany przez grupę inwestorów (głównie poprzez Internet) chcących wesprzeć daną ideę. Jest ona realizowana po osiągnięciu masy krytycznej oraz zapewnieniu odpowiednich korzyści inwestorom.
Dzielenie się przychodami (ang. <i>revenue sharing</i>) (G-F-C)	Dzielenie się przychodami z interesariuszami, w tym producentami dóbr komplementarnych lub rywali.
Długi ogon (ang. <i>long tail</i>) (G-F-C)	Większość przychodów generowana jest przez szeroki asortyment niszowych produktów, a nie przez najpopularniejsze i masowe sprzedawane produkty.
Ukierunkowanie na dół piramidy zarobkowej (ang. <i>target the poor</i>) (G-F-C)	Oferta kierowana jest do mniej zamożnych klientów po cenie, którą są w stanie zapłacić za produkty lub usługi. Firma generuje małe zyski z każdego sprzedanego produktu lub usługi, ale korzysta z dużej liczby transakcji.
Kontraktowanie oparte na wynikach (ang. <i>performance-based contracting</i>) (G-F-C)	Cena produktu nie jest oparta na fizycznej wartości, ale wynikach, jakie dostarczają oparte na produkcji usługi, w ścisłym powiązaniu z procesem tworzenia wartości dla klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Johnson (2010) (J), Gassmann, Frankenberger i Csik (2013) (G-F-C) oraz Linder i Cantrell (2000) (L-C).

20.4. Modele biznesu – kierunki dyskusji i badań

Prezentowane w literaturze pojęcia i typy modeli biznesu pozwalają na lepsze rozumienie, obrazowanie, komunikowanie i analizowanie logiki biznesowej lub osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Podejście to pomaga także doskonalić projektowanie, planowanie i wdrażanie zmian oraz poszukiwanie nowych rozwiązań i innowacji (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005, s. 14–16). Mimo tych zalet, w literaturze prezentowane są także głosy krytyczne wobec modeli biznesu.

Po pierwsze, krytyka modeli biznesu wiąże się z działalnością przedsiębiorstw internetowych w końcu lat 90. minionego wieku, które za pomocą nowych, innowacyjnych modeli biznesu starały się pozyskiwać środki inwestorów na finansowanie ich działalności (Shafer, Smith i Linder, 2005, s. 200). Model biznesu stał się popularnym słowem (ang. *buzzword*), które miało odzwierciedlać koncepcję prowadzenia biznesu, ale dla wielu przedsiębiorstw internetowych stało się głównie hasłem reklamowym, w ślad za którym nie szły dobrze przemyślane rozwiązania biznesowe oparte na rzetelnych projekcjach finansowych. Fala upadłości i spadków wartości przedsiębiorstw internetowych po 2001 roku podważyła nie tylko wiarygodność tego typu przedsiębiorstw, ale również zaufanie do wielu typów modeli biznesu i przyczyniła się do krytyki ze strony wielu przedstawicieli nauki i praktyki biznesowej (DaSilva i Trkman, 2014, s. 381). Krytyczną opinię na temat modeli biznesu przedstawił M.E. Porter, który w publikacji z 2001 roku pt. *Strategia i Internet* wskazał, że pojęcie „model biznesu” odnosi się do luźnej koncepcji, jak przedsiębiorstwa prowadzą biznes i generują przychody. Zdaniem M.E. Portera pojęcie to jest w najlepszym przypadku niejasne, zaś „podejście związane z modelem biznesu do zarządzania staje się zaproszeniem do błędnego myślenia oraz łudzenia się” (Porter, 2001, s. 73). Wydaje się jednak, że ta krytyka adresowana była nie tyle do samej koncepcji modeli biznesu, ile do przedsiębiorstw internetowych, ich menedżerów i inwestorów, którzy motywowani chęcią szybkich zysków często pomijali rzetelne analizy strategiczne i finansowe.

Po drugie, krytyka modeli biznesu wiąże się z dyskusją, jaką toczą przedstawiciele dyscypliny zarządzania, wskazujący luki i słabości tej koncepcji. D.J.H. Klang, M. Wallnofer i M. Hacklin uważają, że luki związane z koncepcją modeli biznesu wynikają z niewielkiej liczby badań dotyczących związków pomiędzy modelami biznesu oraz innymi obszarami zarządzania (z wyłączeniem zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości), np. marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, finansów, a także dostosowania komponentów modeli biznesu do uwarunkowań sektorowych oraz spójności i wzajemnego dopasowania poszczególnych komponentów modeli biznesu (Klang, Wallnofer i Hacklin, 2010, s. 15). Z kolei R. Arend wskazał, że słabością koncepcji modeli biznesu jest przenikanie się idei modelu biznesu z istniejącymi koncepcjami, teoriami i poziomami analizy, a także jej ograniczona oryginalność w stosunku do innych poziomów analizy, brak spójnej definicji modelu biznesu oraz ugruntowania w danych empirycznych (Arned, 2013, s. 393).

Odpowiadając na zarzut niedostatecznych podstaw empirycznych, Ch. Zott i R. Amit (2013) nawiązują do genezy i rozwoju podejścia zasobowego w zarządza-

niu, które pojawiło się jako teoria, a dopiero później na podstawie tej teorii przeprowadzono badania empiryczne. Sytuacja przedstawia się analogicznie w odniesieniu do koncepcji modeli biznesu, w ramach której w ostatnich latach prowadzono wiele interesujących prac teoretycznych, ale w stosunku do której widać potrzebę dalszych, intensywnych prac empirycznych (Zott i Amit, 2013, s. 2–8).

20.5. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zagadnień związanych z pojęciem i typologiami modeli biznesu. Przedstawiono najważniejsze definicje, komponenty oraz typy (formy) modeli biznesu, a także główne zasady związane z tworzeniem tych modeli. Omówiono również prezentowane w literaturze głosy krytyki dotyczące modeli biznesu i główne wyzwania badawcze. Problemy opisywane w rozdziale są powiązane z zagadnieniami, które zostały zaprezentowane w innych rozdziałach książki, dotyczących m.in. szkół planistycznej i zasobowej w zarządzaniu strategicznym, wkładu firm doradczych w rozwój teorii zarządzania, marketingu oraz zarządzania innowacjami. Omawiana tematyka jest doskonałym przykładem ścisłego powiązania praktyki i teorii zarządzania. Cieszy się rosnącym zainteresowaniem ze strony menedżerów oraz osób podejmujących działalność gospodarczą, w tym twórców komercjalizujących wyniki działalności badawczo-rozwojowej. Można oczekiwać dalszego wzrostu jej znaczenia w literaturze z obszaru zarządzania, gdyż wiele poruszanych w tym zakresie zagadnień nadal wymaga intensywnych badań empirycznych.

Literatura

- Afuah, A., Tucci, Ch.L. (2003). *Biznes internetowy – strategie i modele*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Arend, R. (2013). The business model: Present and future – beyond a skeumorph. *Strategic Organisation*, 11(4), 390–402.
- Baden-Fuller, Ch., Mangematin V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organisation*, 11(4), 418–427.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195–215.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from XEROX Corporation’s technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- DaSilva, C.M., Trkman, P. (2014). Business model: What is it and what it is not? *Long Range Planning*, 47, 227–246.
- de Wit, B., Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.
- Demil, B., Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43, 227–246.
- The Economist Intelligence Unit (2005). *Business 2010. Embracing the challenge of change*. A report from the Economist Intelligence Unit sponsored by SAP. Pozyskano z: http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/Business%202010_Global_FINAL.pdf (30.10.2015).

- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2013). The St. Gallen business model navigator. Pozyskano z: http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business_Model_Navigator.pdf (30.10.2015).
- Hedman, J., Kalling T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49–59.
- IBM Global Technology Services (2006). *Business model innovation – the new route to competitive advantage*. Pozyskano z: http://www-935.ibm.com/services/uk/cio/flexible/enflex_wp_business_model_innovation.pdf (30.10.2015).
- Johnson, M.W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Johnson, M.W., Christensen, C. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 51–59.
- Klang, D.J.H., Wallnofer, M., Hacklin, M. (2010). The anatomy of the business model: A syntactical review and research agenda. W: *Opening up innovation: Strategy, organization and technology* (s. 2–32). London: Imperial College Business School.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Linder, J., Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Institute for Strategic Change working paper, Accenture.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter? *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726–735.
- Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: PWE.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, Ch. (2005). Clarifying business models: origins, presents and future of the concept. *Communications of AIS*, 15, 1–25.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Porter M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–77.
- Porter, M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Rappa, M. *Business models on the Web*. Pozyskano z: <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (30.10.2015).
- Shafer, S.M., Linder, J.C., Smith, H.J. (2005). The power of research models. *Business Horizons*, 48, 199–207.
- Slywotzky, A.J., Morisson, D.J., Andelman, B. (2000). *Strefa zysku*. Warszawa: PWE.
- Stabell, C.B., Fjeldstad Ø.D. (2005). Configuring value for competitive advantage: on chains, on shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 413–437.
- Teece, D.J. (2010). Business model, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.
- Timmers, R. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.
- Zott, Ch., Amit R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 216–226.
- Zott, Ch., Amit R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organisation*, 1–20.
- Zott, Ch., Amit, R., Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 1–24.