



---

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

---

DOI: 10.18276/sip.2017.47/1-01

**Hubert Dyba\***

Uniwersytet Szczeciński

## MODEL BIZNESOWY – ISTOTA KATEGORII

### STRESZCZENIE

W ostatnich dwudziestu latach szczególną popularnością cieszy się koncepcja modeli biznesowych. W analizie modelu biznesowego i działaniach związanych z jego rozwojem upatruje się źródeł przewagi konkurencyjnej i długotrwałego wzrostu przedsiębiorstwa. W literaturze dostępnych jest szereg opracowań na ten temat, wśród autorów nie ma jednak zgody co do definicji modelu biznesowego ani powszechnie obowiązującego sposobu opisu tego zjawiska. Wykorzystywane w poszczególnych pracach podejścia często są przygotowywane na potrzeby konkretnego opracowania, a sam model biznesowy prezentowany jest na różnych poziomach szczegółowości. Celem tej pracy o charakterze teoretycznym jest przegląd i próba usystematyzowania dostępnych w literaturze definicji modelu biznesowego, opisów komponentów składających się na model biznesowy oraz kategoryzacji modeli biznesowych w formie typologii.

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, tworzenie wartości, innowacje

### Wprowadzenie

Model biznesowy to zjawisko obecne w gospodarce od czasu powstania transakcji barteru. Projektowanie i rozwijanie modeli biznesowych miało miejsce już w czasach ery przemysłowej, jednak dopiero w ciągu ostatnich dwudziestu lat zwró-

---

\* Adres e-mail: hubert.dyba@gmail.com.

cono większą uwagę na możliwość analizy tego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstwa (Teece, 2010). Wzrost zainteresowania koncepcją modelu biznesowego pojawia się w roku 1995 (Zott, Amit, Massa, 2011), co związane było z rozwojem branży e-commerce – przedsięwzięcia z obszaru biznesu elektronicznego, wykorzystując nowe możliwości technologii cyfrowych i internetowych, rozwinęły wiele nowatorskich sposobów działania, tworzenia oferty i dostarczania jej do klienta (Chesbrough, 2002). Obecnie koncepcja modelu biznesowego cieszy się zainteresowaniem zarówno wśród badaczy akademickich, jak i praktyków biznesu. Badanie przeprowadzone przez Economist Intelligence Unit wśród kadry kierowniczej wyższego szczebla dowodzi, iż w grupie tej istnieje przekonanie, że „to, jak firma prowadzi swój biznes, jest równie ważne jak to, co sprzedaje” (Borzo, 2005). Przekonanie ankietowanych managerów znajduje odzwierciedlenie w liczbach – z badań firmy IBM wynika, że firmy, które w okresie ostatnich pięciu lat notowały szybszy wzrost rentowności, inwestowały dwa razy więcej środków w innowacje modelu biznesowego niż ich konkurenci (Palmisano, 2006).

Wśród badaczy występuje zgoda co do faktu, iż każda firma posiada model biznesowy, bez względu na to, czy jest on wyartykułowany i uświadomiony, czy też nie (Chesbrough, 2007; Teece, 2010). Jednak pomimo częstego pojawiania się w literaturze określenia „model biznesowy”, rzadko jest ono precyzyjnie zdefiniowane (Chesbrough, 2002). W swoich opracowaniach naukowcy często przyjmują autorskie definicje modelu biznesowego, które najlepiej odpowiadają na potrzeby danej pracy. Utrudnia to porównywanie różnych definicji i dalszą pracę naukową w oparciu o dotychczasowy dorobek (Zott i in., 2011). Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest charakter koncepcji modelu biznesowego. Określenie „model biznesowy” odnosi się raczej do konceptualnego niż finansowego modelu działania firmy (Teece, 2010). Na tym poziomie nie można więc posługiwać się obiektywnymi miarami, dostępnymi np. w analizie finansowej. W literaturze model biznesowy – jako koncepcja – przedstawiany jest na różnych poziomach szczegółowości: od najbardziej ogólnych definicji, poprzez opis elementów i tworzenie typologii modeli, po konkretne przykłady modeli biznesowych firm funkcjonujących na rynku (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005). Uwzględniając wskazane powyżej różnice w podejściu do opisu modelu biznesowego, zasadna jest analiza opracowań dotyczących tej koncepcji. Celem artykułu jest przegląd i próba usystematyzowania dostępnych w literaturze definicji, opisów komponentów oraz typologii modeli biznesowych. Celem identyfikacji właściwej

literatury przeszukano bazy EBSCO, Scopus i Google Scholar wpisując hasła: *business model*, *business models*, a następnie: *business model definition*, *business model components*, *business model taxonomy*, *business model typology*. Spośród wyników wyszukiwania wybrano artykuły, które dotyczyły wprost zagadnień definicji, komponentów lub typologii modeli biznesowych. W celu uzupełnienia źródeł przeanalizowano również bibliografie wybranych artykułów.

## 1. Definicje modelu biznesowego

Na poziomie ogólnym w literaturze przedmiotu model biznesowy jest definiowany jako: wyrażenie, opis, reprezentacja, architektura, narzędzie koncepcyjne, szablony struktury, metoda, budowa, schemat, zestaw (Zott i in., 2011). W większości badacze podzielają pogląd, iż model biznesowy odnosi się do logiki funkcjonowania organizacji – sposobu, w jaki ona działa oraz tworzy wartość dla interesariuszy (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010). Poszczególni autorzy kładą jednak w swoich definicjach nacisk na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, a model biznesowy przedstawiany jest jako:

1. Metoda budowania i wykorzystywania zasobów w celu zaproponowania klientom oferty lepszej, niż konkurencja oraz generowania przy tym zysków. W takim ujęciu model biznesowy opisuje, jak firma zamierza generować zysk w krótkim oraz w długim okresie (Afuah, Tucci, 2000).
2. Pojęcie systemowe, obejmujące wiele elementów składających się na typ przewagi konkurencyjnej, główne zasoby i umiejętności w firmie oraz konfigurację łańcucha wartości (Obłój, 2002).
3. Wyrażenie logiki i dowodów na to, jak biznes tworzy i dostarcza wartość swoim klientom, przy jednoczesnym przedstawieniu architektury przychodów, kosztów i zysków tworzonych podczas dostarczania wartości (Tece, 2010).
4. Ogół decyzji kadry zarządzającej, dotyczących m.in. wynagrodzeń, kontraktów, lokalizacji nieruchomości, integracji pionowej, inicjatyw sprzedażowych i marketingowych itd. oraz wpływu tych decyzji na sposób tworzenia wartości dla klienta i ogólnie na sposób funkcjonowania firmy (Casadesus-Masanell, Ricart, 2011).

5. System połączonych i zależnych od siebie aktywności, które determinują sposób „prowadzenia biznesu” wraz z klientami, partnerami i dostawcami; tym samym model biznesowy jest systemem aktywności realizowanych w celu zaspokojenia potrzeb dostrzeganych na rynku wraz z informacją kto – firma czy któryś z partnerów – daną aktywność wykonuje i jak te aktywności są ze sobą powiązane (Amit, Zott, 2012).
6. Wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu przez opisanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo (Falencikowski, 2013).
7. Opis sposobu funkcjonowania firmy, który obejmuje sześć kluczowych obszarów (Chesbrough, 2002):
  - zdefiniowanie oferty, tj. wartości tworzonej dla użytkownika dzięki posiadanej technologii,
  - identyfikacja segmentu klientów, tj. grupy użytkowników, dla których dana technologia jest przydatna w konkretnym celu, wraz ze sposobem generowania przychodów z danej grupy klientów,
  - określenie struktury strumienia wartości w firmie, niezbędnego do wytworzenia i dystrybuowania oferty, jak również wskazanie dóbr komplementarnych potrzebnych do utrzymania pozycji firmy w tym łańcuchu,
  - oszacowanie struktury kosztów i wielkości przychodów, uwzględniających daną ofertę i strukturę strumienia wartości,
  - opisanie pozycji firmy w sieci wartości, jej powiązań z dostawcami i klientami, a także pozycji względem konkurencji oraz firm produkujących dobra komplementarne,
  - sformułowanie strategii konkurencyjności, realizując którą firma uzyska, a następnie utrzyma, przewagę konkurencyjną.

Każdy z powyższych sześciu obszarów wskazuje jednocześnie, gdzie innowacja może generować nową wartość (Chesbrough, 2007). To właśnie tworzenie i dostarczanie wartości jest funkcją modelu biznesowego często wskazywaną w literaturze przedmiotu (Rudny, 2013; Zott i in., 2011), przy czym sformułowanie „tworzenie wartości” może odnosić się do różnych rodzajów wartości, np. społecznej czy ekonomicznej (Zott i in., 2011). Wszystkie przytoczone powyżej definicje odwołują się do aspektu tworzenia wartości – dla klienta lub dla przedsiębiorstwa. Jest to element stanowiący obszar wspólny większości pozycji literaturowych przedmiotu. Co

do pozostałych aspektów równie wyraźnej zgody nie ma. Można jednak zauważyć, że autorzy wskazują także na wielość elementów składających się na model biznesowy oraz na jego zarządczy charakter – kształt modelu biznesowego jest wynikiem decyzji kadry zarządzającej dotyczących organizacji wewnętrznej (m.in. konfiguracji łańcucha wartości) i elementów pozostających na zewnątrz organizacji (m.in. pozycji konkurencyjnej na rynku).

Na podstawie powyższych rozważań, na potrzeby niniejszego artykułu, przyjęta zostaje definicja modelu biznesowego T. Falencikowskiego (Falencikowski, 2013), który podkreśla rolę komponentów jako elementów składowych modelu, wskazuje na orientację modelu biznesowego na aspekty związane z tworzeniem wartości dla klienta i przedsiębiorstwa, zarządzaniem nią oraz przedstawia model biznesowy jako opis logiki i sposobu prowadzenia biznesu. Definicja ta odwołuje się zatem do aspektów modelu biznesowego wskazywanych najczęściej w analizowanej literaturze.

## 2. Komponenty modelu biznesowego

Jak wcześniej wspomniano, model biznesowy w literaturze jest opisywany poprzez określanie zbioru jego elementów składowych, które razem tworzą większy system funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podając komponenty tworzące model biznesowy, badacze proponują autorskie meta-modele biznesu (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014; Osterwalder, Pigneur, 2004).

W podejściu J. Magretty model biznesowy składa się z dwóch obszernych części. Pierwsza część związana jest z tworzeniem czegoś nowego: z projektowaniem, zakupem surowców, produkcją itd. Druga część związana jest ze sprzedażą: określeniem grupy docelowej, przeprowadzeniem transakcji, dostarczeniem produktu lub wykonaniem usługi (Magretta, 2002).

Następne podejście do budowy modelu biznesowego zakłada występowanie 9 elementów (Osterwalder, Pigneur, 2004):

- oferowana wartość – co stanowi unikalną wartość dla klienta,
- segment klientów – do jakiej grupy odbiorców adresowana jest oferta,
- kanały dystrybucji – w jaki sposób dociera się do klienta,
- relacje z klientem – jakiej obsługi klient oczekuje,
- potencjał i zasoby – jakie zasoby są niezbędne do wytworzenia oferty,

- czynności – jakie czynności są kluczowe w danym przedsięwzięciu,
- partnerzy – czy można wykorzystać zasoby lub czynności naszych partnerów,
- przychody – z jakich źródeł firma generuje przychody,
- koszty – co generuje największe koszty, które z nich są najważniejsze.

W propozycji Johnsona, Christensena i Kagermanna (2008), cztery elementy modelu biznesowego to:

1. Zdefiniowana wartość dla klienta – to sposób na dostarczenie klientowi wartości, poprzez rozwiązanie jego zidentyfikowanego problemu. Im waga problemu jest większa, satysfakcja z aktualnych rozwiązań mniejsza lub nowy sposób rozwiązania problemu lepszy od konkurencji – tym bardziej znacząca będzie wartość dla klienta.
2. Formuła zysku – odpowiada na pytanie, w jaki sposób firma zamierza stworzyć wartość dla siebie, dostarczając wartość klientowi.
3. Kluczowe zasoby – takie jak ludzie, technologie, produkty, nieruchomości, wyposażenie, kanały czy marka, niezbędne do dostarczenia oferty wybranemu segmentowi klientów.
4. Kluczowe procesy – skuteczne firmy wykorzystują procesy takie jak szkolenia, rozwój, produkcja, budżetowanie, planowanie, sprzedaż czy obsługa, dzięki którym mogą dostarczać wartość swoim klientom w powtarzalny sposób, przez co zwiększają wolumen sprzedaży.

Kolejna propozycja podziału modelu biznesowego na mniejsze części zakłada występowanie czterech komponentów (Gassmann i in., 2014):

1. „Kto” – określa kto jest klientem, odbiorcą oferty. Jest to centralny element w tej koncepcji budowy modelu biznesowego.
2. „Co” – określa, co jest oferowane danej grupie klientów, co klient uważa za wartościowe.
3. „Jak” – określa procesy i czynności oraz zasoby i umiejętności niezbędne do wytworzenia i dostarczenia klientowi oferty.
4. „Wartość” – odpowiada na pytania, jakie koszty generuje dana działalność, w jaki sposób generowane są przychody oraz jak tworzy się wartość.

Dodatkowo należy odpowiedzieć na pytania: jaka jest oferowana wartość, jaki jest sposób generowania zysku oraz jak zbudowany jest strumień wartości.

Można zauważyć, że elementy modelu biznesowego wskazywane w powyższych opracowaniach można przyporządkować do odpowiedniego miejsca w łańcu-

chu wartości – koncepcji zaproponowanej przez M. Portera (1985). Całość komponentów z każdego opracowania – choć różnią się między sobą nazwami czy zakresem – pokrywa się z aktywnościami przewidzianymi w łańcuchu wartości.

### 3. Typologie modeli biznesowych

W opracowaniach naukowych dostępne są propozycje typologii modeli biznesowych, tj. ich klasyfikacji, w oparciu o zidentyfikowane zestawy wspólnych cech w różnych modelach. Innymi słowy, opracowane typologie dzielą modele biznesowe według ich podobieństwa w sposobie funkcjonowania lub w ich budowie.

W polskiej literaturze podjęto próbę klasyfikacji modeli biznesowych krajowych przedsiębiorstw (Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk, 2008). Na podstawie badania zaproponowano klasyfikację na modele:

- tradycjonalista, gracz rynkowy, zleceniobiorca, specjalista – które przychody czerpią z wytwarzania produktów materialnych lub świadczenia usług oraz
- dystrybutor, integrator – które przychody czerpią z pośrednictwa handlowego.

Wspólnym dla wszystkich powyższych modeli głównym źródłem zysku wskazane zostało osiągnięcie korzyści z dużej skali działania.

Inne sposoby klasyfikacji modeli biznesowych, opisane w literaturze, opierają się na podziale według:

- głównej aktywności generującej przychody i stosunku ceny do oferowanej jakości (Linder, Cantrell, 2000); główną aktywnością generującą przychody w tym podejściu może być sprzedaż dóbr i usług, usługi związane z dystrybucją i zarządzaniem relacjami z klientem lub tworzenie platformy, na której spotykają się nabywcy i sprzedawcy; z kolei drugie kryterium reprezentuje skalę, gdzie na jednym końcu znajdują się produkty premium, oferowane w wysokich cenach, a na drugim końcu skali produkty o niskiej jakości i takich samych cenach;
- rodzaju prawa sprzedawanego przez firmę i rodzaju wykorzystywanych zasobów; wśród rodzajów sprzedawanych praw autorzy wyróżniają prawo własności, prawo do użytkowania oraz prawo do bycia skojarzonym z nabywcą lub sprzedawcą; w drugim kryterium, jako rodzaje wykorzystywanych zasobów, wskazywane są aktywa fizyczne, finansowe, niematerialne (np. własność intelektualna) i ludzkie (Malone i in., 2006).

Każda z powyższych typologii opiera się na innych, subiektywnie dobieranych kryteriach. W wyniku tego proponowane podziały i typy modeli biznesowych nie są porównywalne, a ich zastosowanie w pracy analitycznej jest ograniczone.

## Podsumowanie

Przytoczone powyżej opisy modeli biznesowych udowadniają, iż istnieje wiele ujęć, z punktu widzenia których można opisywać i analizować to zjawisko biznesowe. O ile wśród badaczy istnieje zgoda, że model biznesowy jest już wyodrębnionym obiektem badawczym (Zott i in., 2011), to w literaturze pojawia się wiele bardzo zróżnicowanych sposobów opisu tego zjawiska – począwszy od ogólnych definicji, w których badacze na poziomie konceptualnym opisują istotę modelu biznesowego, poprzez propozycje elementów składowych modelu, a kończąc na typologiach, w których szuka się podobieństwa w funkcjonowaniu różnych modeli. Badacze analizują modele biznesowe na wiele sposobów i w różnych ich aspektach. Informacja o każdym z powyższych aspektów jest pożyteczna, a opracowania o modelach biznesowych dotyczące różnych aspektów są względem siebie komplementarne.

## Literatura

- Afuah, A., Tucci, C.L. (2000). *Internet business models and strategies: Text and cases*. McGrawHill International Editions Management Organization Series. T. 2. New York.
- Amit, R., Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53 (3), 41.
- Borzo, J. (2005). *Business 2010-Embracing the challenge of change*. Report from the Economist Intelligence Unit sponsored by SAP. London.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43 (2), 195–215. Pobrano z: <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2011). How to Design A Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 100–107.
- Chesbrough, H. (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. Pobrano z: <http://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>.



- Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore. *Strategy & Leadership*, 35 (6), 12–17. Pobrano z: <http://doi.org/10.1108/10878570710833714>.
- Falencikowski, T. (2013). *Spójność modeli biznesu: koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2014). Revolutionizing the Business Model. W: *Management of the Fuzzy Front End of Innovation* (s. 89–97). Cham: Springer International Publishing. Pobrano z: [http://doi.org/10.1007/978-3-319-01056-4\\_7](http://doi.org/10.1007/978-3-319-01056-4_7).
- Gołębiowski, T., Dudzik, T.M., Lewandowska, M., Witek-Hajduk, M. (2008). *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86 (12).
- Linder, J., Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86–92.
- Malone, T.W., Weill, P., Lai, R.K., D'Urso, V.T., Herman, G., Apel, T.G., Woerner, S. (2006). Do Some Business Models Perform Better than Others? *SSRN Electronic Journal*. Pobrano z: <http://doi.org/10.2139/ssrn.920667>.
- Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. T. 1. Warszawa: PWE.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2004). An Ontology for e-Business Models. W: *Value Creation from E-Business Models* (s. 65–97). Elsevier. Pobrano z: <http://doi.org/10.1016/B978-075066140-9/50006-0>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16 (16), 1–25.
- Palmisano, S. (2006). *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*. Somers, NY: IBM Global Business Services.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: FreePress.
- Rudny, W. (2013). Model biznesowy a tworzenie wartości. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 141, 98–108.
- Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 172–194. Pobrano z: <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019–1042. Pobrano z: <http://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

## BUSINESS MODEL – THE ESSENCE OF CATEGORY

### Abstract

In recent years concept of business model has gained significant attention – both from academics and business practitioners. Analyzing and developing business models is considered as a way to gain a competitive advantage and sustainable growth. Many subject papers are available. However, there is no consensus to what the business model is or how to describe it. Different approaches are adopted for the sake of individual work and business model is described on various levels of detail. The aim of this theoretical papers is review of definitions, components and taxonomies available in subject literature.

*Translated by Hubert Dyba*

**Keywords:** business model, value creation, innovation

**JEL codes:** A10, L26, M10