

KLASYFIKACJE MODELI BIZNESU

Adam Krystian Wiśniewski¹

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest analiza modelu biznesu, aspektów jego stosowania i klasyfikacji. Wspólnym aspektem prac teoretycznych i praktycznego zastosowania modeli biznesu jest jego złożoność i uniwersalność. Złożoność wynika z braku ogólnie przyjętej jednej definicji tego zagadnienia, w związku z czym szereg autorów proponuje własne określenia oraz elementy je konstruujące. Uniwersalność opiera się na powszechności potencjalnego zastosowania i wykorzystania w praktyce. Każde przedsiębiorstwo, znając swoją specyfikę i uwarunkowania jest w stanie dobrać efektywny model biznesu, który umożliwia i ułatwia generowanie wartości.

Zaprezentowany w artykule przegląd istniejących klasyfikacji modeli biznesu pozwala wyłonić trzy główne kierunki podejmowane przez autorów: modele uniwersalne, modele e-biznesu i modele innowacyjne. Zostały one omówione, scharakteryzowane i porównane.

Słowa kluczowe: model biznesu, klasyfikacja, przedsiębiorstwo, zarządzanie.

1. Pojęcie modeli biznesu

Każda organizacja generująca zysk realizuje model biznesu. Określenie to jest współcześnie przywoływane przez coraz większe grono teoretyków i praktyków zarządzania. W swojej istocie pojęcie to jest skrótem, do którego rozwinięcia należy omówić oba jego człony. Model definiowany jest jako „odzwierciedlenie interesującego fragmentu rzeczywistości z pominięciem mniej istotnych elementów tej rzeczywistości” (Sadowski 1964). Wartą podkreślenia własność opisał J. Zieleniewski (1969), który stwierdził, że „model to teoria skonstruowana w taki sposób, aby można było operatywnie manipulować zmiennymi wchodzącymi w jej skład”. Biznes, zgodnie z definicją Słownika Języka Polskiego oznacza przedsięwzięcie handlowe lub produkcyjne, przynoszące zysk” [SJP, 15.05.2017].

¹ Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych / University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Faculty of Economic Sciences, e-mail: adam.wisniewski@uwm.edu.pl.

Na przestrzeni lat powstało wiele definicji modeli biznesu. Szereg autorów dokonywał ich zestawień. Próby takie podejmowali między innymi T. Gołębiowski (red.), którzy w opracowaniu pod tytułem *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, omówili 27 definicji modelu biznesu (T. Gołębiowski, 2008). T. Falencikowski (2012) w swojej pracy weryfikuje 66 definicji. W związku z tak szerokim wachlarzem pojęć analiza i omówienie wszystkich nie mieści się w ramach przyjętych dla tego opracowania. Poniżej zostanie przedstawionych kilka wybranych definicji. K. Obłój (2002), definiuje model biznesu jako połączenie strategicznej koncepcji firmy i technologii jej realizacji za pomocą budowy łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację i odnowę, zasobów i umiejętności. S. Lambert (2008) podkreśla, że model biznesu umożliwi zrozumienie logiki biznesu oraz zdobycie wiedzy dotyczącej infrastruktury niezbędnej do przeprowadzenia operacjonalizacji modelu biznesu. Zespół badaczy pod redakcją P. Weilla (Weill i in. 2005), stwierdził, że model biznesu opisuje funkcjonowanie biznesu i sposób w jaki firma zarabia pieniądze. T. Falencikowski (2012) przedstawia kompleksową charakterystykę modelu biznesu: „względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny, opisujący prowadzenie biznesu poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości dla przedsiębiorstwa”.

Dotychczasowe prace badawcze autora pozwoliły na wypracowanie własnej definicji, mówiącej, że model biznesu pomaga opisać, scharakteryzować i zanalizować obszary funkcjonowania i otoczenia danej organizacji oraz wyszczególnić potencjalne źródła osiągnięcia przewagi konkurencyjnej za pomocą definiowalnej wiązki oferowanej wartości dla klienta i wartości przechwytywanej przez przedsiębiorstwo. W jego skład wchodzi relacje, kanały dystrybucji, zasoby, instrumenty konkurowania, wartość dla klienta, wartość dla przedsiębiorstwa i kompetencje. Definicja ta i wymienione obszary przekrojowo obejmują meritum działalności przedsiębiorstw i mogą być wykorzystane uniwersalnie do charakterystyki organizacji różnych branż i gałęzi gospodarki.

2. Uwarunkowania klasyfikacji modeli biznesu

W literaturze przedmiotu można się spotkać z szeregiem klasyfikacji modeli biznesu. Ich „rozrost” następował wraz z rozwojem dostępu do informacji, sieci telekomunikacyjnych i Internetu. Od tego czasu zaczęły rozwijać się koncepcje dotyczące e-biznesu, modeli e-biznesu i jego klasyfikacji. Jak podkreśla T. Gołębiowski (2008) istnieją dwie podstawowe kategorie klasyfikacji modeli biznesu: e-biznesu i modeli uniwersalnych. W pierwszej grupie opisuje typologie, którymi zajmowali się: P. Timmers, D. Tapscott, A. Lowi (red.), M. Rappa, P. Weill i M. Vitale, L.M Applegate, A.N. Afuah i C.L. Tucci, A. Hartman, J. Sifinis i J. Kador. Do kategorii modeli uniwersalnych zalicza z kolei klasyfikacje A.J. Slywotzky’ego, D.J. Morrisona i B. Andelmana, J.C. Linder i S. Cantrell, H. Chesbrough

i R.S. Rosenbloom, T.W. Malone i P. Weill (red.) oraz F. Betz. M. Duczowska-Piasecka (2013) przywołuje szereg klasyfikacji modeli e-biznesu. Wymienia opracowania P. Greenspuna, P. Timmersa, F. Foque, A. Grudzień, C. Combe, R. Balocco, A. Perego i S. Perotti, oraz P. Weilla i M.R. Vitale. Zespół autorów pod redakcją M. Bąka, P. Kulawczuka i A. Szcześniak (2011) przedstawił klasyfikację modeli biznesu zawierającą modele typowe i innowacyjne. Za wyróżniki innowacyjnych modeli biznesowych przedstawili podział na innowacje produktowe, procesowe i modelu biznesu (nowe rynki), które pokrywają się z podziałem wyodrębnionym przez J.C. Lintera i S. Cantrella, (2004) którzy zdefiniowali innowacyjne modele biznesowe na: unikatowe produkty, unikatowe usługi i nowe rynku. W ujęciu M. Bąka (red.) innowacje produktowe zależą od stale rozwijanych nowych technologii i rozszerzania działalności B+R w celu budowy unikatowego portfela produktów oraz wprowadzania i testowania nowości. Model innowacji procesowych ma na celu podnoszenie efektywności procesów wewnętrznych i zewnętrznych za pomocą ich optymalizacji lub wdrażania nowych rozwiązań. Dla działań wewnętrznych innowacje te zapewniają doskonałość organizacyjną i ograniczenie kosztów a w aspekcie działań zewnętrznych, pomagają w identyfikacji możliwości i oferowaniu unikatowych usług. Koncepcja innowacji modelu biznesu zakłada inwestowanie w nowopowstające rynki w celu stworzenia pozycji monopolisty. W swoim opracowaniu wymienieni autorzy analizują klasyfikacje modeli w ujęciu A. Slywotzky'ego, D.J. Morrisona i B. Adelman, T. Gołębiowskiego i K. Obłója.

Model biznesu może być rozpatrywany w trzech aspektach (Falencikowski 2012): semantycznym, konceptualnym i rodzajowym. Podejście semantyczne określa model biznesu jako uproszczony układ prowadzenia pojedynczej działalności gospodarczej w celu osiągnięcia zysku. Drugi skupia się wokół priorytetów i kierunków funkcjonowania przedsiębiorstwa (Wiśniewski 2016). Podejście rodzajowe do modeli biznesu w sposób klarowny opisali Ch. Baden-Fuller i M.S. Morgan, którzy zdefiniowali cztery modele (Baden-Fuller, Morgan 2010):

- modele skali – odwzorowują w sposób dokładny przedstawiane obiekty; działają analogicznie do pierwowzorów, lecz w pomniejszonej skali;
- modele roli – odtwarzają rolę „oryginału” w biznesie; podkreślają sens i ideę funkcjonowania danego obiektu lub jego położenie;
- modele naukowe – analizują podobieństwa i różnice charakterystyczne dla badanego obiektu; dają możliwość identyfikacji, analizy i rozwiązywania problemów, prognozowania przyszłych zdarzeń, odtwarzania relacji między składnikami modelu biznesu;
- modele przepisu na sukces – pokazują sposób prowadzenia biznesu, jego zasady oraz niezbędne składniki do realizacji zadań.

3. Klasyfikacje modeli biznesu

Powyższa analiza pozwala przyjąć, że istnieje ograniczona pula opracowań dotyczących klasyfikacji modeli biznesu, które są uznawane i przytaczane przez kolejnych autorów. Można wyróżnić istotny trend w analizie i propozycjach klasyfikacji modeli biznesu skupiających się wokół elektronicznych platform pośredniczenia i wymiany wyrobów², informacji i zasobów. Ich przegląd został zaprezentowany w tabeli 1, w której wyszczególniono kryteria klasyfikacji definiowane przez autorów i omówione rodzaje modeli z ich charakterystyką. Jak łatwo zauważyć kryteria, według których skupiają się autorzy dotyczą przede wszystkim poziomu integracji, specyfiki pełnionej roli, stopnia innowacyjności, zakresu oferty, specyfiki stron transakcji i poziomu ich usieciowienia. Część kryteriów dotyczy pozycji w łańcuchu wartości. Koncepcja ta uznawana jest za podstawę idei modelu biznesu i jego roli nadrzędnej, czyli wytworzenia wartości. W związku z jej popularnością i powszechną znajomością nie jest adekwatne głębsze omawianie tego zagadnienia w niniejszej pracy³.

Weryfikacja zestawionych klasyfikacji modeli biznesu pozwala wnioskować o ich wzajemnej pochodności i zbieżności. Autorzy podając swoje kategorie, niejednokrotnie wzorowali się na dotychczas istniejących podziałach lub uzupełniali je o elementy ich zdaniem wcześniej uznawane za nieistotne. W przypadku modeli e-biznesu główny nacisk kładziony jest na rolę operatorów i przekazników informacji lub jej agregatorów. Gros typologii prezentuje elementy marginalizujące lub całkowicie pomijające tradycyjną działalność produkcyjną (fizycznych towarów).

Drugi nurt badanego problemu stanowią tak zwane uniwersalne lub klasyczne klasyfikacje modeli biznesu (tab. 2). W tym przypadku można dostrzec przewagę aspektów tworzenia zysku, relacji ceny do kosztów, wolumenu oferowanej wartości, zaangażowania elementów zasileń procesów wytwórczych lub przekształcania zasobów w rezultaty ekonomiczne (wartość dla klienta i wartość przechwytywaną przez przedsiębiorstwo).

² Jako wyroby rozumiane są produkty i usługi.

³ Zagadnienie łańcucha wartości zostało szczegółowo opisane przez autora w publikacji: Wiśniewski A.K. (2016), *Logika generowania wartości w organizacji sportowej*, Quality in Sport, vol. 2, no. 2, s. 19–29.

Tabela 1. Klasyfikacje modeli e-biznesu biznesu

Lp.	Autor	Kryterium klasyfikacji	Rodzaje modeli	Charakterystyka
1	P. Timmers (1998)	e-biznes (stopień innowacyjności i integracji funkcjonalnej)	Sklep internetowy (<i>e-shop</i>) Zamówienia elektroniczne (<i>e-procurement</i>) e-aukcje (<i>e-auction</i>) e-centrum handlowe (<i>e-mall</i>) Wirtualna społeczność (<i>virtual community</i>) Platforma współpracująca (<i>collaboration platform</i>) Integrator łańcuch awartości (<i>value chain integrator</i>) Organizator rynku (<i>third party marketplace</i>) Dostawca usług w łańcuchu wartości (<i>value chain service provider</i>) Broker innowacji (<i>innovation brokerage</i>) Dostawca usług związanych z bezpieczeństwem w sieci innych usług (<i>trust and other third-party services</i>)	Wykorzystanie Internetu w działaniach marketingowych Oferowanie i dostawa wyrobów drogą elektroniczną Wdrażanie wirtualnych wersji licytacji z tradycyjnych rynków Sieć sklepów internetowych pod jedną marką Wykorzystanie zjawiska lojalności użytkowników Internetu i witryn będących „miejscem spotkań” Zapewnianie narzędzi IT dla kooperujących przedsiębiorstw Integrowanie ogniw złożonych łańcuchów wartości w celu wykorzystania przepływów informacji między poszczególnymi jego elementami Zapewnienie dostępu do rynku dostawcom produktów „katalogowych” Realizacja konkretnej funkcji łańcucha wartości Oferowanie usług informacyjnych tworzących wartość dodaną Zapewnienie bezpieczeństwa i usług wspierających

cd. tab. 1

2	D. Tapscott, A. Lowi (red.) (2000)	e-biznes (stopień kontroli i integracji)	<p>Agora</p> <p>Skupisko</p> <p>Łańcuch wartości</p> <p>Alians</p> <p>Sieć dystrybucyjna</p> <p>Model brokerski (<i>brokerage model</i>)</p> <p>Model reklamowy (<i>advertising model</i>)</p> <p>Model pośrednika informacyjnego (<i>information intermediary model</i>)</p> <p>Model kupca (<i>merchant model</i>)</p>	<p>Spotkanie nabywcy i sprzedawcy przy swobodnym poziomie negocjacji warunków, ceny i wartości (niski stopień kontroli ekonomicznej i niski stopień integracji)</p> <p>Lider pełniący rolę pośrednika między producentami i nabywcami. Lider ponosi odpowiedzialność za dobór wyrobów, segmentów docelowych, doboru cen i zapewnienia dostaw, które następnie przedstawia stronom (wysoki stopień kontroli ekonomicznej, niski stopień integracji)</p> <p>Dostawca zawartości tworzy sieć i nią kieruje w celu dostarczenia zintegrowanej wartości dla odbiorców (niski stopień kontroli ekonomicznej, wysoki stopień integracji)</p> <p>Partnerzy opracowują wyroby, dzielą się doświadczeniem w ramach odgórnie przyjętych przez strony reguł interakcji (wysoki stopień integracji, niski poziom kontroli ekonomicznej)</p> <p>Świadczenie usług dla innych podmiotów występujących w sieci (umiarkowany stopień kontroli ekonomicznej, umiarkowany stopień integracji)</p> <p>Broker kontaktuje nabywców i sprzedających, pobierając prowizję</p> <p>Dostarczanie treści i usług wraz z towarzystwem komunikatów reklamowych, które zazwyczaj stanowią główne źródło przychodów</p> <p>Posrednik zapewnia informacje stronom transakcji o ich kontrahentach</p>
3	M. Rappa (2004)	e-biznes (pozycja w łańcuchu wartości)	<p>Model kupca (<i>merchant model</i>)</p> <p>Model sprzedawcy bezpośredniej (<i>manufacturer direct model</i>)</p> <p>Model afiliacyjny (<i>affiliate model</i>)</p> <p>Model społeczności (<i>community model</i>)</p> <p>Model subskrypcyjny (<i>subscription model</i>)</p> <p>Model taryfowy (<i>utility model</i>)</p>	<p>Kupcy stosują system katalogowy lub aukcyjny w sprzedaży hurtowej i detalicznej</p> <p>Wytwórca dostarcza wyrób bezpośrednio (przez sieć) przez leasing, licencje lub sprzedaż</p> <p>Dzięki lojalności nabywców, przychodami dla oferenta mogą być usługi dodatkowe lub donacje.</p> <p>Uczesnikom sieci za umieszczanie kontaktu do sprzedawców oferowane są zyski ze sprzedaży zrealizowanych przez ten kontakt</p> <p>Pobieranie okresowych opłat w zamian za dostęp do usług</p> <p>Pobieranie opłaty za użytkowane produkty (za czas, liczba odsłon strony internetowej itp.)</p>

cd. tab. 1

4	P. Weill, M. Vitale (2001)	e-biznes (pełniona rola)	Dostawca zawartości (<i>content provider</i>)	Dostarczanie zawartości (informacji, wyrobów) za pomocą Internetu za pośrednictwem innych podmiotów
			Sprzedaż bezpośrednia (<i>direct to customer</i>)	Bezpośredni kontakt między stronami transakcji
			Dostawca kompleksowych usług (<i>full-service provider</i>)	Oferowanie wyrobów zaspokajających szeroki zakres potrzeb nabywcy, dostępnych w jednym miejscu
			Pośrednik (<i>intermediary</i>)	Łączenie wielu nabywców i sprzedawców (pobieranie prowizji od jednej lub obu stron transakcji lub składki członkowskiej)
5	L.M. Applegate (2001)	e-biznes (profil mo- delu)	Dostawca infrastruktury (<i>shared infrastructure</i>)	Zapewnienie infrastruktury do oferowania nowych usług
			Integrator (<i>value net integrator</i>)	Koordinacja przepływu wyrobów od dostawców do partnerów i nabywców i nadzór nad relacjami między uczestnikami rynku
			Wirtualna społeczność (<i>virtual community</i>)	Zapewnienie przepływu informacji i komunikacji między członkami grupy
			e-wrota (<i>whole-of-enterprise/government</i>)	Punkt kontaktowy dla klientów, głównie samorządów i instytucji rządowych
			Skupione modele dystrybucyjne (<i>focused distributor models</i>)	W tym modele detalisty (<i>retailer</i>), rynku (<i>marketplace</i>), agregatora (<i>aggregator</i>), pośrednika informacji (<i>informediary</i>) i wymiany (<i>exchange</i>)
			Modele portali (<i>portal models</i>)	W tym między innymi modele portali horyzontalnych i wertykalnych
			Modele producentów (<i>producer models</i>)	W tym modele: wytwórcy, edukatora, dostawcy informacji, doradcy, dostawcy usług, dostawcy indywidualnego (<i>custom supplier</i>)
			Modele dostawców infrastruktury (<i>infrastructure provider models</i>)	W tym portale infrastruktury

cd. tab. 1

Model brokerski (<i>brokerage model</i>)	Broker kontaktuje nabywców i sprzedających, pobierając prowizję	
Model reklamowy (<i>advertising model</i>)	Dostarczanie treści i usług wraz z towarzystwem komunikatów reklamowych, które zazwyczaj stanowią główne źródło przychodów	
Model pośrednika informacyjnego (<i>infomediary model</i>)	Odsprzedaż informacji o nabywcach, którym oferowane są określone korzyści (usługi, nagrody itp.)	
Model kupca (<i>merchant model</i>)	Kupcy stosują system katalogowy lub aukcyjny w sprzedaży hurtowej i detalicznej	
Model producenta (<i>manufacturing model</i>)	Wytwórcy kontaktują się bezpośrednio z odbiorcami za pośrednictwem Internetu	6
Model afiliacyjny (<i>affiliate model</i>)	Dzięki lojalności nabywców, przychodami dla oferenta mogą być usługi dodatkowe lub donacje	A.N. Afuah, C.L. Tucci (2003)
Model społeczności (<i>community model</i>)	Uczestnikom sieci za umieszczenie kontaktu do sprzedawców oferowane są zyski ze sprzedaży zrealizowanych przez ten kontakt	
Model subskrypcyjny (<i>subscription model</i>)	Pobieranie okresowych opłat w zamian za dostęp do usług	
Model taryfowy (<i>utility model</i>)	Pobieranie opłaty za użytkowane produkty (za czas, ilość odsłon strony internetowej itp.)	
Platforma handlu internetowego	Dostarczanie wyrobów internetowych i informacji	e-biznes (kryteria oferowanej usługi,
Pośrednik informacyjny	Usługi agregacji, kojarzenia sprzedawców i nabywców, sprzedaż treści i informacji	celu, grup docelowych, zakresu działania, zasobów i źródeł przychodów)
Pośrednik zaufania	Tworzenie i oferowanie bezpiecznego środowiska, powiernictwa i zabezpieczenia wymiany transakcji i informacji	A. Hartman, J. Sifinis, J. Kador (2001)
Animator przedsięwzięć e-biznesowych	Oferowanie transakcji stymulowanych przez animatora	7
Dostawca infrastruktury	Zapewnienie infrastruktury łańcucha wartości, platformy wymiany, utrzymywanie i kopiowanie struktury	

cd. tab. 1

		e-biznes w formie witryn (kryteria poziomu zaawansowania technologicznego i poziomu usieciowienia potencjalnych klientów)	Witryny dostarczające klasycznej informacji Witryny dostarczające informacji zebranej w wyniku współpracy Witryny dostarczające usługi za pomocą oprogramowania serwerów	Najdroższa, stopa zwrotu inwestycji niska Wyższy poziom sieciowości uczestników, dochody głównie z reklam, stosunkowo tani Wysokie potencjalne zyski, konieczne wysokie nakłady „na start”
8	P. Greenspun ⁴		Witryny tworzące standard umożliwiający wysyłanie zapytania do wielu baz danych	Złożone integrowanie oferentów, wysokie nakłady na relacje, wysokie potencjalne zyski
			Model integracji	Przychody z pośredniczenia między konsumentem a producentem
			Model aliansu	Ukierunkowany na przedsiębiorstwa i grupy wirtualne, filtrowanie przez wspólny cel
			Model sieci dystrybucji	Wymiana i dostarczanie wyrobów użytkownikom
			Model rozszerzania łańcucha wartości	Projektowanie i wytwarzanie wyrobów dostosowanych do indywidualnych potrzeb odbiorcy
9	F. Foque (2000)	e-biznes (kryterium celu biznesowego)	Model elektronicznego centrum handlowego Model portalu Model dostawcy usług Model e-witryny	Generowanie możliwości szerokiej wymiany między sprzedającymi a odbiorcami Generowanie przychodów z reklam i sprzedaży za pośrednictwem portalu, przyciąganie i „uzależnianie” transakcji i jej stron od portalu Outsourcing usług w sieci Wirtualny handel detaliczny za pomocą katalogów, aukcji itp.

⁴ Za: P. Majewski, czas na e-biznes, Helion, Gliwice 2007, s. 35–38.

cd. tab. 1

10	A. Grudziń (2000)			Integrator	analogiczne do wcześniej wymienionych
				Dostawca usług łańcucha wartości	
				Elektroniczna witryna	
				Sklep internetowy	
				Elektroniczne zaopatrzenie	
				Elektroniczne centrum handlowe	
				Platforma współpracy	
				e-aukcja	
				Wirtualna społeczność	
				Broker informacji	
				Usługa zaufania	
11	C. Combe (2006)	e-commerce		B2C	Modele brokera, e-sklepów, e-centrów handlowych, e-aukcji, agregatora kupujących, portalu ogłoszeń drobnych (<i>classifieds</i>), pośrednika, portalu (<i>general portal, personalised portal, vortal</i>), model subskrypcyjny i model wytwórcy
				B2B	Modele pośrednika, e-aukcje, portal ogłoszeń drobnych, modele portalu, model dystrybucyjny, model elektronicznego zaopatrzenia, model trzeciej strony rynku (świadczenie usług outsourcingowych), model wspólnot handlowych, model platform współpracy, model integratora łańcucha wartości, model dostawcy usług łańcucha wartości oraz model sieci afiliacyjnej
				C2C	Modele pośrednika, e-aukcji, społeczności wirtualnej
12	R. Balocco, A. Perego, S. Perotti (2010)	e-biznes		B2C	Ortodoksyjny e-rynek (<i>orthodox marketplace</i>) – publicznie dostępna witryna i udostępniana wszystkim przedsiębiorstwom. Oferuje dodatkowe usługi wspierające
					Dostawca usług aplikacyjnych (<i>application service provider</i>) – płatny dostęp do platformy z rozwiązaniami i zastosowaniami technologicznymi
					Outsourcer procesowy (<i>process outsourcer</i>) – procesy w relacji kupujących i sprzedających zarządzane przez operatora witryny
					e-zaopatrzenie (<i>eSourcing</i>) – narzędzia wspierania nowych dostawców
					e-katalog (<i>eCatalogue</i>)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Klasyfikacje uniwersalnych modeli biznesu

Lp.	Autor	Kryterium klasyfikacji	Rodzaje modeli	Charakterystyka
1	A. J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman (2000)	Uniwersalny model biznesu (tworzenie zysku)	<p>Model zysku dzięki rozwiązaniom dla klienta</p> <p>Model zysku z piramidy wyrobów</p> <p>Model zysku wieloelementowego</p> <p>Model zysku z „łącznicy”</p> <p>Model zysku zależnego od czasu</p> <p>Model zysku z superprodukcji</p> <p>Model mnożnika zysków</p> <p>Model zysku ze specjalizacji</p> <p>Model zysku z istniejącej bazy użytkowników</p> <p>Model zysku z ustanowienia standardu</p> <p>Model zysku przedsiębiorcy</p>	<p>Dobór klienta, któremu oferowana jest oferta, integracja działań z operacjami klienta</p> <p>Oferowanie szerokiego asortymentu wyrobów danej kategorii kierowanych do różnicowanej grupy odbiorców</p> <p>Posiadanie kilku wariantów wytwarzania i dystrybucji o różnej rentowności. Dążenie do posiadania jak największego udziału o największej rentowności</p> <p>Zysk z działań w roli operatora na rynku o wysokiej ilości podmiotów obu stron transakcji</p> <p>Wykorzystanie możliwości osiągnięcia zysku z wprowadzania nowości na początkowym etapie cyklu życia</p> <p>Maksymalizacja sprzedaży wyrobów na rynku o wysokich kosztach stałych prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych i produktu o relatywnie krótkim cyklu życia</p> <p>Wielokrotne osiągnięcie zysku z danego wyrobu przez sprzedaż w różnych wersjach</p> <p>Koncentrowanie na określonym obszarze działalności</p> <p>Utworzona grupa użytkowników wyrobów i oferowanie im wyrobów eksploatacyjnych lub uzupełniających</p> <p>Ustanowienie i rozpowszechnienie standardu, przyjętego zarówno przez innych producentów jak i odbiorców</p> <p>Ustanowienie małych centrów zysku w ramach przedsiębiorstwa i ich usamodzielnienie z jednoczesną odpowiedzialnością za generowanie zysku dla przedsiębiorstwa</p>

cd. tab. 2

2	<p>J.C. Linder, S. Cantrell (2004)</p> <p>Uniwersalny model biznesu (kryteria działań przynoszących zysk i relacji ceny do wartości dla klienta)</p>	<p>Modele cenowe</p> <p>Modele udogodnień</p> <p>Modele doświadczenia</p> <p>Modele towar-plus</p> <p>Modele łańcucha</p> <p>Modele pośredników</p> <p>Modele zaufania</p> <p>Modele innowacyjne</p> <p>Konkurencja ceną i dostępnością</p> <p>Reaktywność i brak długoterminowego planowania</p> <p>Planowane innowacje</p> <p>Otwartość na zewnętrzne innowacje</p> <p>Integracja dostawców i klientów</p> <p>Integracja w kierunku innowacji</p>	<p>Model: klub nabywców (<i>buying club</i>), tanie zakupy (<i>one-stop, low price shopping</i>), taniej od lidera (<i>under the umbrella pricing</i>), wolny dostęp za reklamy (<i>free for advertising</i>), Sprzedaż wyposażenia uzupełniającego (<i>razor and blade</i>)</p> <p>Model: wygodne zakupy (<i>one-stop convenient shopping</i>), natychmiastowa gratyfikacja (<i>instant gratification</i>), wszechstronna oferta (<i>comprehensive offering</i>)</p> <p>Model: doświadczenia w sprzedaży (<i>experience selling</i>), doświadczenia w przedsięwzięciu (<i>experience selling</i>), marki kultowe (<i>cool brands</i>)</p> <p>Model: tanie i solidne produkty (<i>low-price reliable commodity</i>), solidne działania (<i>reliable commodity operations</i>), solidne wyroby „markowe” (<i>branded reliable commodity</i>), Towary masowe indywidualizowane (<i>mass-customized commodity</i>), towary wzbogacone o usługi (<i>service-wrapped commodity</i>)</p> <p>Model: maksymalizacja kanałów (<i>channel maximization</i>), cat-daddy selling, sprzedaż wyrobów wysokiej jakości (<i>quality selling</i>), pośrednik dodający wartość (<i>value-added reseller</i>)</p> <p>Model: agregator rynku (<i>market aggregation</i>), wielostronny agregator rynku (<i>multi-party market aggregation</i>), twórcza rynku otwartego (<i>open market-making</i>), twórcza rynku ekskluzywnego (<i>exclusive market-making</i>), usługi transakcyjne i pośrednictwa (<i>transaction service and exchange intermediation</i>)</p> <p>Model: zaufane operacje (<i>trusted operation</i>), zaufane rozwiązania (<i>trusted solution</i>), zaufany doradca (<i>trusted advisor</i>), zaufany lider produktowy (<i>trusted product leadership</i>), twórcza standardu (<i>de facto standard</i>), zaufany lider usług (<i>trusted service leadership</i>)</p> <p>Model: unikatowe produkty (<i>incomparable products</i>), unikatowe usługi (<i>incomparable service</i>), nowe rynki (<i>breakthrough markets</i>)</p> <p>Wyroby takie same jak konkurencji</p> <p>Różnicowanie oferty od oferty konkurencji</p> <p>Różnicowanie oferty</p> <p>Selektywne wdrażanie innowacji</p> <p>Badanie łańcucha dostaw, obniżanie kosztów technologicznych, badanie i zaspokajanie potrzeb w celu kreowania innowacji</p> <p>Inicjacja przepływu informacji między strukturami przedsiębiorstwa</p>
3	<p>H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom (2006)</p> <p>Uniwersalny model biznesu (kryteria kształtowania innowacji w rezultaty ekonomiczne)</p>	<p>Konkurencja ceną i dostępnością</p> <p>Reaktywność i brak długoterminowego planowania</p> <p>Planowane innowacje</p> <p>Otwartość na zewnętrzne innowacje</p> <p>Integracja dostawców i klientów</p> <p>Integracja w kierunku innowacji</p>	<p>Model: klub nabywców (<i>buying club</i>), tanie zakupy (<i>one-stop, low price shopping</i>), taniej od lidera (<i>under the umbrella pricing</i>), wolny dostęp za reklamy (<i>free for advertising</i>), Sprzedaż wyposażenia uzupełniającego (<i>razor and blade</i>)</p> <p>Model: wygodne zakupy (<i>one-stop convenient shopping</i>), natychmiastowa gratyfikacja (<i>instant gratification</i>), wszechstronna oferta (<i>comprehensive offering</i>)</p> <p>Model: doświadczenia w sprzedaży (<i>experience selling</i>), doświadczenia w przedsięwzięciu (<i>experience selling</i>), marki kultowe (<i>cool brands</i>)</p> <p>Model: tanie i solidne produkty (<i>low-price reliable commodity</i>), solidne działania (<i>reliable commodity operations</i>), solidne wyroby „markowe” (<i>branded reliable commodity</i>), Towary masowe indywidualizowane (<i>mass-customized commodity</i>), towary wzbogacone o usługi (<i>service-wrapped commodity</i>)</p> <p>Model: maksymalizacja kanałów (<i>channel maximization</i>), cat-daddy selling, sprzedaż wyrobów wysokiej jakości (<i>quality selling</i>), pośrednik dodający wartość (<i>value-added reseller</i>)</p> <p>Model: agregator rynku (<i>market aggregation</i>), wielostronny agregator rynku (<i>multi-party market aggregation</i>), twórcza rynku otwartego (<i>open market-making</i>), twórcza rynku ekskluzywnego (<i>exclusive market-making</i>), usługi transakcyjne i pośrednictwa (<i>transaction service and exchange intermediation</i>)</p> <p>Model: zaufane operacje (<i>trusted operation</i>), zaufane rozwiązania (<i>trusted solution</i>), zaufany doradca (<i>trusted advisor</i>), zaufany lider produktowy (<i>trusted product leadership</i>), twórcza standardu (<i>de facto standard</i>), zaufany lider usług (<i>trusted service leadership</i>)</p> <p>Model: unikatowe produkty (<i>incomparable products</i>), unikatowe usługi (<i>incomparable service</i>), nowe rynki (<i>breakthrough markets</i>)</p> <p>Wyroby takie same jak konkurencji</p> <p>Różnicowanie oferty od oferty konkurencji</p> <p>Różnicowanie oferty</p> <p>Selektywne wdrażanie innowacji</p> <p>Badanie łańcucha dostaw, obniżanie kosztów technologicznych, badanie i zaspokajanie potrzeb w celu kreowania innowacji</p> <p>Inicjacja przepływu informacji między strukturami przedsiębiorstwa</p>

cd. tab. 2

4	T.W. Malone, P. Weill i in. (2004)	Kryteria: – co i w jaki sposób jest udostępniane w danym typie modelu biznesu; – jakie zasoby przedsiębiorstwa się zaangażowują	<p>Kreatorzy (<i>creators</i>)</p> <p>Dystrybutorzy (<i>distributors</i>)</p> <p>Zarządca (<i>landlords</i>)</p> <p>Brokerzy (<i>brokers</i>)</p>	<p>Skupienie na przenoszeniu praw własności, znaczny zakres zaangażowania i przetworzenia zasobów. Modele: <i>przedsiębiorcy</i> (tworzy i sprzedaje zasoby finansowe), <i>producenta</i> (tworzy i sprzedaje zasoby rzeczowe), <i>wynalazcy</i> (tworzy i sprzedaje zasoby niematerialne), <i>kreator ludzi</i> (tworzy i sprzedaje zasoby ludzkie)</p> <p>Nabywanie i sprzedawanie gotowych wyrobów, uzupełnianych o wartość dodaną. Ograniczony zakres przetworzenia zasobów. Modele: <i>kupiec finansowy</i> (kupi i sprzedaje zasoby finansowe bez ich transformowania), <i>hurtownik/detalista</i> (nabywa i sprzedaje zasoby rzeczowych), <i>Handlarz IP (Prader)</i> – kupuje i sprzedaje zasoby niematerialne), <i>dysyrybutor zasobów ludzkich</i> (kupi i sprzedaje zasoby ludzkie)</p> <p>Udostępnia prawa do użytkowania określonych zasobów w określonym czasie. Znaczny zakres przetworzenia zasobów. Modele: <i>Zarządca zasobów finansowych</i> (użytkowanie gotówki na określonych warunkach w formie <i>pożyczkodawcy lub gwaranta</i>), <i>zarządca zasobów rzeczowych</i> (sprzedaje prawa do użytkowania zasobów rzeczowych na określonych warunkach), <i>zarządca zasobów niematerialnych</i> (sprzedaje prawa do użytkowania zasobów niematerialnych), <i>Kontrahent</i> (<i>tractor-contractor</i> – sprzedaje usługi)</p> <p>Ułatwiają sprzedaż przez kojarzenie nabywców i sprzedawców bez podejmowania własności wyrobów. Zakres przetworzenia zasobów jest znaczny. Modele: <i>broker finansowy</i> (kojarzy sprzedawców i nabywców aktywów finansowych), <i>broker towarowy</i> (kojarzy sprzedawców i nabywców zasobów rzeczowych), <i>broker własności intelektualnej</i> (kojarzy sprzedawców i nabywców zasobów niematerialnych), <i>broker zasobów ludzkich</i> (kojarzy sprzedawców i nabywców usług)</p>
---	--	---	---	---

cd. tab. 2

		Kryteria wykorzystywania dwóch elementów na wejściu w celu zmaksymalizowania dwóch elementów na wyjściu. Elementy doboru: zasoby, sprzedaż, zysk, kapitał	Model/elementy	Elementy na wejściu (<i>inputs</i>)	Elementy na wyjściu (<i>outputs</i>)
5	F. Betz (2002)		<p>Model finansowy (<i>strategic finance</i>)</p> <p>Model reakcji (<i>strategic response</i>)</p> <p>Model przedsiębiorstwa (<i>strategic enterprise</i>)</p> <p>Model uczenia (<i>strategic learning</i>)</p> <p>Model firmy (<i>strategic firm</i>)</p> <p>Model innowacyjny (<i>strategic innovation</i>)</p>	<p>Zasoby Sprzedaż</p> <p>Zasoby Zysk</p> <p>Zasoby Kapitał</p> <p>Sprzedaż Kapitał</p> <p>Sprzedaż Zysk</p> <p>Zasoby Zysk</p> <p>Zasoby Kapitał</p> <p>Zasoby Kapitał</p>	<p>Zysk Kapitał</p> <p>Sprzedaż Kapitał</p> <p>Sprzedaż Zysk</p> <p>Zasoby Zysk</p> <p>Zasoby Kapitał</p> <p>Zasoby Sprzedaż</p>
6	K. Oblój (2002)	Kryterium uwarunkowań rynkowych	<p>Model dyrygenta</p> <p>Model operatora</p> <p>Model integratora</p>	<p>Zlecenie na zewnątrz realizacji części procesów wytwórczych</p> <p>Świadczenie usług outsourcingowych. Wysoka specjalizacja</p> <p>Działanie w sektorach, w których występuje ekonomia skali, działalność masowa.</p> <p>Realizacja działań skupiających wiele procesów działalności</p>	
7	T. Gołębiowski i in. (2008)	Kryteria elementów warunkujących model biznesu	<p>Tradycjonalista</p> <p>Gracz rynkowy</p> <p>Zleceniobiorca (producent na zamówienie)</p> <p>Specjalista</p> <p>Dystrybutor (pośrednik)</p> <p>Integrator</p>	<p>Źródłem wartości dla klienta są korzyści materialne oraz relacja korzyści do ponoszonych kosztów. Źródłem przychodów jest sprzedaż wyrobów</p> <p>Źródłem wartości dla klienta są korzyści materialne i emocjonalne. Źródłem przychodów jest sprzedaż wytworzonych wyrobów oraz inne formy udostępniania wyrobu</p> <p>Źródłem wartości dla klienta są korzyści materialne oraz relacja korzyści do ponoszonych kosztów. Źródłem przychodów jest sprzedaż wytworzonych wyrobów</p> <p>Źródłem wartości dla klientów są korzyści materialne i emocjonalne. Źródłem przychodów jest sprzedaż wyrobów</p> <p>Źródłem wartości dla klienta są korzyści materialne oraz zadawalająca relacja korzyści do ponoszonych kosztów. Źródłem przychodów jest pośrednictwo handlowe</p> <p>Źródłem wartości dla klientów są korzyści materialne, emocjonalne i dobre relacje.</p> <p>Źródłem przychodów jest pośrednictwo handlowe lub inne formy udostępniania wyrobu</p>	

Źródło: opracowanie własne

W związku z mnogością opracowań koncentrujących się wokół klasyfikacji modeli biznesu w powyższych zestawieniach zaprezentowano podstawowe typologie, często wykorzystywane w praktyce i teorii modeli biznesu. Istnieje katalog nieprzytoczonych opracowań wśród których warto podkreślić są klasyfikacje J. Brzóska (2014), który zaprezentował podział modeli biznesu według pięciu kategorii:

- oparte na determinantach rentowności – modele oparte na sektorowych i specyficznych czynnikach przedsiębiorstwa, model dynamicznej strategii marketingowej, model zorientowany na realizację celów finansowych, model oparty na wartości dla klientów zapewniającej konkurencyjność oraz model efektywności ekonomicznej;
- modele eksponujące przewagę konkurencyjną tworzenia, aplikacji i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz model łączący przewagę konkurencyjną z efektywnością operacyjną;
- modele biznesu stanowiące unikalną kombinację zasobów tworzących wartość i konkurencyjność – model biznesu jako unikalna kombinacja aktywów tworzących wartość oraz model oparty na potencjale konkurencyjności;
- modele zorientowane na tworzenie i wykorzystywanie wartości – model jako sposób tworzenia i wykorzystania wartości, model biznesu wykorzystujący parametry techniczne i ekonomiczne, model biznesu jako bazowa logika i strategia wartości;
- modele biznesu wykorzystujące innowacje – model strategiczny jako podstawa innowacyjnej koncepcji biznesu, model oparty na innowacji wartości (strategia błękitnego oceanu), model biznesu oparty na zasadach Nowej Ery Innowacji.

Niezależnie od podejmowanej klasyfikacji nadrzędnymi parametrami, wokół których skupiają się autorzy są cele, atrybuty, korzyści i platformy wymiany stosowane w danym modelu biznesu. Wydaje się być uzasadnione stwierdzenie, iż nie ma jednego „idealnego” modelu biznesu. Każdy przyjmując model do realizacji swoich celów powinien przednio dokonać pogłębionej analizy uwarunkowań i dopiero na tej podstawie wybrać i wdrażać odpowiedni model biznesu.

4. Podsumowanie

Modele biznesu są z sukcesami wprowadzane w wielu przedsiębiorstwach. Polskie organizacje również zaadoptowały je do swoich warunków. W ramach kategoryzacji modeli biznesu najczęściej wyróżniane są kategorie modeli biznesu: uniwersalnych (klasycznych) i e-biznesu. Uniwersalne modele biznesu koncentrują się wokół sposobów wytworzenia wartości dla klienta, zysku i transformacji zasobów. Przedstawione w opracowaniu klasyfikacje modeli e-biznesu opierają się na szeregu determinant wymienionych w tabeli 2. Wynika to między innymi z (Gołębiowski i in. 2008): przyjęcia przez autorów klasyfikacji różnych definicji modeli biznesu,

różnego rozumienia elementów go konstruujących, podejścia autorów do relacji między modelem biznesu i strategią, przyjęcia różnych kryteriów tworzenia typologii modelu biznesu. W swej istocie prezentowane modele e-biznesu skupiają się wokół nowoczesnych platform i kanałów wymiany informacji, zasobów i wyrobów. Trzecią kategorią klasyfikacji modeli biznesu są innowacyjne modele biznesowe. Generalny podział zakłada tworzenie innowacji produktowych, usługowych lub nowych rynków. W tym przypadku kluczowym aspektem osiągnięcia sukcesu jest trwałość innowacyjnego modelu biznesu, która opiera się na takich czynnikach jak: oparcie biznesu o pomysł nieobecny u konkurencji lub niemożliwy do skopiowania; zapewnienie strategicznych zasobów i umiejętności; identyfikacja kluczowych elementów modelu biznesu decydujących o efektywności działalności; uwzględnienie systematycznego monitorowania wdrażania modelu; uwzględnienie alternatywnych scenariuszy i ewentualnych modyfikacji modelu; ustalenie wskaźników i ich przestrzeganie; dopasowanie do siebie elementów modelu (Bąk M. i. in. 2011).

Przyjęcie modelu biznesu dla danej organizacji powinno być zdeterminowane specyfiką przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Na tej podstawie należy wybrać rodzaj modelu i jego kategorię. Opracowane modele mogą być przyjmowane bez modyfikacji jednak w praktyce należy realizować procesy dostosowawcze i modyfikacyjne w zależności od faktycznej efektywności jego realizacji.

Bibliografia

1. Afuah A.N., Tucci C.L. (2003), *Internet Business. Models and Strategies: text and Cases*. McGraw-Hill, New York.
2. Applegate L.M. (2001), *E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape* [w:] G. Dickson, W. Gary, D. DeSanctis, *Information Technology and the Future Enterprise: New Models form Managers*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
3. Baden-Fuller Ch., Morgan M.S. (2010), *Business Models as Models*, Long Range Planning, vol. 43.
4. Balocco R., Perego A., Perotti S. (2010), *B2B eMarketplaces. A classification framework to analyze business models and critical success factors*, Industrial Management & Data Systems, vol. 110, no. 8, s. 1123–1124.
5. Bąk M., Kulawczuk P., Szcześniak A. (2011), *Modele biznesowe przedsiębiorstw tworzonych na bazie szkół wyższych*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, s. 14–24.
6. Betz F. (2002), *Strategic Business Models*, Engineering Management Journal, vol. 14, no. 1, s. 21–27.
7. Brzóska J. (2014) *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*. Politechnika Śląska, Gliwice, s. 144–147.
8. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston.
9. Combe C. (2006), *Introduction to E-business. Management and strategy*, Elsevier Ltd., Oxford, s. 63–78.

10. Duczkowska-Piasecka M. i in. (2013), *Model Biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa, s. 259–273.
11. Sadowski W. (1964) *Teoria podejmowania decyzji. Wstęp do badań operacyjnych*, wyd. 3, PWE, Warszawa 1964, s. 323.
12. Falencikowski T. (2012), *Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice*, Prace Naukowe Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, A. Kaleta., K. Moszkowicz (red. naukowa), s. 84–85.
13. Foque F. (2000), *e-Enterprise: Where to Begin? Applying Principles of Modeling, Knowledgebase and Decision-Making Infrastructure*, A white paper, Enamics Inc., s. 8.
14. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 17–49.
15. Grudzień A. (2000), *Modele biznesowe e-gospodarki*, Net Forum, nr 12, s. 26–28.
16. Hartman A., Sifinis J., Kador J. (2001), *E-Biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa.
17. Lambert S. (2008), *A conceptual Framework for Business Model Research*, BLED 2008 Proceedings. 24.
18. Linder J.C., Cantrell S. (2004), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004, s. 7–9.
19. Majewski P. (2007), *czas na e-biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s. 35–38.
20. Malone T.W., Weill P. et al. (2004), *Do Some Business Models Perform Better Than Others? A Study of the Largest US Firms*, MIT, Working Paper 46215-06, May 2004, s. 6–12.
21. Oblój K. (2002), *Tworzywa skutecznych strategii*, PWE, Warszawa, s. 104–121.
22. Rappa M. (2004), *The Utility Business Model and the Future of Computing Services*, IBM Systems Journal, vol. 43, no. 1.
23. Sadowski W. (1964), *Teoria podejmowania decyzji*, PWE, Warszawa.
24. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. (2000), *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa.
25. Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, dostęp elektroniczny: <http://sjp.pwn.pl>, [dostęp 15.05.2017]
26. Tapscott D., Lowi A. (red.) (2000), *Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs*, Boston, Harvard Business School Press.
27. Timmers P. (1998), *Business Models for Electronic Commerce*, Electronic Markets, no. 2, s. 3–8.
28. Weill P. et al. (2005), *Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms*, MIT, Sloan School of Management, working paper no. 226, s. 15.
29. Weill P., Vitale M. (2001), *Place to Space: Migrating to e-Business Models*, Harvard Business School Press, Boston.
30. Wiśniewski A.K. (2016), *Logika generowania wartości w organizacji sportowej*, Quality in Sport, vol. 2, no. 2, s. 19–29.
31. Wiśniewski A.K. (2016), *Wartość w koncepcji modeli biznesu*, Research on Enterprise in Modern Economy, no 4(19), Gdańsk, s. 78–79.
32. Zieleniewski J. (1969), *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa, s. 43.

BUSINESS MODEL CLASSIFICATIONS

Abstract

This article aims to analyze the business model, aspects of its application and classifications. A shared aspect of theoretical and practical applications of the business models is its complexity and versatility. Complexity results from lack of a generally accepted one definition of the problem, and so many authors propose their own terms and constructing elements of business model. Versatility is based on the universality of potential of use in practice. Each company, knowing its specific characteristics and conditions, is able to choose an effective business model that enables and facilitates the creation of value.

The review of the existing business model classifications in this paper allows to identify three main directions taken by the authors: universal models, e-business models and innovative business models. They have been discussed and characterized.

Key words: business model, classification, enterprise, management.