

Anna Scheibe

Modele biznesowe w Internecie : aspekt teoretyczny

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 97-103

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

ANNA SCHEIBE

Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu

MODELE BIZNESOWE W INTERNECIE – ASPEKT TEORETYCZNY

Wprowadzenie

W 1994 roku P. Drucker pisał, że: *każda organizacja, biznesowa i pozabiznesowa, posiada swoją teorię dotyczącą biznesu*. W ostatnich latach w literaturze przedmiotu zauważyć można wzrost zainteresowania analizą sposobu, w jaki firmy kreują wartość i generują zyski. Pojawiają się więc próby definiowania modeli biznesu, jakimi posługują się przedsiębiorstwa, by móc skutecznie konkurować w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu.

Celem niniejszego artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania: czym jest model biznesu, czy zmieniające się warunki konkurowania wpływają na sposób rozumienia tego pojęcia, a także podjęcie próby usystematyzowania modeli e-biznesu. Przeprowadzona analiza ma charakter teoretyczny, opiera się na analizie dostępnej literatury przedmiotu.

1. Definicja modelu biznesu

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele definicji modelu biznesu. Pierwszą, jaka pojawiła się w literaturze, wprowadził P. Timmers, definiując model biznesu jako architekturę produktu, usługi, przepływu informacji, zawierającą także opis głównych aktorów biznesowych i pełnione przez nich role, a także korzyści, jakie odnoszą, i źródła ich zysku¹. Kolejni autorzy proponowali inne definicje, od-

¹ P. Timmers: *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets” 1998, no. 8(2), s. 3–8.

wołując się w nich do ogólnej koncepcji biznesu, podkreślając rolę poszczególnych składników modelu, wiążąc model ze strukturą organizacji lub też analizując proces kreowania wartości.

Najogólniej jednak model biznesu opisuje: *jak przedsiębiorstwo funkcjonuje*². Jest tym samym sposobem komunikacji wizji i planu realizacji celów strategicznych, czyli pozwala łączyć koncepcje i działanie³. Modele są więc wyobrażeniem przyszłej działalności przedsiębiorstwa⁴. Jest to opis wartości, jakie oferuje firma, oraz procesu ich tworzenia. Zawiera on unikatową kombinację wyobrażeń o produktach, usługach i sposobach dystrybucji, które mogą przyczyniać się do rozwoju przedsiębiorstwa, oraz określa niezbędny do ich realizacji zespół ludzki i niezbędną infrastrukturę.

Można zauważyć także próby zdefiniowania elementów tworzących model biznesu, gdyż ich różnorodności przypisuje się unikatowość firmy. Na przykład G. Hamel wskazuje cztery elementy modelu: strategia, zasoby strategiczne, stosunki z klientami, wartość sieci⁵. Według A. Osterwaldera i Y. Pigneura: *business model, to opis wartości, jakie przedsiębiorstwo dostarcza różnym segmentom konsumentów, architektury firmy i sieci jej partnerów stworzonej w celu kreowania, promowania i dostarczania wartości oraz kapitału relacyjnego pozwalającego generować trwale przepływy pieniężne*⁶.

Wielu autorów wiąże model biznesu z poziomem uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo zysków⁷. I tak *business model* definiowany jest również jako sposób prowadzenia biznesu, dzięki któremu firma może utrzymać się na rynku i generować zyski⁸, lub też, jako opis tego, jak przedsiębiorstwo kreuje wartość dla konsumentów, którzy w zamian generują przychody i zyski dla firmy⁹. Powstaje tu pytanie, czy model biznesu może być utożsamiany ze strategią konkurowania. Sugeruje się jednak, że te dwa pojęcia nie są tożsame. Model biznesu to jedynie wycinek

² J. Magretta: *Why Business Models Matter*, „Harvard Business Review”, May 2002, s. 86–92.

³ J. Magretta: *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review – Polska”, marzec 2003, s. 55.

⁴ P. Banaszyk: *Modele biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, w: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 7 i nast.

⁵ G. Hamel: *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 70 i nast.

⁶ A. Osterwalder, Y. Pigneur: *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, 2002, <http://129.3.20.41/eps/io/papers/0202/0202004.pdf> (28.02.2011).

⁷ H. Tikkanen, J.A. Lamberg, P. Parvinen, J.P. Kallunki: *Managerial Cognition Action and the Business Model of the Firm*, „Management Decisions” 2005, vol. 43, no. 6, s. 789–809.

⁸ M. Rappa: *Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html>

⁹ R. Tucker: *Strategy Innovation takes Imagination*, „Journal of Business Strategy” 2001, vol. 22, no. 3, s. 23–27.

strategii, gdyż dostarcza informacji niezbędnych do tego, by wiedzieć, jak firma może dostarczyć wartość konsumentowi. Jednym modelem biznesu posłużyć się więc może wiele firm, podczas gdy strategia jest charakterystyczna dla danej firmy. Z innego punktu widzenia jednak to różnorodność elementów tworzących model biznesu i natura powiązań między nimi przesądza o unikatowości firmy oraz jej możliwościach konkurowania na rynku. Podejście takie widoczne jest np. w definicji określającej model biznesu jako: *narzędzie składające się z szeregu elementów i powiązań między nimi, które pozwalają określić logikę, jaką kieruje się firma w zarabianiu pieniędzy*¹⁰. Zauważyć tu jednak także należy, że w modelach biznesu nie uwzględnia się konkurencji¹¹, podczas gdy celem planowanej strategii jest uzyskanie nad nią przewagi. Niektórzy autorzy (A. Osterwalder i R. Pigneur) uważają więc, że *business model* stanowi połączenie między strategią i procesami biznesowymi, gdyż wyraża logikę zarabiania pieniędzy. Uważają, że model jest koncepcyjnym i architektonicznym wdrożeniem strategii, które stanowi podstawę wdrożenia procesów biznesowych i systemów informatycznych¹².

2. Modele e-biznesu

E-biznes może być definiowany jako wykorzystanie informacji i technologii informacyjnych, by wspomagać czynności biznesowe. E-biznes obejmuje nie tylko sprzedaż elektroniczną, ale i inne formy wykorzystania technologii informacyjnych w takich sferach, jak finanse, marketing, obsługa konsumenta, dostawców, a także inne ulepszenia, jakie dzięki wykorzystaniu Internetu mogą być wprowadzane w ramach łańcucha wartości.

W obliczu gwałtownych i nieprzewidywalnych zmian, jakie zachodzą we współczesnym otoczeniu, pojawia się także konieczność dostosowywania modelu biznesu do zmieniających się okoliczności. Kompleksowość zachodzących w otoczeniu zmian stworzyła konieczność spoglądania na model biznesu z nowej perspektywy i wyznaczanie nowych jego elementów. I tak na przykład model biznesu definiuje się jako dynamiczne kompetencje, które łączą wyróżniające kompetencje firmy z aspiracjami organizacji i wpływają na jej wyniki¹³. Dostrzega się także

¹⁰ A. Osterwalder: *The Business Model ontology – A proposition in a design science approach*. Unpublished Thesis from l'École des Hautes Études Commerciales, Université de Lausanne, 2004, http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf (28.02.2011).

¹¹ J. Magretta: *Why Business Models Matter...*, *op. cit.*

¹² A. Osterwalder, Y. Pigneur: *An e-Business Model Ontology...*, *op. cit.*

¹³ C. Eden, F. Ackermann: *Mapping Distinctive Competencies: a Systemic Approach*, „Journal of the Operational Research Society” 2000, no. 51, s. 2–20.

znaczenie sieci społecznościowych oraz procesu dzielenia się wiedzą¹⁴ czy też wpływ modelu biznesu na ocenę szans i możliwość ich wykorzystania¹⁵.

Obecnie w literaturze przedmiotu odnaleźć można próby kategoryzacji modeli biznesowych wykorzystywanych w Internecie. Poszczególni autorzy wymieniają od czterech do nawet dziesięciu modeli biznesowych, jakie wykorzystywane są przez firmy e-biznesowe. Głównymi kryteriami podziału są: rodzaj wartości oferowanych konsumentom oraz źródła zysków charakterystyczne dla danego modelu.

Najbardziej ogólnym kryterium podziału modeli biznesowych wydaje się tu podział proponowany przez B. Wirtza, prowadzony w oparciu o cztery bazowe cechy ułatwiające klasyfikację podstawowych modeli biznesowych – 4C. Są nimi:

1. Zawartość (*content*) – zbieranie i udostępnianie określonej zawartości użytkownikom w przystępny i łatwy w użytkowaniu sposób; zyski pochodzą z reklam lub opłat za dostęp do portalu.
2. Handel (*commerce*) – ułatwianie nawiązywania kontaktu i zawierania transakcji między sprzedającymi i kupującymi; zyski płyną z prowizji.
3. Kontekst (*context*) – sortowanie i agregacja informacji w sposób ułatwiający nawigację, zyski pochodzą z zamieszczanych reklam.
4. Powiązania (*connection*) – kreowania sieci powiązań wirtualnych; zyski płyną głównie z reklam lub opłat wpisowych¹⁶.

Opierając się na tychże czterech kryteriach, można przeprowadzić systematyzację modeli biznesu proponowanych przez innych autorów, jak A. Afuah i C. Tucci¹⁷, M. Rappa¹⁸, P. Timmers¹⁹ oraz transaction.net²⁰. Próby kategoryzacji przedstawiono w tabeli 1.

¹⁴ W.W.C. Chung, A.Y.K. Yam, M.F.S. Chan: *Networked Enterprise: A New Business Model for Global Sourcing*, „International Journal of Production Economics” 2004, no. 87(3), s. 267–280.

¹⁵ J.O. Fiet, P.C. Patel: *Forgiving Business Models for New Ventures*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2008, no. 32(4), s. 749–761.

¹⁶ B.W. Wirtz, N. Lihotzky: *Customer Retention Management in the B2C Electronic Business*, „Long Range Planning” 2003, no. 36(6), s. 517–532; B.W. Wirtz, O. Schilke, S. Ullrich: *Strategic Development of Business Models Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet*, „Long Range Planning” 2010, no. 43, s. 272–290.

¹⁷ A. Afuah, C. Tucci: *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2003.

¹⁸ M. Rappa: *Business models on the web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html>, (24.02.2011)

¹⁹ P. Timmers: *Business Models...*, *op. cit.*

²⁰ *Transaction.net*, „Business models”, <http://www.transaction.net/biz/models/models.html> (28.02.2011).

Tabela 1

Modele e-biznesu

Cecha	Model biznesu			
	A. Afuah i C. Tucci	M. Rappa	P. Timmers	Transaction.net
Zawartość	Dostawcy usług – oferują usługi oparte na wykorzystaniu Internetu	Model użytecznościowy – opłaty zależne są od natężenia użytkowania Modele subskrypcyjny – użytkownicy płacą za prawo dostępu	Dostawcy usług w ramach łańcucha wartości – wspierają dane ogniwo łańcucha, np. logistykę Integratorzy łańcucha wartości – dodawanie wartości przez integrację poszczególnych ogniw łańcucha E-zaopatrzenie – ułatwiające znalezienie dostawcy Marketplace – wspomaganie transakcji biznesowych	Zwiększona efektywność obsługi klienta i dokumentacja wewnętrzna Informacje on-line – zyski płynące ze sprzedaży informacji (za dokument, użycie, subskrypcję) Dostęp on-line – konsument wnosi opłaty za dostęp do portalu
Handel	Firmy e-commerce’owe – sprzedają produkty i usługi przez Internet Twórcy rynków – działają jak pośrednicy lub sprzedają swe produkty przez Internet.	Model brokerski – wprowadzanie ułatwień w zakresie zawierania transakcji Model kupiecki – transakcje kupna-sprzedaży między hurtownikiem a detalistą Model producencki – pozwala producentowi bezpośrednio dotrzeć do odbiorcy finalnego	E-sklepy – promocja, redukcja kosztów E-aukcje – aukcje internetowe E-centra handlowe – zbiór sklepów integrujący marki najczęściej z jednego sektora	Sprzedaż on-line
Kontekst	Agregatorzy zawartości – gromadzą i udostępniają informacje z różnych źródeł	Model gromadzenia informacji – zbieranie informacji na temat zakupowych zwyczajów konsumentów	Brokerzy informacji – dostawcy informacji biznesowych i usług konsultingowych	Reklama on-line – wymagana jest duża liczba odwiedzających, zyski uzależnione od liczby odwiedzających stronę
Powiązania		Model reklamowy – duża liczba odwiedzających stronę zwiększa zyski płynące z reklamy Model stowarzyszenia – oferuje pewne korzyści finansowe dla stowarzyszonych stron internetowych Model społecznościowy – opiera się na gronie lojalnych użytkowników	Społeczności wirtualne – dodawanie wartości przez samych użytkowników Platformy współpracy – ułatwiają współpracę pomiędzy zainteresowanymi znalezieniem wspólnego rozwiązania	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Afuah, C.L. Tucci: *Biznes internetowy...*, *op. cit.*; M. Rappa: *Business Models...*, *op. cit.*; P. Timmers: *Business Models...*, *op. cit.*, s. 3–8; *Transaction.net...*, *op. cit.*

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pozwoliła bliżej zdefiniować pojęcie modelu biznesu, wiążąc je ze sposobem kreowania wartości dla konsumenta i generowania zysków dla przedsiębiorstwa. Zauważono także, że zmieniające się warunki konkurencyjności wpływają na sposób definiowania modelu biznesowego. W obliczu dokonujących się zmian uwzględnia się rolę sieci powiązań, innowacyjności, dynamicznych kompetencji oraz wykorzystywania szans w otoczeniu. Analiza pozwoliła określić główne modele e-biznesu i wykazała brak jednoznacznego kryterium podziału modeli e-biznesu. Udało się jednak wskazać główne kryteria podziału, w oparciu o które dokonywać można systematyzacji modeli biznesowych.

Literatura

1. Afuah A., Tucci C.: *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2003.
2. *Business*, „Long Range Planning” 2003, no. 36(6).
3. Chung W.W.C., Yam A.Y.K., Chan M.F.S.: *Networked Enterprise: A New Business Model for Global Sourcing*, „International Journal of Production Economics” 2004, no. 87(3).
4. Eden C., Ackermann F.: *Mapping Distinctive Competencies: a Systemic Approach*, „Journal of the Operational Research Society” 2000, no. 51.
5. Fiet J.O., Patel P.C.: *Forgiving Business Models for New Ventures*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2008, no. 32(4).
6. Hamel G.: *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
7. Magretta J.: *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review – Polska”, marzec 2003.
8. Magretta J.: *Why Business Models Matter*, „Harvard Business Review” 2002, no. 80(5).
9. Osterwalder A., Pigneur Y.: *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business* 2002, <http://129.3.20.41/eps/io/papers/0202/0202004.pdf> (28.02.2011).
10. Osterwalder A.: *The Business Model ontology - A proposition in a design science approach*, Unpublished Thesis from l'École des Hautes Études Commerciales, Université de Lausanne, 2004, http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf (28.02.2011).
11. Rappa M.: *Business Models on the Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (24.02.2011)
12. Rappa M.: *Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.

13. Tikkanen H. Lamberg J.A., Parvinen P., Kallunki J.P.: *Managerial Cognition Action and the Business Model of the Firm*, „Management Decisions” 2005, vol. 43, no. 6.
14. Timmers P.: *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets” 1998, no. 8 (2).
15. *Transaction.net*, „Business models”, <http://www.transaction.net/biz/models/models.html> (28.02.2011).
16. Tucker R.: *Strategy Innovation takes Imagination*, „Journal of Business Strategy” 2001, vol. 22, no. 3.
17. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H.: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
18. Wirtz B.W., Lihotzky N.: *Customer Retention Management in the B2C Electronic Business*, „Long Range Planning” 2003, no. 36(6).
19. Wirtz B.W., Schilke O., Ullrich S.: *Strategic Development of Business Models Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet*, „Long Range Planning”, 43, 2010.

BUSINESS MODEL ON THE INTERNET – THE THEORETICAL ASPECT

Summary

In the recent years an increasing interest in business models analysis can be observed. The aim of the article is to provide a profound understanding of what the business model is and to present changes in business model analysis. The author also tries to indicate characteristics of the e-business models and to systematize business models used on the Internet. Presented conclusion are based on literature analysis.

Translated by Anna Scheibe