

**MALGORZATA SUCH-PYRGIEL**

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej  
w Józefowie

## Nowe modele biznesu w dobie transformacji cyfrowej

### *New business models (patterns) in the era of digital transformation*

#### **ABSTRACT**

Contemporary organizations are competing in creating and supplying new methods of satisfying clients' needs. This is due to the development of technology which provides new tools and opportunities in business, including new business patterns. They often help to provide companies with a better position in the competitive market by offering a unique service or product. The implementation of new technology, among others by increasing work efficiency, helps in achieving business goals. It can be said that technology is currently a valuable support for organizations, both large and small. This article aims to prove that new business models (patterns) contribute to increase the competitiveness and success of companies from various sectors of the economy. Therefore, the article presents the theoretical aspect of this issue, as well as the examples of their practical application.

**KEYWORDS:** *business pattern, model of business, digital transformation*

#### **STRESZCZENIE**

Współczesne organizacje prześcigają się w tworzeniu i dostarczaniu nowych metod zaspakajania potrzeb klientów. Dzieje się tak za sprawą rozwoju technologii, która dostarcza nowych narzędzi i możliwości w biznesie, w tym także w zakresie modeli biznesowych. Nierzadko pomagają one zapewnić firmom lepszą pozycję na rynku konkurencyjnym, oferując unikatową usługę czy produkt. Wdrożenie nowej techno-

logii, między innymi poprzez zwiększanie efektywności pracy, pomaga w osiągnięciu celów biznesowych. Można powiedzieć, że technologia jest obecnie cennym wsparciem organizacji, zarówno tych dużych, jak i małych. Niniejszy artykuł ma na celu udowodnienie, że nowe modele biznesu przyczyniają się do zwiększania konkurencyjności i do sukcesu firm z różnych branż gospodarki. Dlatego w artykule przedstawiono teoretyczny aspekt tego zagadnienia, jak i przykłady wykorzystania ich w praktyce.

SŁOWA KLUCZOWE: *model biznesowy, model biznesu, transformacja cyfrowa*

## Wstęp

Pojęcie modelu biznesowego nieodzownie łączy się z pojęciem wartości. Dlaczego? Model biznesowy to wybór sposobu, w jaki dostarczana jest klientom wartość przy odpowiednim koszcie. Inaczej mówiąc, jest to opis sposobu, w jaki zarabia dana organizacja. Modele biznesowe obejmują szeroki zakres czynności: wybór materiałów, proces projektowania i produkcji, sprzedaż czy marketing, dystrybucja towarów i usług oraz same sposoby płatności: metody, terminy, czyli strategia cenowa. Warto wspomnieć, że z nowym modelem biznesowym łączy się innowacja, rozumiana jako działania mające na celu wprowadzenie zmian w zakresie zarządzania firmą, na przykład: strategii marketingowej, produktowej czy organizacyjnej. To określenie sposobu tworzenia wartości (produktów i usług) i jej zatrzymania, generowanie wartości dla organizacji (zysk). Niemal wszystkie branże współczesnych przedsiębiorstw zmieniają się pod wpływem rozwoju i tempa wdrażania nowych technologii. To nowe sposoby kontaktu z klientami, nowe sposoby zaspakajania ich potrzeb czy budowania relacji. Dzięki wykorzystaniu nowych technologii w tworzeniu modelu biznesowego można zwiększać przewagę konkurencyjną w wybranym sektorze gospodarki. Działania te najczęściej odbijają się w strategii danych przedsiębiorstw.

## Modele biznesowe w teorii

Modele biznesowe w literaturze przedmiotu definiowane są na różne sposoby. Według Teece model biznesowy musi być zwrócony ku potrzebom klientów, powinien być trudny do adaptacji przez firmy konkurencyjne oraz powinien odzwierciedlać uwarunkowania i realia, w jakich działa dana firma (Teece, 2010, s. 192). Natomiast B. Nogalski wiąże pojęcie modelu biznesowego ze strategią przedsiębiorstwa i narzędziami jej realizacji. „Model biznesu można traktować jako rozwiniętą formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem (...) jako nowe narzędzie zarządzania o koncepcyjnym charakterze. Stanowi ono konkretyzację strategii zwłaszcza w jej strukturalnym, statycznym wymiarze” (Nogalski 2009:39). P. Timmers definiuje to pojęcie jako strukturę produktu, usługi i przepływu informacji. Niezbędnym elementem tego procesu są aktorzy biznesowi i ich role i opis potencjalnych korzyści, jakie odnoszą. Jest to definicja źródeł przychodów (Timmers, 1998:3-8). Amit i Zott określają model biznesowy jako zawartość, strukturę i kierowanie transakcjami zaprojektowany w taki sposób, aby tworzyć wartość poprzez wykorzystywanie szans biznesowych (Amit, Zott, 2001).

W literaturze przedmiotu można spotkać kilka klasyfikacji komponentów modelu biznesu. S.M. Shafer, H.J. Smith i J.C. Linder, analizując różne ujęcia pojęcia modelu biznesu, na ich podstawie wyróżnili takie komponenty, jak: wybory strategiczne, tworzenie wartości, przejmowanie wartości i sieć wartości. Idąc kolejno, wybory strategiczne dotyczą prowadzenia organizacji – w zakresie np.: klientów, oferty produktowej i usługowej, przychodów, kampanii marketingowej i branding. Muszą one być spójne i gwarantować stabilność finansową przedsiębiorstwa. Ponadto muszą także gwarantować dobry kontakt z bliższym i dalszym otoczeniem organizacji. Tworzenie wartości to proces, w którym należy zaprojektować zasoby i aktywa, jakie posiadamy oraz działania, jakie podejmujemy, tak by przyczynić się do wzrostu wartości organizacji. To rozwój kompetencji i umiejętności, które mają prowadzić

do przewagi konkurencyjnej. Przejmowanie wartości to strategia cenowa związana z analizą zysków i kosztów. Ostatnim elementem jest sieć wartości. To sieć złożona z dostawców, klientów i relacji między nimi, a także przepływ towarów, usług i informacji (zob. Shafer, Smith, Linder, 2005: 200–202). Z kolei W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann w artykule poświęconym modelom biznesowym wskazują na kluczowe elementy niezbędne przy jego tworzeniu: kreowanie wartości dla klienta; formuła zysku; kluczowe zasoby i kluczowe procesy (Johnson, Christensen, Kagermann, 2008:50–59). Kreowanie wartości dla klientów to proces, w którym na pierwszym miejscu jest chęć zaspokojenia potrzeb klientów w określonej kategorii. Proces zaspakajania potrzeb klientów musi doprowadzić do stworzenia oferty konkurencyjnej pod wieloma względami: najwyższy poziom satysfakcji klientów za najniższą możliwą cenę. W procesie kreowania wartości ważnym elementem jest określenie sposobu dystrybuowania konkretnego produktu bądź usługi. Drugim elementem jest formuła zysku, czyli proces tworzenia wartości dla samej organizacji. To polityka i struktura cenowa oraz model dochodów, jakie firma chce uzyskać, szczegółowa struktura kosztów, zysku oraz płynności finansowej. W dalszej kolejności należy określić kluczowe zasoby. To potencjał kompetencyjny, jaki posiada organizacja w postaci odpowiednich pracowników – kapitał ludzki, ale także stosowna technologia, produkty, kanały dystrybucji – jest to najważniejszy element w procesie wytwarzania wartości firmy. Ostatnim elementem są kluczowe procesy rozumiane jako zarządzanie operacyjne na poziomie managerskim – planowanie i rozwój (Stabryl 2010:29–31; por. Johnson, Christensen, Kagermann, 2008:50–59).

Trzecia koncepcja, jaka będzie tu przytoczona, opisana została przez A.J. Slywotzky'ego, D.J. Morissona i B. Andelmana. W książce pod tytułem *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits* z 2000 roku, przedstawiają cztery kluczowe elementy w budowaniu modelu biznesu. Są to: 1) wybór klientów, 2) przechwytywanie wartości, 3) zróżnicowanie, 4) zakres działania

firmy. Wybór klientów – to dokładne sprecyzowanie, jakich klientów potrzeby firma chce zaspakajać i dla kogo chce wytworzyć wartość. Przechwytywanie wartości to określenie sposobu osiągania zysku przez organizację przy jednoczesnym dostarczeniu wartości dla Klienta końcowego. Zróznicowanie to zabezpieczenie zysków, w postaci różnych strategii ich osiągania, w postaci niepowtarzalności oferty. Zakres działania firmy musi określać podział zdań i działań realizowanych wewnątrz organizacji lub poza nią. (Slywotzky, Morisson, Andelman, 2000; por. Karda, 2016). Omawiając model biznesu, nie sposób nie wspomnieć o strategii, która jest informacją, jak firma dąży do jego realizacji. Strategia to długoterminowe cele przedsiębiorstwa, odpowiadające głównym kierunkom działania, a także zasoby niezbędne do realizacji wytyczonych celów. (A.D. Chandler (1972). *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge). W.F. Gluck definiuje strategię jako nadrzędny i całościowy plan, określający korzyści, jakie firma może osiągnąć w kontekście oczekiwań i wyzwań otoczenia organizacji. (W.F. Gluck, L.R. Jauch, *Business Policy and Strategic Management*, ed. 4, McGraw-Hill, New York 1984). Według P. Wrighta strategia odnosi się do planowanych wyników w związku z misją i celami przedsiębiorstwa (Wright, 1987). R.W. Griffin uważa, że strategia koncentruje się na czterech podstawowych elementach: zasięgu strategii – grupie rynków, na których firma będzie działać i konkurować; dystrybucji zasobów – sposobie, w jaki organizacja rozdziela swoje zasoby; wyróżniającej kompetencji – tym, co stanowi przewagę potencjału danej organizacji; synergii – kiedy wszystkie działy organizacji ze sobą współpracują dla osiągnięcia danego celu (Griffin, 1996). Warto zwrócić uwagę na klasyfikację przedstawioną w 2013 roku przez dwóch badaczy: A. Osterwaldera i Y. Pigneura. Przedstawili (5) głównych rodzajów modeli biznesowych. Pierwszym z nich jest *rozdzielenie obszarów działalności* (ang. unbundling) – występują tu odrębne, ale dopełniające się modele zarządzania infrastrukturą, polityką innowacyjnych produktów i budowania relacji z klientami. Drugi model to *długi ogon* (ang. long tail) – to nowa lub

dodatkowa wartość skierowana do dużej liczby niszowych klientów, dzięki temu generują zysk (np. docieranie do klientów przez internetową stronę zakupową), choć obsługa tylko jednego z nich nie byłaby rentowna. Trzeci model to platformy wielostronne – platformy obsługujące dwie różne grupy klientów, propozycja wartości sieciowych. Jako czwartą wymieniają koncepcję *FREE* – gdzie proponowane są klientom wartości *free i premium*. Oferta tworzona jest na zasadzie lejka – najpierw usługa proponowana jest nieodpłatnie, a w dalszej kolejności (po okresie próbnym) odpłatnie – za odpowiednią cenę. Ważne jest, by utrzymać ciągły dostęp do usługi za darmo – choć dla jednej grupy klientów. Koszt wynikający z utrzymania usługi *free* finansowany jest z innego modelu biznesowego bądź z innej grupy klientów, najczęściej tych płacących za usługę. Ostatnim modelem biznesowym przywołanym przez badaczy jest *otwarty model biznesu* – polega na korzystaniu nie z własnych wyników badań, ale z badań zrealizowanych przez zewnętrznego eksperta (specjalistę, naukowca). To transfer wiedzy patentów i wynalazków (Osterwalder, Pigneur, 2013:59, zob. Kardas, 2016).

W tym miejscu warto wspomnieć o jeszcze jednym przykładzie modelu biznesowego *szablonu modelu biznesowego* (z ang. Business Model Canvas) opisanego przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura w książce pod tytułem „Business Model Generation”. Jest jednym z najpopularniejszych sposobów na opisanie modelu biznesowego. Na opis modelu biznesowego składa się 9 obszarów, są to:

- ⇒ Propozycja wartości (Value Proposition)
- ⇒ Segmentacja klientów (Customer Segment)
- ⇒ Kanały (Channels)
- ⇒ Relacje z klientami (Customer Relationships)
- ⇒ Struktura przychodów (Revenue Streams)
- ⇒ Kluczowe zasoby (Key Resources)
- ⇒ Kluczowe czynności (Key Activities)
- ⇒ Kluczowi partnerzy (Key Partners)
- ⇒ Struktura kosztów (Cost Structure)

Punktem centralnym jest Propozycja wartości, czyli odpowiedź, jaką wartość dostarcza klientowi nasz produkt lub usługa, jaką potrzebę klienta zaspokaja lub jaki problem rozwiązuje. To ten element jest najbardziej krytyczny z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej i wyboru przez klienta naszego rozwiązania/produktu, a nie produktu konkurencji.

Segmentacja klientów odpowiada na podstawowe pytanie – kim jest nasz klient, jakie ma potrzeby. Możemy wyróżnić jedną lub wiele grup docelowych dla naszego produktu i na tej podstawie stworzyć strategię dostarczenia produktu, akcji marketingowych itp. To właściwa segmentacja pozwoli nam dobrze zbudować nasz produkt, wybrać odpowiednie kanały dystrybucji, aby zapewnić jak najlepsze dotarcie do klientów, wybrać właściwą strategię cenową i odpowiednie metody płatności.

Kolejnym elementem szablonu są kanały – to wszystkie sposoby komunikacji naszej firmy z klientami, według modelu Osterwaldera wyróżniamy pięć faz: „W pierwszej fazie zadaniem kanału jest dostarczyć klientowi informacji dotyczących produktów lub usług firmy tak, aby był świadomy ich istnienia. W drugiej fazie należy umożliwić klientowi sprawdzenie wartości dodanej (Value proposition). Kolejnym stopniem jest zakup, po którym następuje dostarczenie produktu. Ostatni etap to wsparcie posprzedażowe. Dobry model biznesowy pokrywa wszystkie pięć faz”. ([http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86196.asp?soid=0E-6E586112814614843715A84D46939C](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=0E-6E586112814614843715A84D46939C)).

Następnym ważnym składnikiem modelu biznesowego są Relacje z klientem, czyli odpowiedź, jakich relacji wymaga od nas klient z konkretnego segmentu, w jaki sposób chce, aby przebiegała komunikacja sprzedażowa i wsparcie posprzedażowe, np. czy mają to być procesy bezpośrednie, dokonywane przez wyspecjalizowanych pracowników czy częściowo lub całkowicie zautomatyzowane. Relacje z klientem bardzo silnie zależą od dokładnego określenia danego segmentu, jeśli weźmiemy pod uwagę klienta masowego, to wymusi na nas zastosowanie bardzo wydajnych, skalowalnych rozwiązań zautomatyzowanych,

jak np. *chatboty*. Musimy również pamiętać, że dobre zdefiniowanie koniecznych relacji z danym segmentem klientów pomoże nam odpowiednio zaplanować koszty.

Struktura przychodów określa sposób, w jaki firma generuje przychody z danego segmentu klientów, sprzedając daną usługę lub produkt. Odpowiadamy na pytanie, *za jaką wartość dodaną i ile* klient jest w stanie zapłacić. W tym module określamy, czy planujemy pobierać za swoje produkty opłaty jednorazowe, czy będziemy dostarczać je w ramach subskrypcji itp.

Kolejnym obszarem w zdefiniowaniu modelu biznesowego jest określenie kluczowych zasobów, jakie będą służyć danej firmie w procesie wygenerowania i dostarczenia wartości do klientów. Mogą to być zasoby fizyczne, ludzkie, intelektualne lub finansowe.

Kluczowe czynności to działania, jakie musi podejmować firma/organizacja, aby dostarczyć wartość dodaną do klientów. Działania, jakie możemy zaliczyć do tej kategorii, to np. produkcja, obsługa wniosków klientów, modernizacja i stałe unowocześnianie swojego produktu, transfer wiedzy.

Przedostatnim elementem są Kluczowi partnerzy, czyli najważniejsi dostawcy i kontrahenci, dzięki którym firma jest w stanie generować wartość. Bardzo często właściwy dobór partnerów może zapewnić organizacji skrócenie procesu produkcji, zwiększenie satysfakcji klientów z dostarczanych usług lub właściwą koordynację dostaw. Strategiczne partnerstwa pozwalają dzielić się doświadczeniem i zasobami w sposób, który zwiększa wartość wytwarzaną przez wszystkich interesariuszy porozumienia.

Wszystkie powyższe działania powodują lub mają istotny wpływ na ostatni element, jakim jest struktura kosztów, który musimy zawrzeć w opisie modelu biznesowego danej firmy. Może on nam posłużyć następnie do oceny możliwości optymalizacji poprzez wprowadzanie zmian w obszarach kluczowych zasobów, kluczowych czynności lub kluczowych partnerów.



Poniżej zaprezentowane zostaną wybrane przykłady modeli biznesowych firm internetowych oraz tradycyjnych, by ukazać różnorodność tego pojęcia.

## Modele biznesowe w praktyce

Przemiany ery cyfrowej spowodowały zachwianie tradycyjnego podejścia do budowy modeli biznesowych, dla wielu firm w XX w. model biznesowy był niejako ukryty – warunki zewnętrzne operowania firmy, wiedza o danym sektorze oraz historyczne spojrzenie na rozwój danego rynku powodowały, że wiele firm nie definiowało modelu – był on dla nich oczywisty. Sytuacja uległa diametralnej zmianie w okresie boomu dot.com'ów<sup>1</sup> i erze Internetu. Dynamiczny rozwój technologii i ich ogromna adaptacja w funkcjonowaniu firm i życiu społecznym spowodowało zmianę tej sytuacji. Zdefiniowanie modelu biznesowego jest podstawą dla funkcjonowania start-up'ów i pozyskiwania przez nie finansowania w początkowych okresach działalności, a dla dojrzałych firm o ugruntowanej pozycji na rynku jest to możliwość spojrzenia na kierunki transformacji biznesu i nowe, innowacyjne obszary działalności pozwalające stworzyć lub zachować przewagę konkurencyjną.

Jeśli spojrzymy na ostatnie kilkanaście lat, widzimy wiele przykładów, w jaki sposób cyfrowa transformacja wpłynęła na działalność wszystkich segmentów rynku. Ciekawe jest to, że obecne trendy na rynkach światowych zmuszają do weryfikacji i pracy nad obecnymi i całkowicie nowymi modelami biznesowymi. Od tradycyjnych firm z wielu różnych gałęzi przemysłu – jak firmy energetyczne, firmy sektora paliwowego czy np. producentów żywności, poprzez firmy technologiczne, które budowały swoją potęgę w pierwszych latach ery komputerów osobistych, jak Microsoft, Oracle i Dell, aż do firm powstałych w ostatnich

---

<sup>1</sup> Dot.com – inaczej bańka internetowa (ang. dot-com boom, dot-com bubble, IT bubble) to pojęcie używane do określenia spółek internetowych z branży informatycznej i z pokrewnych sektorów działające w latach 1995-2001. Firmy te były przeceniane.

latach, których sukces opiera się właśnie na stworzeniu innowacyjnych modeli biznesowych, łamiących dotychczasowe, tradycyjne podejście do biznesu – jak AirBnB, Netflix, Uber.

Pojęcie *sharing economy*, choć ostatnio przyciąga dużo uwagi, nie jest pojęciem nowym. Po raz pierwszy zostało opisane przez Marcusa Felsona oraz Joe L. Spaetha w 1978 roku w artykule pod tytułem *Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach*. W Polsce stosuje się pojęcie gospodarki dzielenia się, współdzielenia czy kolaboratywnej i definiowane jest jako model społeczno-ekonomiczny skupiony wokół sieci relacji i podziału zasobów dóbr materialnych i usług. Według R. Botsman *sharing economy* to systemy, które ułatwiają dzielenie się nie w pełni wykorzystanymi zasobami lub usługami – odpłatnie lub bezpłatnie – bezpośrednio między podmiotami indywidualnymi lub organizacjami. Kluczową cechą jest tu proces dzielenia się (współużytkowanie, udostępnianie) (Sobiecki, 2016: 30). Co więcej oddziela go od innych pojęć często używanych zamiennie, jak gospodarka współpracy (*collaborative economy*) – która definiowana jest jako „Gospodarka zbudowana na rozproszonych sieciach połączonych jednostek i społeczności jako przeciwieństwo do scentralizowanych organizacji produkujących”. Kluczową cechą w tym wypadku jest wymiana zdecentralizowana (usieciowiona), bez pośrednictwa tradycyjnych podmiotów, maksymalne skrócenie łańcucha dostaw (Sobiecki, 2016: 28), czy współdzielona konsumpcja (*collaborative consumption*), która bazuje na wynajmie, wypożyczeniu, zamianie, dzieleniu się, barterze, dawaniu, umożliwia dostępność zamiast posiadania. Jest to konsumpcja w ramach gospodarki współpracy (Sobiecki, 2016: 29).

Model ten daje możliwość wypożyczenia czy najęcia rzeczy od innych, bez konieczności kupowania jej na własność, szczególnie gdy używana jest sporadycznie. Dzięki internetowi model ten bardzo się rozwinął i występuje w wielu różnorodnych branżach: rynku nieruchomości: zakwaterowanie, wynajem krótkoterminowy (np. Airbnb); prze-

mysł samochodowy – wynajem samochodu na minuty lub współdzielenie samochodu (BlaBlaCar), czy gastronomicznej – można przyjść do kogoś na obiad lub samemu dla kogoś coś ugotować (EatWith).

W celu wspólnego korzystania z rzeczy, aktywów, zasobów czasu, pieniędzy i umiejętności oraz kapitału powstają specjalne platformy internetowe, które łączą osoby poszukujące pewnych usług, przedmiotów, oraz te, które je udostępniają. (<http://www.pwc.pl/pl/media/2016/2016-02-23-ekonomia-wspoldzielenia-to-poczatek-ery-prosumentow.html>). Najczęściej są w postaci aplikacji na smartfona, w ten sposób zwiększa się ich dostępność – można z nich korzystać w dowolnym czasie i miejscu.

Jedną z najbardziej znanych przykładów aplikacji *shering economy* jest firma Uber (<https://www.uber.com/pl/about/>), oferująca usługę przejazd na życzenie. Model biznesu pozwala na pełnienie funkcji taksówkarza osobom posiadającym samochód. Taki model jest o wiele wygodniejszy dla użytkowników niż tradycyjne taksówki, gdyż samochód zamawiany jest w dowolnym momencie przez aplikację, bez konieczności wykonywania telefonu. Co więcej użytkownik dzięki funkcji geolokalizacji może poprzez aplikację obserwować czas przyjazdu samochodu, lub też udostępnić swój przejazd wybranym osobom czy dodawać więcej pośrednich miejsc docelowych podczas jednej podróży. Ponadto dzięki aplikacji z góry znana jest cena przejazdu, a za jej pośrednictwem dokonywana jest także płatność. Można wybrać różne sposoby jazdy: codzienne, o podwyższonym standardzie i w większych, wygodniejszych samochodach. Model ten pozwala na szybkie i tanie przejazdy oraz znacznie obniża koszt łączenia poszukujących i oferujących. Dzięki temu wartość z dokonanej transakcji jest znacząca dla obu stron. Na stronie Ubera możemy przeczytać, jak powstała firma. „Okazuje się pojawiają, tworząc potencjał do rozwoju. Na początku był to tylko pomysł: zamawiać przejazdy przez naciśnięcie przycisku. Teraz jest to rozbudowana technologia, która pomaga milionom ludzi na całym świecie dotrzeć tam, gdzie chcą się dostać, na wiele sposobów” (tamże).

Idea firmy odnosi się do koncepcji zarządzania różnorodnością, gdzie każdy pracuje na równych zasadach. Czytamy, że celem jest stworzenie miejsca pracy, gdzie nikt nie czuje się wykluczony, a mocnym filarem jest integracja praktykowana w postaci szeregu stowarzyszeń, programów i funduszy.

Obecnie Uber to nie tylko przejazdy pasażerskie, to także usługi – dostarczanie jedzenia czy usługi dla firm, np.: przewóz towarów, czy zarządzanie transportem poprzez łączenie spedytorów z nadawcami ładunków (<https://www.uber.com/pl/about/uber-offerings/>). Na stronie znajdziemy także informacje o dalszych etapach rozwoju firmy. To głównie dostarczanie dla użytkowników bezpiecznych i opłacalnych pojazdów autonomicznych, jak również miejskie przeloty samolotem czy bezpieczne przejazdy dla pacjentów i pracowników służb zdrowia. (Uber helth), czy wynajem elektrycznego roweru (Uber bike) dostępne na tę chwilę w USA (tamże). Jak to działa? Odpowiedź zawarta jest w pięciu krokach: krok pierwszy to otwarcie aplikacji, wybór miejsca docelowego podróży, potwierdzanie miejsca odbioru i zamówienie kierowcy, krok drugi to przyjęcie zamówienia przez kierowcę i powiadomienie klienta o czasie dojazdu, wtedy też pasażer otrzymuje informacje o samochodzie i kierowcy (co ułatwia jego rozpoznanie w miejscach o dużym natężeniu ruchu), krok trzeci odbiór pasażera, krok czwarty to dowóz pasażera na miejsce. Ostatnim krokiem jest proces wymiany opinii – ocena kierowcy i pasażera. Ten model biznesu zakłada wiele udogodnień w porównaniu z konkurencją: zakłada korzystanie z pojazdów prywatnych i kierowców bez specjalnych komercyjnych licencji i innych formalności, takich jak: ubezpieczenia komercyjne, rygorystyczne kontrole pojazdów czy kontrola przeszłości kierowców, co znacznie ogranicza wydatki.

Inną bardzo popularną firmą opartą na modelu *shering economy* jest Airbnb. To aplikacja stworzona do krótkoterminowego wynajmu mieszkań, domów, pokoi w różnych krajach świata. Podstawą działania tej firmy jest możliwość wymiany pomiędzy ludźmi i chęć obniże-

nia kosztów przez dzielenie się tym, co posiadamy (np. mieszkaniem). Zysk jest obustronny – oferent poprzez wynajem obniża koszty utrzymania mieszkania, a wynajmujący płaci mniej w porównaniu z noclegiem w hotelu.

Obydwa modele skupiają się na bardzo ważnym aspekcie, a mianowicie, na płaszczyźnie emocjonalnej, która jest budowana dzięki głębokiemu zrozumieniu tego, czego chcą użytkownicy, klienci (Schneider, Senoner, Gratch, 2018). Tak było w przypadku Airbnb, w przypadku zastosowania strategii „Stu kochanków” – według tej zasady lepiej mieć 100 osób, które uwielbiają Twoje produkty czy usługi, bo zaspokajają ich potrzeby, niż 1000 użytkowników. Dzięki temu niewielka sieć miłośników „jest w stanie aktywnie kształtować społeczność poprzez sprzężenia zwrotne, które generują kluczowe informacje na temat ich prawdziwych potrzeb emocjonalnych” (tamże). Generują treści prawdziwe, a dzięki temu przyciągają coraz więcej użytkowników. Tworzą sieć kontaktów, rozpowszechniają informacje na portalach społecznościowych, hobbyistycznych lub branżowych.

Kolejnym przykładem nowego modelu biznesowego, który od dłuższego czasu rozwija się bardzo dynamicznie, są usługi świadczone w modelu chmury obliczeniowej. „Chmura obliczeniowa (również przetwarzanie w chmurze, ang. cloud computing) – model przetwarzania danych oparty na użytkowaniu usług dostarczonych przez usługodawcę (wewnętrzny dział lub zewnętrzna organizacja). Chmura to usługa (dająca wartość dodaną użytkownikowi) oferowana przez dane oprogramowanie (oraz konieczną infrastrukturę). Oznacza to eliminację konieczności zakupu licencji czy konieczności instalowania i administracji oprogramowaniem. Konsument płaci za użytkowanie określonej usługi, np. za możliwość korzystania z arkusza kalkulacyjnego. Nie musi dokonywać zakupu sprzętu ani oprogramowania. Umowa zawierana na świadczenie usług w chmurze obliczeniowej przeważnie nie jest tworzona pod konkretny podmiot, lecz zawiera pakiet rozwiązań zestandaryzowanych (Fischer, 2013:19).

Nastąpiło tutaj wyraźne odejście od stosowanego powszechnie modelu, gdzie firma bądź użytkownik kupował licencję wieczystą i nabywał tym samym prawo do produktu, instalowanego lokalnie na komputerze lub serwerze we własnej serwerowni. Nowy model zakłada podejście subskrypcyjne, czyli opłacamy dostęp do danej usługi w cyklach miesięcznych lub rocznych, natomiast dostawca bierze na siebie odpowiedzialność za dostarczenie nam całej potrzebnej do tego infrastruktury.

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych modeli chmury obliczeniowej jest SaaS – Software as a Service, czyli dostęp do danego oprogramowania/usługi na żądanie. Dobrym przykładem tego typu modelu biznesowego jest rozwiązanie Office365 firmy Microsoft, będącej głównym dostawcą oprogramowania biurowego dla firm na całym świecie. Firma zauważyła i przewidziała kierunki rozwoju dla rynku aplikacji i wdrożyła usługę zapewniającą dostęp do poczty oraz pakietu biurowego w trybie subskrypcji. Dzięki temu otrzymujemy dużo szerszą ofertę aplikacji dodatkowych, częstsze aktualizacje naszych produktów oraz brak konieczności zarządzania własnym środowiskiem serwerowym dla systemu poczty elektronicznej oraz pracy grupowej. W zamian za to dowolna firma otrzymuje gotowy produkt, który jest rozwijany i utrzymywany w ramach miesięcznych opłat, powoduje to znaczące oszczędności generowane poprzez brak konieczności utrzymania własnych środowisk serwerowych, utrzymania personelu zarządzającego tymi środowiskami, dbania o ich bezpieczeństwo informatyczne itp.

Innym przykładem wpływu rozwoju technologicznego na zmianę zasad funkcjonowania rynku oraz rozwój nowych modeli biznesowych jest model opierający się na e-commerce, czyli handlu elektronicznym. Model zakupów on-line jest obecny na rynku od wczesnych lat 80. ubiegłego wieku, i na początku rozwijał się w obszarze B2B. W kolejnych latach wraz z rozwojem i coraz szerszym dostępem do Internetu zaczął zdobywać rynki konsumenckie oraz zmieniać podejście do sprzedaży i dystrybucji produktów w wielu, jeśli nie wszystkich branżach. Handel elektroniczny wymusił duże zmiany w funkcjonowaniu firm, otwarcie

się na ten model sprzedaży wymusza nowe podejście do obsługi klienta, logistyki, marketingu itp. Firmy chcące zapewnić jak najwyższy poziom obsługi muszą dokładać starań, aby optymalizować swoje procesy wewnętrzne i zapewnić jak najwyższy poziom ich wydajności.

Przystawienie się na ten typ handlu spowodowało diametralne zmiany w modelach biznesowych firm je stosujących – rozpoczynając od redefinicji segmentacji klientów, poprzez zmiany w sposobie patrzenia na kluczowe zasoby i kluczowe czynności, a na zmianach w strukturach kosztów i dodatkowych źródłach przychodów kończąc. Patrząc na takie przykłady z rynku polskiego, jak Empik czy Smyk, widzimy, jak duże zmiany wywołało to w tradycyjnych modelach biznesowych firm handlowych. Zmiana z głównego kanału dystrybucji towarów, jakim były sklepy wielkopowierzchniowe na kanał internetowy, wymaga znacznej weryfikacji głównych założeń modelu – konieczna jest aktualizacja wszystkich procesów biznesowych. Jednocześnie w obu powyższych przypadkach obsługa obu kanałów jednocześnie pozwala na budowę bardziej wszechstronnego podejścia do klientów i daje dodatkowe możliwości na stworzenie wartości dodanej. Rozbudowana sieć fizycznych lokalizacji może wspierać proces obsługi klientów, akcje marketingowe, dotarcie do innych segmentów klientów oraz badanie ich zachowań i preferencji w formule bezpośredniej.

Na bazie rozwoju handlu internetowego powstały nowe, ciekawe formy działalności gospodarczej, które wykorzystywały niszę na rynku i zbudowały swoją wartość w oparciu o dynamiczny rozwój tego obszaru – porównywarki cenowe – np. Ceneo, Trivago, Kayak, które stały się platformami do sprzedaży produktów.

## Podsumowanie

Przedstawione powyżej koncepcje modelu biznesowego i przykłady ich zastosowania jednoznacznie wskazują, iż pojęcie to jest bardzo szerokie i mimo wspólnych cech, na które wskazują badacze, można zna-

leżć unikatowe elementy w poszczególnych koncepcjach. Wszystkie one w pewien unikalny sposób przyczyniły się do stworzenia nowych form działalności gospodarczej w budowaniu i dostarczaniu wartości dla klienta. Dzięki temu zyskały przewagę konkurencyjną i stały się liderami godnymi naśladowania. Transformacja cyfrowa realizowana poprzez nowoczesne oprogramowania i sprzęt komputerowy, czy poprzez zmianę modelu zarządzania w organizacjach i nowe podejście do prowadzenia biznesu dała przedsiębiorcom nowe, nieznane dotąd możliwości działania.

### **Bibliografia:**

- Amit, R., Zott, Ch., (2001), *Value Creation in E-Business*, „Strategic Management Journal”, 22/2001.
- Fischer, B., (2013), *Umowy świadczenia usług w chmurze obliczeniowej*. „Gazeta MSP”, nr 7(135).
- Griffin, W., (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M, and Kagermann, H., (2008), „*Reinventing your business model*”, Harvard Business Review, 86 (12), s. 50–59.
- Karda, M., *Pojęcia i typy modelu biznesu*, Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zo>
- Nogalski, B., (2009), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, Master of Business Administration, Tom 17, nr 2/2009.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013), *Tworzenie modeli biznesowych*. Podręcznik wizjonera, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Poniatowska-Jaksch, M., Sobiecki R., (2016), *Sharing economy (Gospodarka współdzielenia)*, dostęp: [http://administracja.sgh.waw.pl/pl/OW/publikacje/Documents/Sharing\\_economy\\_Poniatowska\\_Sobiecki.pdf](http://administracja.sgh.waw.pl/pl/OW/publikacje/Documents/Sharing_economy_Poniatowska_Sobiecki.pdf)



- Schneider, S., Senoner, A., Gratch, D., 2018, dostęp: <https://hbr.org/2018/05/what-airbnb-and-strava-know-about-building-emotional-connections-with-customers>
- Shafer, S., Smith, H., Linder, J., (2005), *The power of business models*, „*Business Horizons*”, issue 48, s. 200–202.
- Stabryła, A., red., (2010), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Kraków: wydawnictwo Mfiles.pl, s. 29–31.
- Slywotzky, A.J., Morisson, D.J., Andelman, B., (2000), *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*.
- Teece, J.D., (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning 43(2–3), s. 172–194, DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- Timmers, P., (1998), *Business Models for Electronic Markets*, Electronic Markets, 1998, Vol. 8, No. 2, s. 3–8.
- Wright, P., (1987), *A Refinement of Porter's Strategies*, „Strategic Management Journal”, Vol. 8/1987.

**Netografia:**

[http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86196.asp?soid=0E-6E586112814614843715A84D46939C](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=0E-6E586112814614843715A84D46939C)

