

JOLANTA WARTINI-TWARDOWSKA

MODELE BIZNESOWE JAKO NARZĘDZIE DOSKONAŁENIA PROCESÓW ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ NA PRZYKŁADZIE ROZWIĄZAŃ BRANŻY IT DLA SEKTORA B2B

Słowa kluczowe: model biznesowy, branża IT, wartość dla klienta

Keywords: business model, IT branch, value for customer

Klasyfikacja JEL: D2, D 29

Wprowadzenie

Jeśli firma przynosi korzyści dla interesariuszy, to model biznesowy, rozumiany jako „architektura firmy i jego sieci partnerów do tworzenia, marketingu, dostarczania wartości, oraz kapitał wzajemnych relacji dla jednego lub kilku segmentów klientów, aby wytworzyć zyskowne i trwałe strumienie dochodów”¹ bądź „metoda poprzez którą firma buduje i wykorzystuje swe zasoby, aby zaproponować swym klientom lepszą wartość niż jej konkurenci”² może nie wzbudzać zainteresowania. Pierwsze, poważne symptomy świadczące o wyczerpaniu się dotychczasowej formuły funkcjonowania firmy na rynku sygnalizują realny problem. Pogarszająca się sytuacja finansowa jednostki staje się mocnym impulsem do poszukiwania dróg wyjścia z sytuacji kryzysowej. Wraca wówczas, lekceważone wcześniej, pytanie o model biznesowy firmy. Stworzenie innowacyjnego, a przy tym konkurencyjnego modelu biznesowego wymaga przecież wiedzy o dotychczasowych źródłach przewagi konkurencyjnej firmy, sposobach proponowania wartości.

W artykule zawarto autorską propozycję typologii modeli biznesowych dla firm z branży IT i sektora b2b w zakresie rozwiązań wspomagających zarządzanie biznesem. Z transakcjami dokonywanymi w ramach określonych modeli biznesowych łączy się niepewność, którą opisano ich mocnymi oraz słabymi stronami. Zaprezentowane podejście, oparte na sprawdzonym w praktyce szablonie modelu biznesowego, pozwala na lepsze

¹ M. Dubosson-Torbay, A. Osterwalder, Y. Pigneur: *eBusiness model design, classification and measurements*, „Thunderbird International Business Review” 2001, 44 (1).

² M. Morris, M. Schindehutte, J. Richardson, J. Allen: *Is the business model a useful strategic concept?*, [w:] *Conceptual, theoretical, and empirical insights*, „Journal of Small Business Strategy”, Spring/Summer 2006, Vol. 17, No. 1.

oszacowanie ryzyka zmiany modelu biznesowego w kontekście posiadanych zasobów lub realizowanych procesów.

Metodyka badań

W proponowanym podejściu model biznesowy firm z branży IT jest rozpatrywany w aspekcie deskrypcyjnym. Określa reguły osiągnięcia wartości w ramach działalności biznesowej, opartej na określonych zasobach i procesach. Modele biznesowe scharakteryzowano, kierując się kryterium szczegółowości poziomu analizy. Uwzględniono trzy, spośród pięciu możliwych, poziomy opisu, tj.: (1) poziom ogólny modelu (system jako całość), (2) poziom modeli szczegółowych oraz (3) poziom wybranych elementów modeli³. Pominęto natomiast poziomy: subelementów i komponentów.

W artykule zastosowano podział typologiczny modeli biznesowych, obejmujący trzy grupy modeli wzorcowych, o wyraźnie określonych atrybutach. Narzędzia analizy SWOT posłużyły do opisu wartości atrybutów, co pozwoliło na identyfikację szczegółowych modeli w ramach każdej grupy. W rezultacie otrzymano dziewięć modeli biznesowych. Założono dwuetapową metodykę opisu modeli upraszczającą złożoność form prowadzenia biznesu w branży IT. Na etapie pierwszym dokonano wyboru ogólnego modelu biznesowego, wyrażającego podstawową logikę działania z perspektywy osiągnięcia wartości.

Etap drugi natomiast objął aspekt identyfikacji czynników decydujących o wyborze propozycji wartości dla klientów wraz ze strukturą kluczowych elementów modelu biznesowego oraz wzajemnych relacji między nimi.

Przyjęta metodyka badań pozwala na identyfikację związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy elementami każdego modelu a propozycją wartości.

Teoretyczne fundamenty modeli biznesowych

Stworzenie ram konceptualnych modeli biznesowych firm z branży IT dla sektora b2b oparto na podejściu strategicznym (Hagel i Singer⁴), z którym łączy się powstawanie wartości. Podwaliną modelu biznesowego jest koncepcja łańcucha wartości firmy⁵, teorie ekonomii: kosztów transakcyjnych i integracji pionowej⁶, teorii sieci, której wystarczającym uzasadnieniem nie wydaje się być teoria kosztów transakcyjnych⁷, ponadto teoria kapitału

³ Autorka zaadaptowała cytowane przez S. Mäkinen, M. Seppänen kryteria oceny modeli biznesowych. Szerzej w: S. Mäkinen, M. Seppänen: *Assessing business model concepts with taxonomical research criteria*, „Management Research News” 2007, Vol. 30, No. 10.

⁴ J. Hagel, M. Singer: *Unbundling the Corporation*, [w:] „Harvard Business Review”, March-April 1999.

⁵ M.E. Porter: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon & Schuster Inc., New York 2008, s. 59 i n.

⁶ O.E. Williamson: *The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations*, „American Economic Review” 1971, No. 61, 2; O.E. Williamson: *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics” 1979, Vol. 22, No. 2.

⁷ W.W. Powell: *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990, Vol. 12.

ludzkiego⁸, teoria wartości dla klienta (w kontekście znaczenia długoterminowej satysfakcji klienta przy projektowaniu strategii⁹, w aspekcie powiązania wartości z zachowaniami klientów¹⁰, znaczenia monitorowania wartości klienta¹¹, z perspektywy zarządzania kapitałem klienta¹². Wartość powstaje dzięki unikalnemu połączeniu zasobów, do których, obok kapitału ludzkiego, należą m.in. innowacje produktów, procesów biznesowych itd. Model biznesowy oparty jest m.in. na zasobach, kompetencjach stanowiących podstawę przewagi konkurencyjnej, pozostając w zgodzie z teorią opartą na zasobach¹³. Teorie: gier, kontraktów relacyjnych oraz inne pełnią (w modelach biznesowych) rolę pomocniczą¹⁴.

Wyniki badań – typologia modeli biznesowych firm z branży IT

Wyniki badań dowodzą, że tworzenie rynku jest rezultatem eksperymentów organizacji z modelami biznesowymi¹⁵. Skłoniły one autorkę do opracowania typologii modeli biznesowych w branży IT dla sektora b2b, której podłożem stała się konstatacja J. Hagela i M. Singera, w myśl której wartość tworzona jest poprzez koncentrację na jednym z trzech rodzajów działalności biznesowej: (1) ukierunkowanym na relacje z klientami, (2) ukierunkowanym na innowacje produktowe oraz (3) na zarządzanie infrastrukturą¹⁶. Autorska propozycja typologii modeli biznesowych, przedstawiona na rysunku 1, pozostaje w zgodzie z regułami metodologicznymi Kartezjusza, aby „dzielić każde zagadnienie przedstawiające trudność na tyle części, na ile tylko można lub na ile trzeba podzielić, aby rozwiązać problem”¹⁷. Każdy typ modelu działalności biznesowej opisano modelami szczegółowymi, charakteryzującymi specyficzny sposób tworzenia wartości dla klienta z branży IT.

W zaproponowanym podejściu opis modelu biznesowego rozpoczyna się od wyboru rodzaju działalności generującej wartość. Etap drugi obejmuje ustalenie ścieżki tworzenia wartości dla klienta oraz firmy poprzez identyfikację kluczowych zasobów i procesów.

⁸ G.S. Becker: *Investment in human capital: a theoretical analysis*, „Journal of Political Economy” 1962, Vol. 70, No. 5; T.W. Schultz: *Investment in human capital*, „American Economic Review” 1961, Vol. 51, 1.

⁹ R.B. Woodruff: *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, No. 25, 2.

¹⁰ J. Gutman: *A means-end chain model based on consumer categorization process*, „Journal of Marketing” Spring 1982, No. 46, s. 60 i n.

¹¹ A. Parasuraman: *Reflections on gaining competitive advantage through customer value*, „Academy of Marketing Science Journal” Spring 1997, No. 25, 2.

¹² R.C. Blattberg, G.G. Jacquelyn, S. Thomas: *KLIENT jako KAPITAŁ. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Wydawnictwo MT Biznes, Czarnów 2004, s. 39 i n.

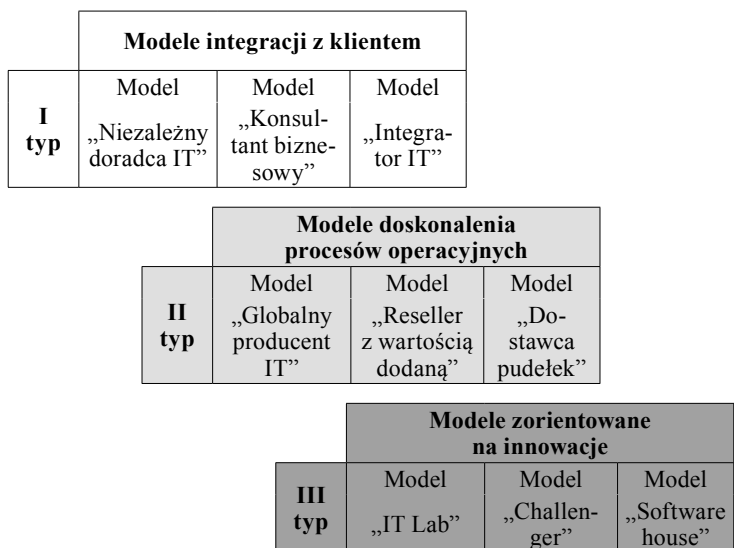
¹³ C.K. Prahalad, M.S. Krishnan: *The New Meaning of Quality in the Information Age*, „Harvard Business Review”, September–October 1999.

¹⁴ F. Hacklin, M. Wallner: *The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study*, *Management Decision*, 2012, Vol. 50 Iss: 2.

¹⁵ S.S. Holloway, H.J. Sebastiao: *The Role of Business Model Innovation in the Emergence of Markets: A Missing Dimension of Entrepreneurial Strategy?*, „Journal of Strategic Innovation and Sustainability” 2010, Vol. 6 (4); R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart: *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, 2010, Long Range Planning 43.

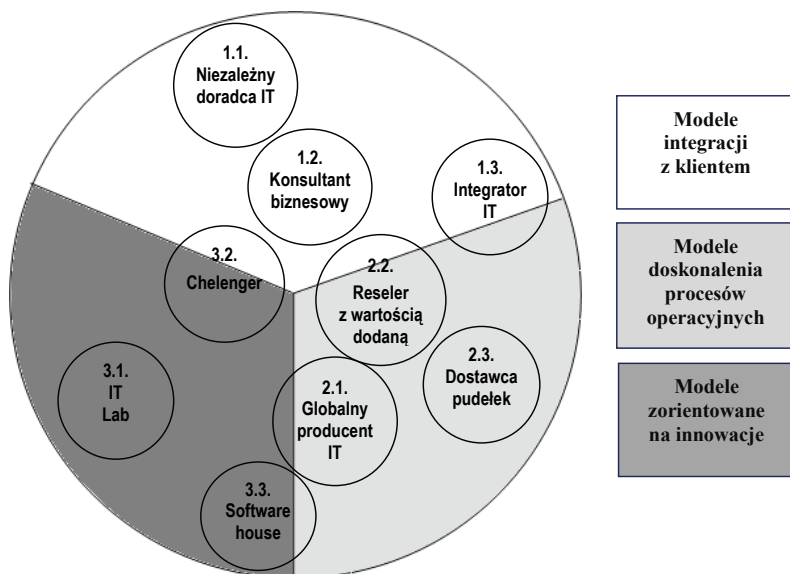
¹⁶ J. Hagel, M. Singer: *op.cit.*

¹⁷ *Logika dla prawników*, red. A. Malinowski, Wydawnictwo Lexis Nexis, Warszawa 2012, s. 13.



Rysunek 1. Typologia modeli biznesowych branży IT dla sektora b2b

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Kwalifikacja modeli szczegółowych firm z branży IT dla sektora b2b

Źródło: opracowanie własne.

Ostatecznie, każdą grupę ogólnych typów modeli biznesowych opisano trzema charakterystycznymi modelami szczegółowymi (rys. 1). O zakwalifikowaniu modeli szczegółowych do grup modeli głównych zdecydowały wartości atrybutów. Modele szczegółowe w pięciu przypadkach uplasowano na granicy ogólnych typów modeli biznesowych (rys. 2).

Ekosystem branży IT dla rozwiązań b2b

Ekosystem firm opartych na modelach integracji z klientem

Modele zorientowane na integrację z klientem (typ I) bazują na utrzymywaniu trwałych relacji z klientami. Ich specyfikę tworzy wartość dodana, osiągana dopiero po zagwarantowaniu wierności klienta. We wcześniejszych fazach, tj. rozpoznawania oczekiwań klienta oraz utrzymywania z nim regularnych kontaktów, wszelkie działania handlowe tworzą koszty transakcyjne. Traktuje się je jako „inwestycję”¹⁸. W modelach tych liczą się przede wszystkim korzyści zakresu (*economies of scope*)¹⁹. Budowanie wartości, oparte m.in. na specjalistycznych rozwiązaniach oraz współdzieleniu procesów, staje się z jednej strony czynnikiem gwarantującym wierność klienta, z drugiej natomiast skuteczną barierą chroniącą przed konkurencją. Niepewność wiążąca się z realizowanymi przez jednostki funkcjami transformacyjną i transakcyjną opisano w tabeli 1 za pomocą mocnych i słabych stron.

Tabela 1

Mocne i słabe strony modeli integracji z klientem

Mocne strony	Słabe strony
Bardzo łatwy dostęp do obsługi poszerzanego zakresu potrzeb klientów – świadczenie usług posprzedażnych związanych z głównym produktem np. usługi serwisowe czy dodatkowa sprzedaż licencji (<i>after market</i>), jak również świadczenie dodatkowych usług zaspokajających inne potrzeby klienta (<i>cross – selling</i>).	Profil zwrotu charakteryzujący się stosunkowo długim okresem „inwestowania” w relacje z klientem.
Umacnianie barier wejścia dla konkurentów poprzez kompleksowość oraz wysoki stopień specjalizacji oferty dla klienta.	Marketing oparty wyłącznie na rekomendacjach klienta. Często wymagana jest zgoda istniejących klientów na rozszerzanie współpracy na tym samym rynku (ochrona przed konkurencją).
Umacnianie barier wyjścia (rezygnacji klienta) poprzez integracje procesów i współdzielenie zasobów z klientem.	Ograniczenie modelu de facto do sektora b2b.

Źródło: opracowanie własne.

¹⁸ Inwestycja w szerokim rozumieniu, gdyż jej wydatków nie można aktywować – nie istnieje nowa umowa z klientem.

¹⁹ J. Hagel, M. Singer: *op.cit.*

Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować propozycje wartości dla klienta w zależności od rodzaju modelu integracji z nim (tab. 2).

Tabela 2

Wybrane elementy modeli ukierunkowanych na integrację z klientem

Lp.	Rodzaje modeli Elementy modeli	Modele integracji z klientem		
		Niezależny doradca IT	Konsultant biznesowy	Reseller z wartością dodaną
1.	Propozycja wartości dla klienta	Dostarczanie informacji o rynku rozwiązań IT oraz dostawcach usług, ograniczających ryzyko niepowodzenia realizacji projektów wdrożeniowych klienta.	Projektowanie (doskonalenie) kluczowych procesów biznesowych klienta z wykorzystaniem nowoczesnej technologii IT.	Integracja rozwiązań i/lub infrastruktury IT oparta na doświadczeniu w zarządzaniu projektami i bardzo dobrym rozpoznaniu oczekiwań klienta. Gwarancja profesjonalizmu w zarządzaniu zmianą poprzez elastyczne reagowanie na ewoluujące potrzeby klienta.
2.	Główne strumienie przychodów	1. Przychody z usług doradczych w formie ryczałtu lub rozliczane zadaniowo. 2. Przychody z opłat dot. reprezentowania klienta w zakresie: – nadzoru nad wdrażaniem rozwiązań IT, – zarządzania projektami IT.	1. Przychody z usług projektowych i/lub doradczych. 2. Przychody z usług wdrożeniowych i szkoleń.	1. Przychody ze sprzedaży licencji (obcych i/lub własnych). 2. Przychody z usług wdrożeniowych i szkoleń. 3. Przychody z utrzymywania rozwiązań (<i>maintenance</i>).
3.	Struktura kosztów	Koszty względnie stałe 1. Koszty gotowości do świadczenia usług (utrzymywania stałych relacji biznesowych). Koszty zmienne 1. Koszty koordynacji prac konsultantów biznesowych oraz konsultantów IT	Koszty względnie stałe 1. Koszty pozyskania (wdrożenia do pracy) i utrzymania (rozwoju) konsultantów biznesowych. 2. Koszty tworzenia i utrzymania baz wiedzy. Koszty zmienne 1. Koszty realizacji usług projektowych i/lub doradczych	Koszty względnie stałe 1. Koszty utrzymania konsultantów IT i infrastruktury. 2. Koszty wsparcia klienta i obsługi powdrożeniowej (serwisu). Koszty zmienne 1. Koszty zakupów sprzętu i oprogramowania oraz usług IT. 2. Koszty zarządzania projektami

Źródło: opracowanie własne.

Ekosystem firm opartych na modelach doskonalenia procesów operacyjnych

W układzie tworzącym ekosystem biznesu, oparty na modelach doskonalenia procesów operacyjnych (typ II), znajdują się nie tylko firmy oferujące specjalistyczne produkty lub usługi, ale również firmy proponujące sparametryzowane rozwiązania IT oraz jednostki pełniące funkcję transakcyjną, dystrybuujące standardowe oprogramowanie lub infrastrukturę IT, które klient dostosowuje do swoich potrzeb (tab. 3).

W modelach tych wartość uzyskiwana jest przede wszystkim poprzez korzyści skali²⁰. Propozycje wartości dla klienta w zależności od rodzaju modelu przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 3

Mocne i słabe strony modeli doskonalenia procesów operacyjnych

Mocne strony	Słabe strony
Wykorzystanie efektu krzywej doświadczeń, umacnianie barier wejścia konkurencji poprzez efekt skali oraz relacje z kluczowymi dostawcami. Gwarancja przychodów z tytułu usług serwisowych typu <i>maintenance</i> .	Wymagane stosunkowo wysokie nakłady kapitałowe by osiągnąć efektywny efekt skali.
Stosunkowo wysoka standaryzacja procesów operacyjnych zabezpieczająca przed ryzykiem związanym z fluktuacją pracowników.	Stosunkowo duże ryzyko migracji pracowników wynikające z posiadanych kompetencji, potwierdzanych najczęściej certyfikatami o zasięgu międzynarodowym.
Możliwość konkurowania na rynkach międzynarodowych.	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

Wybrane elementy modeli doskonalenia procesów operacyjnych

Lp.	Rodzaje modeli Elementy modeli	Modele zorientowane na doskonalenie procesów operacyjnych		
		Globalny producent IT	Reseller z wartością dodaną	Dostawca pudełek
1	2	3	4	5
1.	Propozycja wartości dla klienta	Oferta rozwiązania o wysokim udziale w rynku, z gwarancją ciągłości rozwoju oraz siecią autoryzowanych partnerów zapewniających bieżące wsparcie (podczas wdrażania) oraz serwis powdrożeniowy.	Szybkie wdrażanie parametryzowalnych rozwiązań IT, oparte na standardowych procedurach zarządzania projektem oraz najlepszych praktykach branżowych.	Dostarczanie standardu (oprogramowania lub infrastruktury IT) umożliwiającego klientowi dostosowanie funkcjonalności rozwiązania do specyfiki swojego biznesu.

²⁰ *Ibidem*.

1	2	3	4	5
2.	Strumienie przychodów	1. Przychody z masowej sprzedaży licencji własnych. 2. Przychody z utrzymania sieci partnerskiej. 3. Przychody z marki.	1. Przychody ze sprzedaży licencji obcych i własnych. 2. Przychody z usług wdrożeniowych. 3. Przychody z serwisu (<i>maintenance</i>) oraz usług posprzedażnych.	1. Przychody z masowej sprzedaży licencji obcych na oprogramowanie. 2. Przychody ze sprzedaży elementów infrastruktury IT.
3.	Struktura kosztów	Koszty względnie stałe 1. Koszty badań i rozwoju oprogramowania i/lub infrastruktury IT. 2. Koszty promocji i marketingu. 3. Koszty utrzymania sieci partnerskiej. 4. Koszty rozpoznania rynku. Koszty zmienne 1. Koszty dystrybucji.	Koszty względnie stałe 1. Koszty utrzymania konsultantów IT. 2. Koszty infrastruktury IT. Koszty zmienne 1. Koszty zakupu licencji obcych. 2. Koszty zarządzania projektem.	Koszty względnie stałe 1. Koszty partnerstwa (franszyzy). Koszty zmienne 1. Koszty zakupu licencji obcych i infrastruktury IT. 2. Koszty dystrybucji.

Źródło: opracowanie własne.

Ludzie stanowią (w krajach o wysoko rozwiniętych gospodarkach) większe bogactwo niż zasoby fizyczne²¹. Ta konstatacja odnosi się zwłaszcza do firm, w których nowe technologie stanowią trzon przedsiębiorczości. Jeśli innowacje traktowane są jako narzędzia firmy wykorzystywane do kreowania zmian w jej ekonomicznym i społecznym potencjale, to ich zasięgiem i zakresem można opisać formę innowacji²².

Ekosystem firm z modelami ukierunkowanymi na innowacje

W modelach zorientowanych na innowacje (typ III) oferowane są wysoce kapitałochłonne usługi, a korzyści jednostki zależą od szybkości przemieszczenia innowacji w stronę rynku (*economies of speed*)²³. Modele bazujące na innowacyjności generują specyficzne propozycje wartości dla klienta, które ujęto w tabeli 5.

Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować propozycje wartości dla klienta w zależności od rodzaju modelu opartego na innowacjach (tab. 6).

²¹ M. Friedman napisał, że kapitał ludzki „umiejętności, talenty, pomysłowość i przedsiębiorczość – jest o wiele ważniejszy niż kapitał fizyczny”, [w:] E. Butler, M. Friedman: *A concise guide to the ideas and influence of the free-market economist*, Harriman House LTD Petersfield 2011, s. 82.

²² Szerzej w rozdziale VI “Reguły innowacji”, [w:] P. Drucker: *Innovation and Entrepreneurship*, Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford 2012.

²³ J. Hagel, M. Singer: *op.cit.*

Tabela 5

Mocne i słabe strony modeli zorientowanych na innowacje

Mocne strony	Słabe strony
Tworzenie i posiadanie unikalnych rozwiązań dających potencjalną możliwość przewagi konkurencyjnej na rynku.	Stosunkowo niska standaryzacja procesów operacyjnych. Bardzo duże uzależnienie od jakości zasobów ludzkich.
Silne związanie z partnerami, dla których innowacje produktowe stanowią podstawę strategii marketingowych.	Wysoka kapitałochłonność działalności operacyjnej, wysokie koszty uzyskania patentów oraz ochrony praw autorskich.
Bariery wejścia wynikające z kapitałochłonności działalności operacyjnej.	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6

Wybrane elementy modeli ukierunkowanych na innowacje

Lp.	Rodzaje modeli Elementy modeli	Modele zorientowane na innowacje		
		IT Lab	Challenger	Software house
1	2	3	4	5
1.	Propozycja wartości dla klienta	Rozwiązywanie specyficznych (niestandardowych) problemów biznesowych klienta wykorzystując standardowe lub nowatorskie technologie IT.	Rozwiązywanie typowych problemów biznesowych klienta nowatorskimi rozwiązaniami IT.	Wytwarzanie wysokiej jakości specjalistycznego oprogramowania na zamówienie klienta.
2.	Strumień przychodów	1. Przychody z realizacji jednostkowych projektów IT finansowanych przez biznes. 2. Przychody z projektów badawczo-rozwojowych finansowanych przez instytucje publiczne. 3. Przychody ze szkoleń, konsultacji i wynajmu pracowników.	1. Przychody z wysokomarżowych projektów wdrożeń i licencji obcych. 2. Przychody z tytułu serwisowania. 3. Przychody ze szkoleń.	1. Przychody ze sprzedaży usług programistycznych. 2. Przychody z wynajmu programistów. 3. Przychody ze szkoleń specjalistycznych.
3.	Struktura kosztów	Koszty względnie stałe 1. Koszty utrzymania podstawowego zespołu konsultantów – kierowników projektów. 2. Koszty pozyskiwania projektów badawczo-rozwojowych.	Koszty względnie stałe 1. Koszty szkolenia i/lub pozyskania konsultantów IT. 2. Koszty pozyskania najnowszych technologii IT. 3. Koszty utrzymania infrastruktury IT.	Koszty względnie stałe 1. Koszty utrzymania programistów. 2. Koszty infrastruktury IT i standaryzacji procedur wytwarzania oprogramowania.

1	2	3	4	5
3.	Struktura kosztów	Koszty zmienne 1. Koszty konsultantów zewnętrznych. 2. Koszty koordynacji projektów oraz współpracy z jednostkami naukowymi.	Koszty zmienne 1. Koszty ograniczania ryzyka niepowodzenia projektu wdrożeniowego. 2. Koszty niepowodzenia projektu wdrożeniowego. 3. Koszty zarządzania projektem innowacyjnym.	Koszty zmienne 1. Koszty podnajmu programistów i zarządzania projektem IT. 2. Koszty dokumentacji projektu.

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa mogą łączyć typy modeli biznesowych w ramach jednostki, jednak optymalnym podejściem jest ich rozdzielenie i umieszczenie w odrębnych przedsiębiorstwach. Zapewnia to minimalizowanie konfliktów oraz zbędnych kompromisów²⁴, które utrudniałyby ekspansję firmy z perspektywy generowanej wartości.

Podsumowanie

Zaproponowane modele biznesowe dla branży IT są pomocnym narzędziem pomiaru wartości firmy oraz identyfikacji i szacowania ryzyka działalności biznesowej. Stanowią one bardzo dobry punkt wyjścia dla budowania strategii konkurencyjnej opartej na konsolidacji branży IT. Identyfikacja czynników bezpośrednio kształtujących propozycję wartości dla klienta oraz wartość firmy (w każdym modelu) pozwala bowiem na wycenę zasobów lub procesów w całym łańcuchu wartości usług i produktów IT oferowanych przez branżę.

Literatura

- Becker G.S.: *Investment in human capital: a theoretical analysis*, „Journal of Political Economy” 1962, Vol. 70, No. 5.
- Blattberg R.C., Jacquelyn G.G., Thomas S.: *KLIENT jako KAPITAŁ. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Wydawnictwo MT Biznes, Czarnów 2004.
- Butler E., Friedman M.: *A concise guide to the ideas and influence of the free-market economist*, Harriman House LTD Petersfield 2011.

²⁴ Na wybór takiej ścieżki zarządzania firmą wskazują J. Hagel i M. Singer, a za nimi A. Osterwalder i Y. Pigneur. Szerzej w: J. Hagel, M. Singer: *op.cit.*; A. Osterwalder, Y. Pigneur: *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 61.

- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E.: *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning” 2010, 43.
- Chesbrough H.W.: *Open innovation. The New Imperative for Creating And Profiting from Technology. The New Imperative For Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Press School Publishing Corporation, 2006.
- Drucker P.: *Innovation and Entrepreneurship*, Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford 2012.
- Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y.: *eBusiness model design, classification and measurements*, „Thunderbird International Business Review” 2001, 44 (1).
- Gutman J.: *A means-end chain model based on consumer categorization process*, „Journal of Marketing Spring” 1982, 46.
- Hacklin F., Wallner M.: *The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study*, „Management Decision” 2012, Vol. 50, Iss. 2.
- Hagel J., Singer M.: *Unbundling the Corporation*, „Harvard Business Review”, March-April 1999.
- Holloway S.S., Sebastiao H.J.: *The Role of Business Model Innovation in the Emergence of Markets: A Missing Dimension of Entrepreneurial Strategy?*, „Journal of Strategic Innovation and Sustainability” 2010, Vol. 6 4).
- Logika dla prawników*, red. A. Malinowski, Wydawnictwo Lexis Nexis, Warszawa 2012.
- Morris M., Schindehutte M., Richardson J., Allen J.: *Is the business model a useful strategic concept?*, [w:] *Conceptual, theoretical, and empirical insights*, „Journal of Small Business Strategy” Spring/Summer 2006, Vol. 17, No. 1.
- Mäkinen S., Seppänen M.: *Assessing business model concepts with taxonomical research criteria*, „Management Research News” 2007, Vol. 30, No. 10.
- Osterwalder A., Pigneur Y.: *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012
- Parasuraman A.: *Reflections on gaining competitive advantage through customer value*, „Academy of Marketing Scienc. Journal” Spring 1997, 25, 2.
- Porter M.E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon & Schuster Inc., New York 2008.
- Powell W.W.: *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990, Vol. 12.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S.: *The New Meaning of Quality in the Information Age*, „Harvard Business Review” September-October 1999.
- Schultz T.W.: *Investment in human capital*, „American Economic Review” 1961, Vol. 51, 1.
- Tushman M.L., O'Reilly Ch.A.: *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*, „California Management Review” 1996, Vol. 38, No. 4.
- Williamson O.E.: *The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations*, „American Economic Review” May 1971, 61, 2.

Williamson O.E.: *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics” October 1979, Vol. 22, No. 2.

Woodruff R.B.: *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, 25, 2.

dr Jolanta Wartini-Twardowska
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Rachunkowości

Streszczenie

W artykule zawarto autorską propozycję typologii modeli biznesowych firm z branży IT z sektora b2b dla rozwiązań wspomagających zarządzanie biznesem. Zastosowany podział obejmuje trzy grupy. Dla każdej grupy ogólnych modeli wzorcowych określono atrybuty oraz zidentyfikowano mocne i słabe strony. Tak zdefiniowanych atrybutów użyto następnie jako punktu odniesienia przy określaniu szczegółowych kryteriów identyfikacji dla modeli biznesowych. Opisane podejście, oparte na sprawdzonym w praktyce szablonie modelu biznesowego, pozwala, zdaniem autorki, na lepsze oszacowanie ryzyka doskonalenia modelu w kontekście posiadanych w organizacji zasobów i/lub realizowanych procesów.

BUSINESS MODELS AS TOOLS FOR OPTIMIZING THE VALUE MANAGEMENT PROCESSES EXEMPLIFIED BY THE SOLUTIONS OF IT BRANCH FOR B2B SECTOR

Summary

An original proposal regarding the typology of business models for an IT branch companies from b2b sector and of the solutions aimed at supporting business management has been presented in the paper. Typological division of business models includes three groups. For each group of pattern models the attributes and the weak and strong points have been determined. The defined attributes were then used as a reference point when determining the detailed identification criteria of business models for each of the groups. The above-described approach, which has been based on business model template tested in practice, allows, in the author's opinion, to better assess the risk of optimizing the model in the context of resources and/or processes in the organization.