

*Adam Krystian Wiśniewski**

KONSTRUKCJA MODELI BIZNESU

Z a r y s t r e ś c i: Pomimo zainteresowania badaczy tematyką modeli biznesu nie przyjęto jednomyślnie uznawanej definicji, a w związku z tym również ich konstrukcji. W artykule podjęto próbę analizy istniejących opracowań i na ich podstawie ustalenia efektywnej procedury konstrukcji modelu biznesu. W pierwszej części artykułu omówiono najpopularniejsze definicje modelu biznesu, jego własności i priorytety. Następnie dokonano analizy opracowań zawierających propozycje konstrukcji, ich rodzajów i specyfik. Na tej podstawie zaprezentowano własną procedurę konstrukcji modelu biznesu.

S ł o w a k l u c z o w e: model biznesu, zarządzanie, przedsiębiorstwo, konstrukcja.

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21

WSTĘP

Słownik Języka Polskiego PWN definiuje *konstrukcję* między innymi jako układ elementów danego obiektu. Przyjmowanie za rzeczony obiekt model biznesu prowadzi do postawienia pytania: *Jakie elementy wchodzą w skład modelu biznesu? Jak konstruować model biznesu?* W niniejszej pracy zostanie przeprowadzona analiza istniejących pozycji dotyczących składowych modeli biznesu, ich powiązań oraz identyfikacja procedury konstrukcji modelu biznesu. Z powodu braku powszechnie przyjętej wspólnej definicji modelu biznesu, zdaniem autora, niezbędne jest przefiltrowanie szeregu opracowań poruszających składowe modele biznesu. Zaproponowanie własnej procedury konstrukcji pozwoli ujednostlić dalsze kroki badawcze w omawianej materii.

* Adres do korespondencji: Adam Krystian Wiśniewski, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Organizacji i Zarządzania, al. Michała Oczapowskiego 2, Olsztyn, e-mail: adam.wisniewski@uwm.edu.pl;

1. MODEL BIZNESU

Pierwsze opracowania dotyczące modelu biznesu powstały już w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku. Szerzej temat ten został podjęty jednak dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Miało to związek z rozwojem elektronicznych kanałów komunikacji i dystrybucji wyrobów. Zwiększenie alternatyw wywołało impuls do tworzenia opracowań i prób identyfikacji ich rodzajów. Naturalnym określeniem jakie autorzy zaczęli wykorzystywać był „model”. W swoich opracowaniach bazowali na definicjach bliżej lub dalej związanych z generycznym ujęciem modelu, stanowiącym iż model to „konstrukcja, schemat lub opis ukazujący działanie, budowę, cechy, zależności jakiegoś zjawiska lub obiektu” [SJP¹, 20.01.2017]. W. Sadowski opisał model jako „odzwierciedlenie interesującego nas fragmentu rzeczywistości z pominięciem mniej istotnych elementów tej rzeczywistości” [Sadowski, 1964, s. 59]. Drugi element pojęcia nawiązuje do biznesu, rozumianego jako „przedsięwzięcie handlowe lub produkcyjne, przynoszące zysk” [SJP, 20.01.2017]. Konwertując przedstawione definicje, można wskazać, że model biznesu to opis działania, budowy i zależności przedsięwzięcia wytwórczego przynoszącego zysk.

W kierunku tym również podążali badacze jak i praktycy. Z naukowego punktu widzenia model biznesu został przedstawiony w trzech aspektach: semantycznym, które zostało przedstawione powyżej, konceptualnym i rodzajowym [Falencikowski, 2012, s. 84-85]. Podejście konceptualne podkreśla ukierunkowanie i priorytety funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podejście rodzajowe zawiera klasyfikacje i podziały różnicujące priorytety i własności danej organizacji. Jedną z popularniejszych klasyfikacji opracowali Ch. Baden-Fuller i M.S. Morgan, która zawiera cztery rodzaje: skali, roli, naukowe oraz przepis na sukces [Baden-Fuller, Morgan, 2010, s. 157]. Model skali w sposób dokładny odzwierciedla rzeczony obiekt. Funkcjonuje na zasadzie analogii do oryginału, w zmniejszonej skali. Model roli powieliła funkcję oryginału w biznesie. Podkreśla sens i ideę działania danego obiektu lub jego ulokowanie. Modele naukowe skupiają się na podobieństwach i różnicach specyficznych dla badanego obiektu. Są punktem wyjściowym do analizy i rozwiązywania problemów złożonych, prognozowania zdarzeń, odwzorowywania relacji między elementami modelu biznesu. Czwarty model, przepis na sukces, obrazuje sposób prowadzenia biznesu, jego zasad i elementów niezbędnych do wykonania zadań.

Na przestrzeni lat autorzy zaproponowali szereg definicji modelu biznesu, jednak pomimo dookreślonego obszaru danego problemu, nie została przyjęta jedna, powszechnie uznawana definicja. Z tego powodu należy wspomnieć o kilku określeniach, najczęściej przytaczanych w literaturze. Amit i Zott definiu-

¹ Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, dostęp elektroniczny: sjp.pwn.pl, 20.01.2017.

ją model biznesu jako strukturę, substancję i system nadzoru transakcji stworzony w celu wytworzenia wartości przez eksploatację szans biznesowych [Amit, Zott 2001, s. 511]. G. Hamel mówi o powiązanej z klientami kompozycji kluczowej strategii, strategicznych zasobów oraz sieci wartości [Hamel, 2000, s. 74]. Z kolei inni autorzy podkreślają użyteczność modelu biznesu i wymieniają szereg jego składowych: „model biznesu jest konceptualnym narzędziem wyrażającym biznesową logikę firmy i zawierającym zbiór przedmiotów, pojęć i ich relacji z celem. Model ujmuje opis wartości skierowanej do jednego lub kilku segmentów klientów, architektury firmy, sieci partnerów w tworzeniu wartości, sposobów dostarczania wartości, kapitału relacyjnego i zrównoważonych strumieni dochodów” [Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005, s. 18]. Wśród polskich autorów warty podkreślenia jest kilka definicji. J. Brzóska opisuje model biznesu jako przyjętą przez organizację metodę powiększania i wykorzystywania zasobów, w celu przedstawienia klientom oferty wyrobów, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która zapewnia organizacji dochodowość [Brzóska 2009, s. 6]. Sz. Cyfert i K. Krzakiewicz podkreślają, że model biznesu „określa logikę powiązań zawiązujących się między zasobami będącymi w dyspozycji organizacji a działaniami tworzącymi wartość dla szeroko rozumianych klientów” [Cyfert, Krzakiewicz, 2011, s. 100-105]. Najbardziej kompleksową definicję zaproponował T. Falencikowski, który przedstawił definicję mówiącą, że jest to „względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny, opisujący prowadzenie biznesu poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywanie części tej wartości dla przedsiębiorstwa” [Falencikowski, 2012, s.37].

2. KONSTRUKCJA MODELU BIZNESU

Pomimo mnogości definicji modelu biznesu, pogłębiona analiza ich zapisów pozwala wnioskować, iż są one w znacznej części zbliżone i skupiają się wokół aspektu wytwarzania oferty wartości dla odbiorcy, który świadomie lub nie jej oczekuje a przede wszystkim jest skłonny ją nabyć. Na priorytet wartości zwracają uwagę między innymi J. Brzóska, który stwierdził, że tworzenie wartości jest najważniejszym celem każdego przedsiębiorstwa [Brzóska, 2007, s. 320]. Teece definiuje własność modelu biznesu jako mechanizm tworzenia i dostarczania za pomocą określonego rodzaju biznesu, wartości dla klientów [Teece, 2010, s. 173]. Amit i Zott odwołują się do specyfiki schematu/szablonu, który ukazuje w jaki sposób prowadzi działalność, w jaki sposób dostarcza wartość interesariuszom oraz w jaki sposób wiąże rynki czynników wytwórczych i wyrobów [Zott, Amit 2010, s. 222].

Aspekt konstrukcji modelu biznesu podkreślany jest zarówno w polskich jak i zagranicznych opracowaniach. W. Rudny stwierdził, że „punktem wyjścia w tworzeniu modelu biznesu jest idea tworzenia wartości dla klienta, a konstrukcja modelu oparta jest przede wszystkim na problematyce dostarczeni wartości dla klienta” [Rudny, 2012, s. 252]. J. Drzewiecki porównując model biznesu ze strategią wśród kryteriów porównawczych wymienia między innymi konstrukcję (elementy). W tym aspekcie stwierdza o złożoności modelu biznesu: „w zależności od ujęcia może zawierać bardzo zróżnicowany zestaw elementów obejmujący zarówno wnętrze organizacji jak i jej otoczenie, partnerów elementy łańcucha wartości itp.” [Drzewiecki, 2011, s. 341]. Bazą do rozważań nad budową modelu biznesu w aspekcie jego zdolności do wytworzenia i dostarczenia wartości jest koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera. Z jej założeń wynika, że różnice w elementach łańcucha wartości a jego kompleksową formą są przyczyną odchyień między efektami działań przedsiębiorstw występujących na tym samym runku. Różnice te są źródłami przewagi konkurencyjnej, która stanowi podstawę wzrostu wartości oferowanej i przechwytywanej przez przedsiębiorstwo [Wiśniewski, 2016, s. 82-83].

Działalność przedsiębiorstw obciążona jest ryzykiem. Nierzadko brak umiejętności przewidywania i przeciwdziałania występującym ryzykom, doprowadza do utraty zajmowanej pozycji konkurencyjnej a w efekcie poniesienia porażki. B. Kozuch, powołując się na opracowanie Wojciecha Zielińskiego „Istota ryzyka w procesie zarządzania”, zwraca uwagę na fakt, że podstawowe obszary ryzyka pochodzą z konstrukcji modelu biznesu. Wymienia przy tym szereg źródeł: struktura organizacyjna, struktura kosztów, kluczowe działania, zasoby, dobór kadry i specyfika działalności [Kozuch, 2013, s. 8].

Problematyka konstrukcji modeli biznesu związana jest ze sposobem osiągnięcia własnych rozwiązań przez przedsiębiorstwa oraz teoretycznego ich opracowania przez naukowców. Brak spójności definicyjnej prowadzi do znacznego zróżnicowania klasyfikacji modeli biznesu. Wyróżniane są dwa podstawowe rodzaje klasyfikacji modeli biznesu – typologia (*typology*) i taksonomia (*taxonomy*). Podejście taksonomiczne zakłada próby budowy obrazu zaszłych zdarzeń i założeń z nich wynikających. Taksonomia bazuje na danych wyjściowych lub zastosowaniu modelu biznesu [Baden-Fuller, Haefliger, 2013, s. 420]. Według tych założeń swoją klasyfikację zaprezentowali między innymi B.W. Wirtz, O. Schilke i S. Ulrich, którzy podkreślali różnice między treścią (*content*), handlem (*commerce*), kontekstem (*context*) a łączeniem modeli biznesu [Wirtz, Schilke, Ulrich, 2010, s. 278]. Jednakowo C. Zott i R. Amitt zaznaczali istotę wydajności i nowości modelu biznesu. Alternatywne podejście do klasyfikacji modeli skupia się nie na konsekwencjach a wymiarach modeli biznesu. Taki rodzaj klasyfikacji w literaturze przedmiotu nazywany jest typologią [Hempel, 1965 s. 137-172]. Jak podkreślają Baden-Fuller i Haefliger na jego bazie ziden-

tyfikowano dwa kluczowe wymiary: tworzenie wartości (*value creation*) i przechwytywanie wartości (*value capture*). Pierwszy skupia się na wyjaśnieniu sposobów zaangażowania elementów przedsiębiorstwa do stworzenia oferty. Drugi na dostarczaniu i spieniężaniu oferty, czyli finalnie do wypracowywania zysku. Przedstawione podziały stanowią punkt wyjściowy konstrukcji i przedstawiania podstawowych typów modeli biznesu osadzonych na teoretycznych fundamentach. Autor w trakcie prowadzonych badań wypracował siedmioelementową typologię modelu biznesu, w skład której wchodzi: relacje, kanały dystrybucji, zasoby, instrumenty konkurencyjności, wartość dla klienta, wartość dla przedsiębiorstwa i kompetencje.

P. Groth i Ch. Nielsen dokonali zestawienia różnych konstrukcji modeli biznesu (tab. 1.). Wiele z nich koncentruje się wokół podobnych obszarów a dostrzegalne różnice dotyczą mniej istotnych obszarów oraz sposobów połączeń elementów.

Z zestawienia w tabeli 1 wynika istotność relacji między obszarami przedsiębiorstwa i jego otoczenia, ich połączeń oraz zależności. Globalne spojrzenie na problem konstrukcji modeli biznesu nie pozwala wyszczególnić zależności wyłonienia elementów budujących model biznesu według poszczególnych autorów. Dopiero szczegółowe zrozumienie zależności zachodzących w ich podejściu do zidentyfikowanych elementów pozwala poznać obraz funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na istotę powiązań zwracali uwagę liczni autorzy między innymi: R.E.S Boulton, B.D. Libert, S.M. Samek [1997, s. 244], G. Hamel [2000, s. 74], R. Amit, C. Zott [2012], L. M. Applegate [2000, s. 53], A. Afuah, Ch.L. Tucci [2003, s. 86], J. Hedman, T. Kalling [2003]. Problem budowy modelu biznesu dla konkretnego przedsiębiorstwa uzależniony jest od wielu złożonych elementów. Dokładna analiza i weryfikacja ogólnodostępnych, już opisanych modeli i ich odniesienie do konkretnego przedsiębiorstwa pozwoli ocenić na ile są one użyteczne. Jak zaznacza E. Szymańska nie istnieje uniwersalny system oceny organizacji i jej efektywności, „musi być tworzony indywidualnie z uwzględnieniem specyfiki danej organizacji” [Szymańska 2010, s. 155]. O specyfice organizacji w kontekście ich przynależności do sieci wspomina E. Molodchik, stwierdzając, że indywidualna specyfika przedsiębiorstwa odgrywa znaczną rolę w tworzeniu i przechwytywaniu wartości [Molodchik, 2014, s. 92]. Poznanie specyfiki przedsiębiorstwa, bez analizy jego składowych i ich konfiguracji nie pozwoli określić logiki prowadzonego biznesu. Identyfikacja i poznanie składowych modelu biznesu nie są wystarczające do efektywnego opisu prowadzonej działalności. W przypadku poznania elementów konstruujących model biznesu należy dokonać odpowiedniej ich konfiguracji (co wykazują T. Bieger i S. Reinhold [Bieger, Reinhold 2011, s. 56-62]). Ostatnim etapem konstrukcji modelu biznesu powinno być ustalenie hierarchii składników. Dzięki temu możliwe będzie wyłonienie różnic między modelami

Tabela 1. Konstrukcje modeli biznesu

Heskett (red.) 1994	Bell (red.) 1997	Chesbrough, Rosenbloom, 2002	Linder, Cantrell, 2000	Petrovic, Kithl (red.), 2001
<ul style="list-style-type: none"> - zaangażowanie pracownikow - zaangażowanie klientów - tworzenie podzrynywalnego wzrostu i zysków 	<ul style="list-style-type: none"> - siły zewnętrzne - rynki - strategiczne procesy zarządzające - podstawowe procesy biznesowe - aliansy - produkty i usługi - klienci 	<ul style="list-style-type: none"> - propozycja wartości - segmentacja rynku - łańcuch wartości - struktura kosztów i potencjał zysku - sieć wartości - strategia konkurencyjna 	<ul style="list-style-type: none"> - źródła przychodów - propozycja wartości - kluczowe czynniki – dostawcy - najważniejsze zasoby, zdolności, relacje i wiedza 	<ul style="list-style-type: none"> - model wartości - model zasobów - model produkcji - model relacji z klientem - model przychodów - model kapitałowy - model rynkowy
Alt, Zimmernan, 2001	Gordin (red.), 2001	Dubosson-Torbay (red.), 2001	Kaplan, Norton, 2001	
<ul style="list-style-type: none"> - misja - struktura - procesy - dochód - przepisy - technologia 	<ul style="list-style-type: none"> - aktorzy - obiekty wartości (value objects) - wejście wartości (value entrance) - interfejsy wartości (value interfaces) - handel wartością (value trading) - propozycja wartości (value proposition) - segmenty rynkowe (market segment) - aktorzy (composite actors) - działania wartości (value activities) 	<ul style="list-style-type: none"> - produkty i usługi - relacje z klientami - infrastruktural i sieć partnerów - aspekty finansowe 	<ul style="list-style-type: none"> - finanse - Klienci - wewnętrzne procesy biznesowe - uczenie się i wzrost 	
Betz, 2002	Mouritsen (red.), 2003	Morris (red.), 2005	Osterwalder (red.), 2005	
<ul style="list-style-type: none"> - zasoby - sprzedaż - zysk - kapitał 	<ul style="list-style-type: none"> - dzielenie się wiedzą - wyzwania zarządzania - inicjatywa - wskaźniki 	<ul style="list-style-type: none"> - propozycja wartości - rynek - zdolności wewnętrzne (internal capacities) - strategia konkurencyjna - czynniki ekonomiczne - możliwości rozwoju/wyjscia 	<ul style="list-style-type: none"> - propozycja wartości - segmentacja klientów - relacje z Klientami - kanały dystrybucji - aktywności - zasoby - partnerzy - źródła przychodów - koszty 	

Źródło: Groth P., Nielsen Ch., (2015), *Constructing a Business Model Taxonomy: Using statistical tools to generate a valid and reliable business model taxonomy*, Journal of Business Models, Vol. 3, No. 1, s. 13.

poszczególnych przedsiębiorstw oraz źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Omówioną procedurę konstrukcji modelu biznesu przedstawiono na rys. 1.

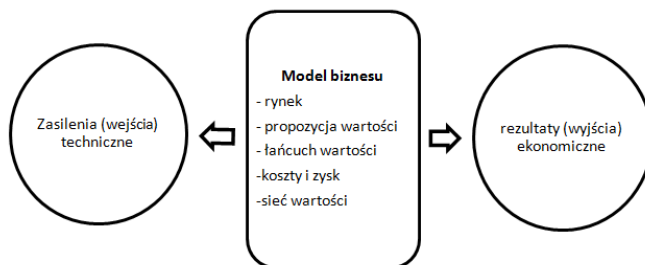
Rysunek 1. Procedura konstrukcji modelu biznesu



Źródło: Opracowanie własne

Potwierdzenie szczegółowego postępowania w konstruowaniu modelu biznesu wykazują zwłaszcza H. Chesbrough i R. S. Rosenbloom, którzy określając model biznesu konstrukcją łączącą techniczny potencjał z uwzględnieniem ekonomicznej wartości [Chesbrough, Rosenbloom, 2002, s. 533-534], zaprezentowali jego umiejscowienie między tymi domenami (rys. 2).

Rysunek 2. Położenie modelu biznesu między domenami technicznymi i ekonomicznymi



Źródło: Chesborough H., Rosenbloom R., (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*. "Industrial and Corporate Change", No. 11.

H. Chesborough i H. Rosenbloom opisują konstrukcję modelu biznesu jako układ logiczno-wynikowy, którego istotą jest utworzenie takiej propozycji wartości, która spełniając potrzeby i oczekiwania klientów wykorzystuje możliwości stosowania nowoczesnych technologii. W swoim opracowaniu podkreślają konieczność dopasowania modelu biznesu do segmentu rynku lub klientów. Zbieżne podejście wykazują M.M. Al-Debei i D. Avison, którzy stoją na stanowisku, iż praktyczne wykorzystanie modelu biznesu łączenia stosowanej technologii i realizacji celów oraz oferty wartości. Model biznesu służy dopasowaniu

i pośredniczenia w osiągnięciu kapitału wiedzy wspierającej realizację funkcji decyzyjnych w przedsiębiorstwie [Al.-Debei, Avison, 2010, s. 365].

Krok dalej w analizie konstrukcji modeli biznesu idzie T. Widmer, który dzieli dotąd powstałe i opisane w literaturze konstrukcje modeli biznesu na dwie kategorie: sztywne i elastyczne ramy konstrukcji modelu biznesu [Widmer, 2016, s. 18-24]. Pierwszy rodzaj charakteryzuje się ustaloną ilością funkcji, pól lub zadań służących wizualizacji i konceptualizacji modelu biznesu. Elastyczne ramy proponują szereg uczestników lub działań które mogą być ustalane według dyspozycji użytkownika modelu biznesu i służą przedstawieniu nie tylko charakterystyki ale także łańcucha wartości i przepływów w organizacji. Z racji ograniczeń objętościowych artykułu i powszechnego dostępu do poniżej przedstawianych narzędzi zostaną one jedynie wyszczególnione. W grupie sztywnych ram wymienione zostały koncepcje: Business Model Canvas, Flourishing Business Canvas, IBM's Component Business Model (CBM), Fluidminds Business Model, Model VARIM, ramy Business Model Navigator oraz Moonfish Circular Business Model. Wśród elastycznych ram wymieniono: Casual Loop Diagram Casadeus-Masanell'a i Ricarta oraz *narzędzie mapujące model biznesu Board of Innovation*. Również w tym przypadku świadomie lub nie stosowana jest zaproponowana procedura konstrukcji modelu biznesu, co pozwala wnioskować o jej słuszności i użyteczności zarówno w dalszych badaniach autora jak i praktyce gospodarczej.

PODSUMOWANIE

Brak zgody teoretyków i praktyków zarządzania co do jednolitego standardu definicyjnego i konstrukcyjnego modelu biznesu stanowi istotne utrudnienie prowadzenia badań w tym zakresie. Dywersyfikacja, świadomość funkcjonowania, racjonalność podejmowanych działań czy celowość doboru składników modelu biznesu warunkują prawidłowe funkcjonowanie i odniesienie sukcesu biznesowego. Model biznesu rozumiany jako obiekt wieloskładnikowy stanowi narzędzie zawierające uproszczony zapis funkcjonowania organizacji. Dzięki swojej uniwersalności pozwala dokonywać wielorakiej analizy funkcjonowania, efektywności i elastyczności przedsiębiorstwa. Daje również możliwość porównywania kondycji przedsiębiorstw występujących w jednej branży lub między rynkami. Wyzwaniem staje się prawidłowa konstrukcja modelu biznesu, uwzględniająca wszystkie cechy przedsiębiorstwa. Dlatego niezbędne jest przestrzeganie pełnej procedury konstrukcji modelu biznesu zaproponowanej w niniejszym opracowaniu. Identyfikacja, analiza i konfiguracja składników modelu biznesu pozwala opisać logikę funkcjonowania organizacji. Z kolei dokonanie ostatniego etapu, ustalenia hierarchii składników warunkuje ocenę

kluczowych działań i dopasowanie dalszych działań prowadzących do utrzymania lub poprawienia pozycji konkurencyjnej. W swojej przejrzystości model biznesu może posiadać bardziej uniwersalny, elastyczny układ lub bezwarunkową, sztywną konfigurację. Dzięki mnogości koncepcji modeli biznesu praktycy mogą stosować istniejące propozycje konstrukcji modeli biznesu. Kluczowym aspektem jest ich prawidłowe dopasowanie do specyfiki organizacji (stosowanej technologii) i branży. Celem nadrzędnym stosowania tej koncepcji jest maksymalne wykorzystanie zasobów i wytworzenie jak największej wiązki oferty wartości, za którą nabywca jest skłonny zapłacić.

Zaproponowana hierarchia konstrukcji i opisane klasyfikacje modeli biznesu stanowią podstawę do dalszych, pogłębionych badań nad esencją i wykorzystaniem tej koncepcji w praktyce gospodarczej.

LITERATURA

- Afuah, A., and Tucci, C., (2003), *Internet Business Models and Strategies*, Boston: McGraw-Hill.
- Al-Debei M. M., Avison D., (2010), *Developing a unified framework of the business model concept*, European Journal of Information Systems, Vol. 19.
- Amit R., Zott C., (2001), *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal”, issue 22.
- Amit R., Zott Ch., (2012), *Creating value through business model innovation*, MIT Sloan Review, vol. 53, no 3.
- Applegate L.M. (2000), *E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape*, [w:] Applegate L.M., Gary Dickson W. (2000) *Information Technology and the New Enterprise: Future Models for Managers*, red. Gerardine DeSanctis, Upper Saddle River, NJ Prentice Hall.
- Baden-Fuller C., Haefliger S., (2013), *Business Models and Technological Innovation*, Long Range Planning, Vol. 46, No. 6.
- Baden-Fuller C., Morgan, M. S., (2010), *Business Models as Models*. Long Range Planning, Vol. 43, No. 2-3.
- Bieger T., Reinhold S., (2011), *Das wertbasierte Geschäftsmodell. Ein aktualisierter Strukturierungsansatz*, [w:] Bieger T., zu Knyphausen-Aufseß D., Krysz Ch., (red.), *Innovative Geschäftsmodelle*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg.
- Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M., (1997), *Cracking the Value Code: How Successful Businesses are Creating Wealth in the New Economy*, Harper Collins Published New York.
- Brzóska J. (2009), *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik naukowy”, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, nr 2 (6), Gliwice.
- Chesborough H., Rosenbloom R., (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*. “Industrial and Corporate Change”, No. 11.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., (2011), *Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy*, [w:] Krupski R. (red.) *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Drzewiecki J., (2011), *Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice*, „Nauki o zarządzaniu. Management Science”, nr 8, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Falencikowski T., (2012), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Groth P., Nielsen Ch., (2015), *Constructing a Business Model Taxonomy: Using statistical tools to generate a valid and reliable business model taxonomy*, Journal of Business Models, Vol. 3, No. 1, s. 13.
- Hamel G., (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hedman J., Kalling T., (2003), *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*, "European Journal of Information Systems", No. 12.
- Hempel, C.G., (1965), *Fundamentals of taxonomy, and typological methods in the natural and social sciences*, Aspects of Scientific Explanation. Macmillan, New York.
- Kożuch B. (red.), (2013), *Modele biznesowe*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Molodchik, E. (2014), *Intangible-driven value creation: supporting and obstructing factors*, Measuring Business Excellence nr 18(3).
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., (2005), *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, Communications of AIS, vol. 15.
- Rudny W., (2012), *Model biznesu w procesie tworzenia wartości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sadowski W., (1964), *Teoria podejmowania decyzji: wstęp do badań operacyjnych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, dostęp elektroniczny: <http://sjp.pwn.pl>, [20.01.2017].
- Szymańska E., (2010), *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, t. 97, z. 2.
- Teece D.J. (2010): *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning, no. 43.
- Widmer T., (2016), *Assessing the strengths and limitations of Business Model Frameworks for Product Service Systems in the Circular Economy: Why Canvas and co. are not enough*, praca dyplomowa, KTH School of Industrial Engineering And Management, Stockholm [https://www.researchgate.net/publication/304999135_Assessing_the_strengths_and_limitations_of_Business_Model_Frameworks_for_Product_Service_Systems_in_the_Circular_Economy_Why_Canvas_and_co_are_not_enough]
- Wirtz, B.W., Schilke, O., Ullrich, S., (2010). *Strategic development of business models: implications of the web 2.0 for creating value on the Internet*. Long Range Planning 43 (2–3).
- Wiśniewski A.K., (2016), *Wartość w koncepcji modeli biznesu*, Przedsiębiorstwo We Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka, No. 4/2016 (19).
- Zott C., Amit R., (2007). *Business model design and the performance of entrepreneurial firms*, Organization Science Vol. 18.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). *Business model design: an activity system perspective*. Long Range Planning, 43(2).

CONSTRUCTION OF BUSINESS MODELS

Abstract: Despite the interest of researchers in topic of business models, there were not adopted unanimously accepted definition, and therefore also its construction or framework. The paper attempts to analyze existing studies and on this basis leads to find effective procedures for the construction of business model. In the first part the article discusses the most common definitions of business model, its features and priorities. Later the paper discusses proposals for construction

procedures of business models, their types and specifics. On this basis, it was presented new business models construction procedure.

Keywords: business model, management, design, construction.

