

# TWORZENIE ORAZ PRZECHWYTYWANIE WARTOŚCI W MODELACH BIZNESU – UJĘCIE RELACYJNE

*Marian Oliński<sup>1</sup>*

## **Streszczenie**

Teoria wartości w modelach biznesu oparta jest na rozróżnieniu pomiędzy wartością generowaną dla klienta, a wartością przechwytywaną przez przedsiębiorstwo. Oba te procesy, mogą odbywać się przy czynnym udziale partnerów – innych organizacji, funkcjonujących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Z tego powodu celem badań prezentowanych w niniejszym artykule było rozpoznanie, jak często z tymi samymi kategoriami partnerów, badane przedsiębiorstwa nawiązują równoczesne relacje międzyorganizacyjne, wspomagające tworzenie, jak i przechwytywanie wartości. Z badań wynika, iż większość przedsiębiorstw nawiązujących relacje z konkretnymi partnerami, czyni to zarówno w celu wsparcia tworzenia, jak i przechwytywania wartości.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, tworzenie i przechwytywanie wartości, relacja międzyorganizacyjna.

## **1. Wprowadzenie**

W literaturze światowej z obszaru zarządzania, od kilku dziesięcioleci można zauważyć wzrastające zainteresowanie koncepcją modelu biznesu. Przedsiębiorstwa, chcąc sprostać wyzwaniom rynku, muszą systematycznie poddawać analizie poszczególne elementy (czynniki konstytuujące) model biznesu. Monitorowaniu powinni zwłaszcza podlegać klienci oraz wartości generowane dla klienta (Jędrzyak, Piwoni-Krzeszowska, 2012). Wśród komponentów modelu biznesu, wartość występuje aż dwukrotnie. Raz jest to wartość dla klienta, drugi – wartość dla przedsiębiorstwa (Falencikowski, 2015). Nie powinno się jednak zapominać, iż poszczególne elementy składowe modelu biznesu, tylko wtedy mogą odzwierciedlać logikę prowadzenia biznesu, kiedy są odpowiednio skonfigurowane między sobą – łącząc

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych / University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Faculty of Economics

tym samym poszczególne elementy w pewną całość. Właśnie takim unifikatorem, zespalaającym wszystkie elementy składowe modelu biznesu są relacje. W literaturze brak jest rozbudowanych badań nad zagadnieniem relacji występujących na gruncie modelu biznesu. Na ten brak w literaturze zagranicznej zwrócili uwagę Ch. Zott, R. Amit (Zott, Amit, 2010), zaś na gruncie rodzimej literatury T. Falencikowski (Falencikowski, 2013). Relacje cementujące poszczególne składniki modelu biznesu, nie są jedynymi istotnymi relacjami, wyjaśniającymi funkcjonowanie modelu biznesu. Równie ważne są związki zewnętrzne, wyrażone poprzez relacje międzyorganizacyjne. Tworzenie wartości dla klienta, bardzo często konkretyzuje się przy czynnym udziale różnorodnych partnerów (np. dostawców, konkurentów, instytucji okołobiznesowych), a także samych klientów. Podobnie rzecz się ma z przechwytywaniem wartości na rzecz przedsiębiorstwa, które to, dzięki odpowiednim relacjom z partnerami, może stać się procesem o wiele bardziej efektywnym – z korzyścią dla samego przedsiębiorstwa.

## 2. Metodyka badań

Badania empiryczne, których fragment został zaprezentowany w niniejszym artykule były przeprowadzone w 2015 roku w ramach projektu badawczego pt. „Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania trendy i modele”<sup>2</sup>. Dzięki określonym kryteriom (Kaczmarczyk, 2011), uzyskano liczebność próby na minimalnym poziomie 246 podmiotów (wykorzystano wzór na wielkość próby minimalnej przy populacji skończonej), jednak w efekcie końcowym w badaniu wzięło udział o cztery przedsiębiorstwa więcej (łącznie 250 podmiotów).

$$N_{\min} = \frac{P(1-P)}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

gdzie:  $P$  – oszacowana proporcja w populacji,

$e$  – dopuszczalny błąd,

$N$  – wielkość populacji,

$Z$  – wartość wynikająca z przyjętego 95% poziomu ufności.

Reprezentatywność próby badawczej, oparto o takie kryteria jak: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności wg sekcji i działów PKD, siedzibę przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego – badania obejmowały teren całego kraju), a także minimalny – 5-letni okres funkcjonowania na rynku (doświadczenie pozwalające na udzielenie odpowiedzi na zadane pytania – repondentami byli właściciele lub menadżerowie).

<sup>2</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/09/B/HS4/01971.

W gromadzeniu danych posłużono się wywiadami w oparciu o skonstruowany kwestionariusz. Były to wywiady wspomagane komputerowo, tzw. CAPI (ang. *Computer Assisted Personal Interview*), polegające na przeprowadzeniu wywiadu z respondentem przy użyciu urządzeń mobilnych (tj. laptop, palmtop), na których zapisywane były udzielone odpowiedzi. Składowe modelu biznesu ujęte zostały w odrębnych pytaniach, które z kolei zbudowane były z dwóch części – w pierwszej diagnozowano konkretny element składowy modelu, natomiast w drugiej identyfikowano relacje międzyorganizacyjne, powiązane z tymże elementem. W celu zaprezentowania wyników badań, zastosowano metody statystyki opisowej (przede wszystkim opis tabelaryczny).

Celem badań prezentowanych w artykule było rozpoznanie, jak często z tymi samymi kategoriami partnerów (dotyczy klientów, dostawców, konkurentów oraz innych organizacji), badane przedsiębiorstwa nawiązują równoczesne relacje międzyorganizacyjne, wspomagające tworzenie, jak i przechwytywanie wartości. Z tak postawionego celu wysunięto tezę, iż większość przedsiębiorstw, która nawiązała jakiegokolwiek relacje z wybranymi podmiotami (tzn. o charakterze wspierającym tworzenie lub przechwytywanie wartości), posiada równoczesne relacje obejmujące oba aspekty równocześnie. Inaczej ujmując, większość przedsiębiorstw (czyli ponad 50%), posiadających relacje wspierające tworzenie lub przechwytywanie wartości (albo-albo), posiada relacje wspierające tworzenie wartości i równocześnie relacje wspierające przechwytywanie wartości (kluczowym jest tu więc spójnik „i”).

### **3. Wartość, jako baza ontologiczna koncepcji modelu biznesu**

W odniesieniu do założeń ontologicznych modelu biznesu, wskazać można na liczne kontrowersje i różne podejścia, zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Nadal nie ma powszechnie przyjętej podbudowy teoretycznej modelu biznesu, a tym bardziej akceptowanej przez większość badaczy jednolitej definicji tego obiektu konceptualnego. Podobnie jak pokrewne do modelu biznesu koncepty, w tym także strategia, ich znaczenie, poprzez badania naukowe i praktyczne zastosowania, wciąż ewoluuje (Lambert, 2015). Niemniej jednak wielu badaczy za istotę modelu biznesu uznaje propozycję wartości skierowaną do klientów (np. Markides 2008; Afuah, 2003; Mahadevan, 2000), inni zaś do propozycji tworzenia wartości dodają kolejną funkcję, a mianowicie jej przechwytywanie (np. Chesbrough, 2007a; Osterwalder 2004; Osterwalder, Pigneur, 2002). W tabeli 1 zaprezentowano wybrane definicje modeli biznesu, uwzględniające jedynie aspekt wytwarzania wartości dla klienta oraz definicje uznające za sedno modelu biznesu nie tylko wytwarzanie wartości, ale także jej przechwytywanie.

**Tabela 1.** Ujęcie ontologiczne modelu biznesu poprzez wytwarzanie versus wytwarzanie i przechwytywanie wartości

Lp.	Wytwarzanie wartości	Wytwarzanie i przechwytywanie wartości
1	Model biznesu to rdzenna logika organizacji dotycząca tworzenia wartości (Linder, Cantrell 2000).	Ogół czynników związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa na rynku, służących wytwarzaniu wartości dla klientów i przechwytywaniu zysków (Slywotzky 1996)
2	Opis propozycji wartości przedsiębiorstwa dla jego interesariuszy i systemów funkcjonowania, używanych, aby tworzyć i dostarczać wartość klientom (Seddon, Lewis, Freeman, Shanks, 2004).	Model biznesu to opis, jak zasoby są łączone i przekształcane w celu wygenerowania wartości dla interesariuszy oraz jak przedsiębiorstwo będzie wynagrodzone przez interesariuszy w zamian za dostarczone im wartości (Magretta, 2002)
3	Opis sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa w celu kreowania wartości (Malone, Weill, Lai, D'Urso, Herman, Apel, Woerner, 2006).	Opis tworzenia wartości i relacji z klientami w celu generowania dochodu dla przedsiębiorstwa (Rappa, 2004)
4	Unikatowa kompozycja zasobów, umożliwiająca generowanie ponadprzeciętnej wartości dla klientów, w sposób odróżniający od konkurencji (de Wit, Meyer, 2007).	Bazowa logika biznesu, uwzględniająca strategiczne wybory, podjęte w celu kreowania i przechwytywania wartości w ramach sieci wartości (Shafer, Smith, Linder 2005)
5	Model biznesu jest konceptem pojęciowym, który identyfikuje to, co się robi, i jak się wytwarza wartość (Maxwell, Rankin 2007).	Opis tworzenia i zdobywania wartości przez przedsiębiorstwo (Chesbrough, 2007b)
6	Model biznesu to zestaw połączonych elementów, służących tworzeniu i dostarczaniu wartości (Johnson, Christensen, Kagermann, 2008)	Koncept przy pomocy którego podejmowane są strategiczne wybory tworzące wartość dla klienta, a następnie wykorzystując architekturę organizacji, zatrzymuje się część wartości u siebie (Smith, Binns, Tushman, 2010)
7	Model biznesu to logika tworzenia i dostarczania przez biznes wartości do klientów [Teece, 2010].	Model biznesu to opis przesłanek stojących za sposobem w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z wytworzonej wartości (Osterwalder, Pigneur, 2010)

cd. tabeli 1

8	Model biznesu to istota kierowania transakcjami w taki sposób, aby kreować wartość przez wykorzystanie okazji biznesowych (Amit, Zott, 2010).	Model biznesu jest wskazaniem, jak firma identyfikuje i tworzy wartość dla klientów oraz przechwytuje część tej wartości w postaci dochodu (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010)
9	Model biznesu to opis łańcucha tworzenia wartości między różnorodnymi biznesowymi aktorami (Wikström, Artto, Kujala, Söderlund, 2010)	Artykulacja sposobu tworzenia wartości dla klientów i jej zawłaszczania z rynku (Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy, Bridges, 2011)
10	Model biznesu to logika powiązań pomiędzy zasobami będącymi w dyspozycji organizacji a działaniami tworzącymi wartość dla klientów (Cyfert, Krzakiewicz 2011)	Model biznesu to względnie odosobniony, wieloskładnikowy obiekt conceptualny opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości na rzecz klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo (Falencikowski 2013)

Źródło: Opracowanie własne

Jak wynika z tabeli 1, dla wielu badaczy warstwa ontologiczna modelu biznesu, ogranicza się do wytwarzania i dostarczania wartości dla klienta, natomiast wielu reprezentantów nauk o zarządzaniu dodaje jeszcze perspektywę przechwycenia części wartości na rzecz prowadzącego biznes. Wydaje się to logiczne, bowiem nawet najbardziej efektywnie wytworzona wartość nie przełoży się na zyski, jeśli przedsiębiorstwa nie będą w stanie przechwycić istotnej jej części (Dyduch, Bratnicki, 2015). W takim ujęciu model biznesu charakteryzuje się dwoma podstawowymi wymiarami: wartością dla klienta oraz wartością dla przedsiębiorstwa. Wymiary te określają nie tylko model biznesu, za ich pomocą można opisać w zasadzie każdy realny biznes (Falencikowski 2012). Przy tym, wytwarzanie oraz przechwytywanie wartości, stanowi nie tylko ośnowę ontologiczną modelu biznesu, ale także służy, jako podstawa typologizacji modeli biznesu. Przykładowo przy rozróżnieniu małej lub dużej wielkości wartości wytwarzanej dla klienta, oraz małej i dużej wartości przechwytywanej przez przedsiębiorstwo, możliwe jest wyłonienie czterech rodzajów modelu biznesu, charakteryzujących się generowaniem małych wartości i przechwytywaniem małych wartości, generowaniem małych wartości i przechwytywaniem dużych wartości, oraz generowaniem dużych wartości na rzecz klienta przy równoczesnym słabym przechwytywaniu wartości na rzecz przedsiębiorstwa i końcowo dużym generowaniem wartości dla klienta, przy jednoczesnym dużym przechwytywaniu wartości dla przedsiębiorstwa (Falencikowski, 2013).

Jak więc widać, znaczenie kategorii wartości w eksploracji naukowej modeli biznesu, ma znaczenie kluczowe – zarówno w warstwie ontologicznej (przyczone

powyżej definicje), jak i epistemologicznej (typologia modeli biznesu jako klucz ich poznawania i wyjaśniania), nie wspominając o aksjologii – będącej przecież *sensu stricto* nauką o wartościach.

#### **4. Relacje jako instrument wsparcia w procesie tworzenia i przechwytywania wartości**

Relacja jest zazwyczaj definiowana jako dowolny związek (fizyczny albo myślowy, prawny lub zwyczajowy), zachodzący między dwoma lub więcej przedmiotami dowolnej klasy, stwierdzony albo ustalony przez ich porównanie (Stachak, 2003). Relacje jako przedmiot badań to inaczej konfiguracje w ramach, których łączy się zasoby dwóch lub więcej niezależnych organizacji, aby wspólnie wytworzyć wartość dodaną (Gulati, 1998).

Teoria zasobowa generowania wartości zakłada, iż źródłem wartości (a tym samym zysków, jako efektu przechwycenia części wartości przez przedsiębiorstwo), jest umiejętne łączenie poprzez odpowiednie relacje, zasobów własnych z zasobami zewnętrznymi, należącymi do innych organizacji (Bowman, Ambrosini, 2000). W związku z tą konstatacją, nasuwa się pytanie, z jakimi organizacjami przedsiębiorstwa najczęściej zawiązują relacje wspomagające proces tworzenia wartości, a z jakimi jej przechwytywania. Ponadto interesującym jest, jak często występuje zjawisko "obustronnego" korzystania z pomocy, tzn. jak często badane przedsiębiorstwa od tego samego typu partnerów relacji, uzyskują równoczesną korzyść w tworzeniu, jak i przechwytywaniu wartości.

Jak wynika z tabeli 2, istniejące relacje w równym stopniu wspomagają proces tworzenia, jak i przechwytywania wartości. Przy tym, najczęściej występujące relacje, to relacje z klientami (mają one największy wpływ zarówno na tworzenie wartości, jak i jej przechwytywanie). Aż 205 (spośród 250 przebadanych przedsiębiorstw), uzyskuje pomoc w procesie tworzenia wartości dzięki relacjom z klientami. Trwale związki z klientami pozwalają na uzyskanie ich opinii oraz doradztwa, możliwości przeprowadzania badań u klientów i wszelkich innych czynności, które wpływają na oferowaną wartość. Z kolei długotrwałe, spersonalizowane relacje pomagają w utrzymywaniu lojalności klientów i przeciwdziałają odejściu do tańszej konkurencji. Aspekty te były głównie podkreślane przy charakteryzowaniu relacji, jako instrumentu wsparcia przy przechwytywaniu wartości przez przedsiębiorstwo (łącznie aż 209 przedsiębiorstwom udało się nawiązać tego typu relacje). Nieco mniejsze znaczenie miały relacje z dostawcami, choć większość badanych przedsiębiorstw (157 przy tworzeniu wartości i 178 przy przechwytywaniu), dzięki nim otrzymało informacje o nowościach na rynku, otrzymało nowe komponenty, wskazówki odnośnie lepszego wykorzystania własnych produktów, czy też dzięki długotrwałym relacjom możliwe były zakupy po niższych cenach. Mniej liczne były relacje z konkurentami – choć około 1/3 przedsiębiorstw współpracuje z konkurencją nad wypracowaniem wspólnych standardów jakościowych, przekazuje informacje

dotyczące rynku i oferowanych przez siebie produktów, lub nowinek technicznych, a także nawiązuje pewne formy współpracy pozwalające zwiększyć zysk przedsiębiorstwa. Nawiązywanie relacji z innymi organizacjami (były to instytucje okołobiznesowe zajmujące się głównie wspieraniem rozwoju przedsiębiorstw), miało znaczenie marginalne (zaledwie cztery przedsiębiorstwa posiadały relacje wspierające tworzenie wartości i jedynie dwa sprzyjające jej przechwytywaniu).

**Tabela 2.** Relacje wspomagające tworzenie oraz przechwytywanie wartości (w %)

Relacja z:	Wsparcie relacyjne przy:		Średnia <sup>*)</sup>
	tworzeniu wartości	przechwytywaniu wartości	
klientami	82,0	83,6	82,8
dostawcami	62,8	71,2	67,0
konkurentami	37,6	37,6	37,6
innymi organizacjami	1,6	0,8	1,2

<sup>\*)</sup> średnia arytmetyczna uwzględniająca tworzenie, jak i przechwytywanie wartości

*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie badań

Przedsiębiorstwa, które zawiązują relacje wspomagające tworzenie wartości, często aranżują równoczesne relacje służące jej przechwytywaniu. Aż 76% (190 podmiotów), które posiadają relacje z klientami w celu wsparcia kreowania wartości, uformowało także relacje z tą kategorią (oczywiście niekoniecznie z tymi samymi klientami) w celu przechwytywania wartości. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że w tej grupie zawiązywanie relacji w celu tworzenia wartości, wzmacnia komponowanie relacji służących jej przechwytywaniu (i na odwrót – na zasadzie sprzężenia zwrotnego). Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku dostawców (tabela 3)<sup>3</sup>.

Relacje międzyorganizacyjne z konkurentami, służące zarówno tworzeniu jak i przechwytywaniu wartości są już rzadsze (poniżej ¼ przedsiębiorstw posiada tego rodzaju więzi). Natomiast relacje z innymi organizacjami (jako obustronne wzmocnienie tworzenia i przechwytywania wartości) mają już znaczenie marginalne (co jest konsekwencją niskiej liczby jakichkolwiek relacji pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami, a tego typu podmiotami). W tabeli 4 przedstawiono dane potwierdzające tezę, iż większość badanych podmiotów, które utworzyły relacje z wymienionymi rodzajami partnerów (bądź to w zakresie tworzenia wartości, bądź też jej przechwy-

<sup>3</sup> W lewym górnym rogu tabeli zaznaczono odsetek przedsiębiorstw zawiązujących relacje służące tworzeniu, jak i przechwytywaniu wartości, przekraczający 50% badanej grupy). Jak widać, częste relacje wspierające oba te procesy równocześnie występują w czterech polach, utworzonych z klientów i dostawców jako partnerów relacji.

tywania), posiada równoczesne relacje i w zakresie tworzenia wartości dla klienta i w zakresie przechwytywania wartości na rzecz przedsiębiorstwa.

**Tabela 3.** Udział przedsiębiorstw, wykorzystujących relacje z zewnętrznymi organizacjami, zarówno przy tworzeniu, jak i przechwytywaniu wartości (w %)

Wyszczególnienie		Przechwytywanie wartości			
		klienci	dostawcy	konkurenci	inne podmioty
Tworzenie wartości	klienci	76,0	60,8	33,2	0,8
	dostawcy	58,0	56,4	27,2	0,4
	konkurenci	35,2	32,0	24,4	0,4
	inne organizacje	0,8	1,6	0,8	0,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

**Tabela 4.** Odsetek przedsiębiorstw, wykorzystujących relacje międzyorganizacyjne przy tworzeniu, jak i przechwytywaniu wartości, w stosunku do ogółu przedsiębiorstw mających jakiegokolwiek relacje (w %)

Partnerzy relacji	Wsparcie relacyjne przy:		Średnia <sup>*)</sup>	Równoczesne relacje <sup>**)</sup>	Odsetek przedsiębiorstw		
	tworzeniu wartości	przechwytywaniu wartości			4/1	4/2	4/3
	[1]	[2]	[3]	[4]			
klienci	82,0	83,6	82,8	76,0	92,7	90,9	91,8
dostawcy	62,8	71,2	67,0	56,4	89,8	79,2	84,2
konkurenci	37,6	37,6	37,6	24,4	64,9	64,9	64,9
inne podmioty	1,6	0,8	1,2	0,8	50,0	100,0	66,7

<sup>\*)</sup> średnia arytmetyczna uwzględniająca tworzenie, jak i przechwytywanie wartości

<sup>\*\*)</sup> przedsiębiorstwa posiadające relacje z konkretnym rodzajem partnerów zarówno przy tworzeniu, jak i przechwytywaniu wartości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Udziały te wynoszą 91,8% w przypadku relacji z klientami, 84,2% odnośnie do relacji z dostawcami, 64,9% w przypadku konkurentów oraz 66,7% odnośnie do innych (pozostałych) organizacji.



## 5. Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwo jest tylko pojedynczym elementem w sieci powiązań z innymi przedsiębiorstwami oraz różnego typu organizacjami. Od intensywności oraz jakości współpracy w tej sieci zależy często jego przyszły byt. O jakości współpracy przesadzają w dużej mierze nawiązane i podtrzymywane relacje międzyorganizacyjne. Łącząc zagadnienia relacji międzyorganizacyjnych z koncepcją modelu biznesu, rozpatrywać można wpływ owych relacji na kształtowanie dwóch głównych składowych modelu biznesu, a mianowicie tworzenia wartości dla klienta, jak i przechwytywania wartości na rzecz przedsiębiorstwa. Składowe te nie są jedynymi elementami konstytuującymi model biznesu, jednakże stanowią myśl przewodnią całej koncepcji. W szczególności tworzenie wartości jest uznawane za ośnowę całego konceptu modelu biznesu, bowiem brak wartości dla klienta oznacza jednocześnie brak wartości przechwyconej przez przedsiębiorstwo.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż większość przedsiębiorstw, która nawiązała relacje z partnerami zewnętrznymi (klientami, dostawcami, konkurentami oraz innymi podmiotami), usiłowała je wykorzystać w równym stopniu, zarówno w usprawnieniu procesu kreowania wartości, jak i jej przechwytywania. W szczególności badano, czy konkretne grupy partnerów (klienci, dostawcy, konkurenci oraz inne organizacje) mogą równocześnie poprzez odpowiednie relacje wspierać tworzenie, jak i przechwytywanie wartości. Przeprowadzone badania wskazują, iż na tak postawione pytanie należy udzielić pozytywnej odpowiedzi.

## Bibliografia

1. Afuah A. (2003): *Business models: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill.
2. Amit R., Zott C. (2010): Business Model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, vol. 22, pp. 216–226.
3. Bowman C., Ambrosini V. (2000): Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy, *British Journal of Management*, vol. 11, pp. 1–15.
4. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010) : From Strategy to Business Models and onto Tactics, *Long Range Planning*, vol. 43. pp. 195–215.
5. Chesbrough H. (2007a): Business model innovation: it's not just about technology anymore, *Strategy&Leadership*, vol. 6, pp. 12–17.
6. Chesbrough H. (2007b): Why companies should have open business models, *MIT Sloan Management Review*, vol. 48(2), pp. 22–28.
7. Cyfert S., Krzakiewicz K. (2011): *Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Nauk. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
8. Dyduch W., Bratnicki M. (2015): Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci, [w:] R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Nauk. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, s. 77–93.

9. Falencikowski T. (2012): *Wartość dla klienta, a wartość przechwycona dla przedsiębiorstwa: postacie i relacje w modelach biznesu*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, wyd. specjalne, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, s. 23–37.
10. Falencikowski T. (2013): *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu.pl.
11. Falencikowski T. (2015): *Przechwytywanie wartości w modelu biznesu sieci przedsiębiorstw – osnowa teoretyczna i przypadki praktyczne*, [w:] R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Nauk. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, s. 109–120.
12. Gulati R. (1998): Alliances and networks, *Strategic management Journal*, vol. 19(4), pp. 293–317.
13. Jędrysiak A., Piwoni-Krzeszowska E. (2012): *Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o.*, [w:] G. Belz, S. Cyfert, *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, Prace Nauk. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 276, s. 58–67.
14. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008): Reinventing your business model, *Harvard business review*, vol. 86(12), pp. 57–68.
15. Kaczmarczyk S. (2011), *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*. Warszawa: PWE.
16. Lambert S.C., (2015): The Importance of Classification to Business Model Research, *Journal of Business Models*, vol. 3, no. 1, s. 49–61.
17. Linder J., Cantrell S. (2000): *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Cambridge: Accenture Institute for Strategic Change.
18. Magretta J. (2002): Why Business Models Matter?, *Harvard Business Review*, vol. 80, pp. 86–92.
19. Mahadevan, B. (2000): Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy, *California Management Review*, vol. 42(4), pp. 55–69.
20. Malone T.W., Weill P., Lai R.K., D’Urso V.T., Herman G., Apel T.G., Woerner S.L. (2006): Do some business models perform better than other?, MIT Sloan Research Paper, nr 4651-06, pp. 324–337.
21. Markides C. (2008): *Game-changing strategies: How to create new market space in established industries by breaking the rules*. New York: Jossey-Bass.
22. Maxwell A., Rankin S. (2007): Building a Better Business Model, Alliance&Technology Marketing Resource Centre – CATA, Ottawa.
23. Osterwalder A., Pigneur Y. (2002): An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business, Słowenia: 15<sup>th</sup> Bled electronic commerce conference, pp. 1–12.
24. Osterwalder A. (2004): The business model ontology: A proposition in a design science approach, Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne.
25. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010): *Business Model Generation*. Hoboken-New Jersey. John Wiley & Sons Inc.
26. Rappa M.A. (2004): The utility business model and the future of computing service, *IBM Systems Journal*, vol. 43(1), pp. 32–42.

27. Seddon P.B., Lewis G.P., Freeman P., Shanks G. (2004), The case for viewing business models as abstraction of strategy, *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 13, pp. 427–442.
28. Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005): The power of business models, *Business Horizons*, vol. 48 (3), pp. 199–207.
29. Slywotzky A.J. (1996): *Value migration*. Boston (MA): Harvard Business Review Press.
30. Smith W., Binns A., Tushman M. (2010): Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously, *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 448–461.
31. Sorescu A., Frambach R.T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges Ch. (2011): Innovations in Retail Business Models, *Journal of Retailing*, vol. 87S(1), pp. S3–S16.
32. Stachak S. (2003): *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*. Warszawa: Wyd. Książka i Wiedza.
33. Teece D.J. (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 172–194.
34. Wikström K., Arto K., Kujala J., Söderlund J. (2010): Business models in project business, *International Journal of Project Management*, vol. 28, pp. 832–841.
35. de Witt B., Meyer R. (2007): *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.

## **CREATION AND CAPTURING VALUE IN BUSINESS MODELS – RELATIONAL APPROACH**

### **Abstract**

The theory of value combined with business models concept, is based on the distinction between the value creation for the customer and the value captured by the company. Both of these processes can be carried out with the active participation of partners – other organizations operating in the company environment. Therefore, the aim of the research presented in this paper was to determine how often the company establish inter-organizational relationships to support creating and capturing value simultaneously. The research shows that the majority of companies establishing relationships with partners, makes it both to support the creation and capture of value.

**Key words:** business model, creating and capturing value, inter-organizational relationship.