

WARTOŚĆ W KONCEPCJI MODELI BIZNESU

Adam Krystian Wiśniewski¹

Streszczenie

Praktyka gospodarcza prowadzi do koncentracji działań wokół priorytetu klienta i zaspokajania jego potrzeb. Wartość dostarczana klientowi determinuje możliwości przechwylenia jej części przez przedsiębiorstwo. W swej złożoności model biznesu stwarza możliwości dokonania charakterystyki funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zdolności do generowania wartości. Poglębienie tego zagadnienia umożliwia identyfikację składowych modelu biznesu. Przeprowadzone badania pozwoliły określić, że model biznesu dąży do wytwarzania wartości i pozwala opisać drogę do osiągnięcia tego celu. Dokonano agregacji pojęcia wartości oraz jej rodzajów. W konsekwencji przeprowadzonych analiz stwierdzono, iż wartość jest nieodzownym składnikiem i wytyczną koncepcji modelu biznesu.

Słowa kluczowe: wartość, model biznesu, przedsiębiorstwo, zarządzanie.

1. Wstęp

Wprowadzanie nowych metod docierania do klientów stwarza możliwości do dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw oraz otwierania nowych rynków. W każdym przypadku zbieżne są problemy z jakimi spotykają się przedsiębiorcy. Muszą oni odpowiedzieć na szereg wspólnie zależnych pytań, które rzutują na ich dalsze losy. *W jaki sposób pozyskać klienta? Za co jest on skłonny zapłacić? W jaki sposób do niego dotrzeć? Co będzie niezbędne do wytworzenia i dostarczenia produktu lub usługi?* Oprócz pytań wybiegających na zewnątrz sternik firmy musi znać specyfikę rynku oraz własnego przedsiębiorstwa.

Odejście od *rynku dostawcy* na rzecz *rynku klienta*, gdzie to nabywca decyduje o tym, co chce nabyć, zmusza do redefiniowania zachowań przedsiębiorstw oraz ich koncentracji wokół wartości. Jedynie działania związane z tym, za co klient jest skłonny zapłacić, może doprowadzić do sukcesu. Zależności między elementami prowadzącymi do tworzenia wartości, zapisywane w postaci modelu biznesu prowadzą co usprawnień przedsiębiorstwa. Ich znajomość warunkuje powodzenie

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

i sukces. Organizacje podejmują często świadome decyzje ukierunkowane na stworzenie możliwie wielu, jak największych strumieni dostarczanej i przechwytywanej wartości. Problemy pojawiają się przy niewłaściwym dopasowaniu proponowanej wartości do oczekiwań klienta lub niedostatecznej wielkości przechwytywanej wartości, która warunkuje przetrwanie i rynkowy rozwój.

Celem artykułu jest dokonanie analizy dotychczasowego dorobku naukowego z zakresu modeli biznesu oraz wyłonienie zbieżnych elementów je charakteryzujących. Przedstawiono także pojęcie wartości w koncepcji modelu biznesu oraz jego znaczenia dla przedsiębiorstwa i sposobów jej wyłaniania.

2. Model biznesu

Koncepcja modelu biznesu zyskuje w ostatnich latach na znaczeniu zarówno w środowisku naukowym, jak i biznesowym. Praktycy stosują ją do próby usprawnienia działań swoich przedsiębiorstw. Rozbieżność oczekiwań z osiąganymi rezultatami ich stosowania powiązana jest z ugruntowaniem naukowym tego pojęcia. Pierwsze wzmianki teoretyków odnośnie modelu biznesu należy odnotować już w roku 1957. W artykule pod redakcją R. Bellmana (Bellman i in. 1957) omawiano konstrukcję gier biznesowych dla celów szkoleniowych. O modelu biznesu wspomniano jedynie raz, w odniesieniu do wyzwań i problemów jakie napotykały inżynierowie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Już to odniesienie było związane z prezentacją rzeczywistości i jej symulacją w postaci modelu. Temat ten nie został jednak szerzej podjęty przez innych badaczy aż do lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Wówczas nastąpił rozwój przedsiębiorstw koncentrujących swe działania za pomocą kanałów elektronicznych oraz z wykorzystaniem Internetu. Rozwój tego medium pozwolił wygenerować nowe rynki, otwierając szanse przed przedsiębiorcami do budowy innowacyjnych organizacji. Ich funkcjonowanie bazowało na wirtualnych nośnikach, programach i formularzach. Również w ten sposób podejmowano próby agregowania ich specyfiki. Analogicznie do stosowanej terminologii uznać można, iż były to działania prowadzące do wytwarzania modelu ich działalności. Zgodnie z definicją rozumiany on jest jako „odzwierciedlenie interesującego nas fragmentu rzeczywistości z pominięciem mniej istotnych elementów tej rzeczywistości” (Sadowski 1964). Stało się to „punktem zapalnym” do powstania idei modelu biznesu. Rozwój spółek giełdowych opierających swą działalność na platformie internetowej był katalizatorem stosowania modeli biznesu (*business models*). Mimo kryzysu spekulacyjnego z 2001 roku, koncepcja ta nie straciła na popularności a w ostatnich latach jest coraz chętniej stosowana i poddawana analizie.

Zgodnie z panującymi poglądami badaczy model biznesu można rozpatrywać w trzech aspektach (Falencikowski 2012): semantycznym, conceptualnym i rodzajowym. Podejście semantyczne mówi, że modelem biznesu nazywany jest uproszczony układ prowadzenia pojedynczej działalności gospodarczej w celu osiągnięcia zysku. Drugi skupia się wokół kierunków i priorytetów funkcjonowania przedsię-

biorstwa. W trzecim przypadku można przywołać klasyfikację Ch. Baden-Fullera i M.S. Morgana, którzy wymienili cztery rodzaje (Baden-Fuller, Morgan 2010):

- skali – w sposób dokładny odwzorowują przedstawiane obiekty. Działają analogicznie do pierwowzorów, lecz w pomniejszonej skali;
- roli – powielają rolę odgrywaną przez oryginał w biznesie. Uwypuklają sens i ideę funkcjonowania danego obiektu lub jego położenie;
- naukowe – skupiają się wokół podobieństw i różnic charakterystycznych dla badanego obiektu. Dają możliwość analizy i rozwiązywania zidentyfikowanych problemów, prognozowania przyszłych zdarzeń, odwzorowania relacji między składnikami modelu biznesu;
- przepisu na sukces – obrazują sposób prowadzenia biznesu, zasady na jakich jest oparty oraz składniki niezbędne do realizacji zadań.

Warto podkreślić, iż w trakcie rozwoju prac naukowych nad modelami biznesu nie wypracowano jednej, powszechnie uznawanej definicji. Powoduje to generowanie wielu dysonansów wpływających na rozumienie tego zjawiska. Przekłada się to na obszar biznesowy, gdzie nie zawsze świadomie i ze zrozumieniem (lub jedynie wybiórczo) osoby decyzyjne odwołują się do tej koncepcji. Zdaniem S. Lamberta (2008) model biznesu umożliwia zrozumienie logiki biznesu oraz zdobycie wiedzy odnośnie infrastruktury niezbędnej do przeprowadzenia operacjonalizacji tej koncepcji. Na celu działalności w swojej definicji skupia się grupa badaczy pod redakcją P. Weilla (Weill i in. 2005), którzy stwierdzili, że model biznesu opisuje funkcjonowanie biznesu i sposób w jaki firma zarabia pieniądze. Zbieżny pogląd wykażał M. Page (2014), który w 2014 roku stwierdził, że jest to sposób, w jaki firma generuje lub zachowuje wartość w dłuższym okresie. A. Osterwalder i Y. Pigneur (2012) opracowując własny schemat modelu biznesu zaproponowali jego definicję z uwzględnieniem celu jakim jest opisywanie przesłanek stojących za sposobem, w jaki organizacja wytwarza wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z wytworzonej wartości. Według koncepcji H.W. Chesbrough (2007) model biznesu zawiera dwie funkcje: tworzenie wartości i przechwytywanie części tej wartości. Ten sam autor, powołując się na opracowania K. Andrews przytacza opisuje sześć funkcji modelu biznesu (Chesbrough, Rosenbloom 2002):

- 1) artykułuje propozycję wartości dla klienta w oparciu o stosowaną technologię (rozwiązanie);
- 2) identyfikuje segmenty rynku – klientów dla których technologia (rozwiązanie) jest użyteczna;
- 3) definiuje strukturę łańcucha wartości, w oparciu o którą przedsiębiorstwo wytwarza i oferuje i dystrybuuje swoje wyroby²;
- 4) określa strukturę kosztów i potencjał zysku wynikające z wytwarzanej oferty, propozycji wartości i stosowanego łańcucha wartości;

² Jako wyroby rozumiane są zarówno produkty, jak i usługi.

- 5) opisuje pozycję przedsiębiorstwa z uwzględnieniem połączeń dostawców i klientów w łańcuchu wartości, a także identyfikuje potencjalnych koalicjantów i konkurentów;
- 6) formułuje strategię konkurencyjną dzięki której przedsiębiorstwa innowacyjne zyskują i utrzymują przewagę nad konkurentami.

Wśród polskich autorów wartą podkreślenia jest definicja K. Obłója (2002), który definiuje model biznesu jako połączenie strategicznej koncepcji firmy i technologii jej realizacji za pomocą budowy łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację i odnowę, zasobów i umiejętności.

A. Afuah i Ch. Tucci (2003) zaznaczają, że model biznesu stanowi jedną z dwóch (obok otoczenia) bezpośrednich determinant efektywności przedsiębiorstwa. Na podkreślenie zasługuje także monografia T. Falencikowskiego (2013), w której dokonuje on gruntowej analizy dotychczas opracowanej definicji modelu biznesu, a na podstawie własnych badań prezentuje autorskie opracowanie tego zagadnienia. Mówi ona, że model biznesu to „względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny, opisujący prowadzenie biznesu poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości dla przedsiębiorstwa”. Definicja ta jest najbliższa poglądom autora i w niniejszym opracowaniu dalsze czynności będą do niej odnoszone.

3. Składniki modelu biznesu

Opis modelu biznesu jako obiektu złożonego wymaga omówienia składowych budujących jego strukturę. Przyjmując logikę definicyjną zaprezentowaną powyżej, można przyjąć, że niekwestionowanym elementem będzie wartość wyobrażona jako opracowywana propozycja wartości dla klienta. Przytaczając klasyfikację T. Falencikowskiego (2012) wymienić można również obszary modelu tworzące łącznie strukturę o akronimie CROLIV:

- *competence* – kompetencje,
- *resource* – zasoby,
- *organization* – organizacja,
- *logistic* – logistyka,
- *instruments of the value capture* – instrumenty przechwytywania wartości,
- *value* – propozycja wartości dla klientów.

Przygotowanie propozycji wartości dla klienta powstaje dzięki wykorzystaniu zasobów i kompetencji (Urbanek 2013). Kompetencjami są te elementy organizacji, które są wykonywane dobrze we wszystkich prowadzonych przez przedsiębiorstwo biznesach (Rokita 2005). Zasoby przedsiębiorstwa przyczyniają się i warunkują wytworzenie wartości. Są to wszelkie elementy, bez których nie jest możliwe zaoferowanie wyrobu klientowi. Jako organizacja rozumiane są tu sposoby „skonfigurowania” biznesu (technologie wytwarzania wartości). Wiąże się to z za-

łożeniami łańcucha wartości. Logistyka aplikowana jest w rozumieniu sposobów dostarczania wyrobów dla klienta oraz sposobu jego obsługi. Zgodnie z założeniami A. Osterwaldera i Y. Pigneur (2010) odbywa się to przez komunikację, kanały sprzedaży i dystrybucję.

Zdaniem Delmilla i Lecocq (2010) na model biznesu składają się trzy elementy: zasoby i kompetencje, struktura organizacyjna oraz propozycja wartości oferowanej odbiorcom. Warunkują one wolumen wartości zatrzymywanej przez przedsiębiorstwo, nazywanej przez autorów „marżą”. Według modelu PERFA, wyróżnia się pięć istotnych determinant budowy wartości dla klienta (Rudny 2012): efektywność (*performance*), łatwość w użytkowaniu (*ease of use*), niezawodność (*reliability*), elastyczność (*flexibility*), wpływ na odczucia względem wytwórcy (*affectivity*). R. Amitt i C. Zott opracowali zależności między uznawanymi przez nich składnikami modelu biznesu i źródłami tworzenia wartości. Określili je mianem „ogólnych ram modelu biznesu”. Zostały one zaprezentowane w tabeli 1. Wymieniają one elementy oraz motywy modelu biznesu. Do elementów zaliczane są: zawartość, struktura i nadzór nad modelem biznesu. Natomiast motywami modelu biznesu są: innowacyjność, utrzymanie, komplementarność i efektywność.

Tabela 1. Ogólne ramy modelu biznesu

Elementy modelu biznesu	
Zawartość	Jakie zadania należy wykonać?
Struktura	W jaki sposób zadania powinny być powiązane i w jakiej kolejności wykonywane?
Nadzór	Kto i gdzie powinien wykonywać zadania?
Motywy modelu biznesu	
Innowacyjność	Przyjęcie innowacyjnych elementów zawartości, struktury lub nadzoru
Utrzymanie	Budowa warunków umożliwiających utrzymanie dotychczasowych interesariuszy modelu biznesu
Komplementarność	Wzajemna komplementarność produktów lub usług
Efektywność	Przeprojektowywanie działań dla obniżenia kosztów funkcjonowania

Źródło: Zott C., Amitt R., Business Model Design: An Activity System Perspective, Long Range Planning 2010, vol. 43, pp. 222.

4. Wartość jako fundament modelu biznesu

Omawiana wartość jako osnowa koncepcji modelu biznesu również stanowi obszar zainteresowań badaczy wymagający przybliżenia i omówienia. Klient decydując się na zakup staje przed dylematem wyboru spośród wytwórców i dostawców, którzy oferują taki sam lub zbliżony pod kątem własności wyrób (produkt lub usługę). Podjęcie decyzji o zawarciu transakcji przebiega na podstawie rodzaju oraz wielkość wartości, jaka w ten sposób zostanie mu dostarczona. Wyrażona w cenie wartość uwzględnia właściwości i parametry wyrobu. Decyzja zakupowa klienta może być więc podjęta na podstawie dwóch podstawowych kategorii wartości (Smith 1954): wymienną i użytkową. Wartość wymienna stanowi skłonność do wymiany jednej rzeczy na drugą. Kategoria użytkowa dotyczy stopnia w jakim dane dobro zaspokaja potrzeby. Istotnym z punktu widzenia badaczy jest więc prawidłowe zidentyfikowanie rodzaju wartości jaką klient oczekuje lub jest skłonny zaspokoić. Podstawowa klasyfikacja wyróżnia jej cztery typy: wartości ekonomiczne, techniczne, emocjonalne i społeczno-etyczne (Falencikowski 2012). Wartości ekonomiczne to między innymi atrakcyjna cena, dostępność wyrobu, dogodność warunków płatności czy czas dostawy. Drugi rodzaj to wartości techniczne, które wyrażone są w przydatności, sprawności, łatwości i trwałości. Odbiorca jest skłonny zapłacić także za zaspokojenie potrzeb emocjonalnych, to znaczy związanych z indywidualnymi odczuciami takimi jak sympatia, sentyment czy miłość. Wartościami społeczno-etycznymi są między innymi: wpływ na jakość życia, społeczne uznanie, wpływ na środowisko, odpowiedzialność przedsiębiorstwa wytwarzającego (i sprzedającego) za produkt oraz przejrzystość ich działań biznesowych.

W literaturze zgodnie wymieniana jest wartość jako podstawa opracowywania modelu biznesu. W tym miejscu należy zaznaczyć, że klient jest gotowy zapłacić za potrzeby, których świadomie oczekuje, ale także za takie elementy, których w sposób świadomy nie zidentyfikował. Zadaniem przedsiębiorstwa jest dostarczenie propozycji wartości, która nie tylko odpowie na zgłaszany popyt ale też wyjdzie naprzeciw przyszłym, uzupełniającym wartościom. Ich prawidłowa identyfikacja i oferta dla klienta może stanowić istotniejsze spoiwo odbiorcy z wytwórcą niż zaspokojenie wartości zgłaszanych przedsiębiorstwu. Wpływa to na długość i trwałość relacji klient-przedsiębiorstwo.

Przedsiębiorstwa pragnące odnieść sukces rynkowy muszą w pierwszej kolejności rozpocząć od poznania siebie oraz swoich możliwości. Znajomość istoty działalności przedsiębiorstwa, a więc także generowania wartości dla klienta, warunkowana jest przez elementy prowadzące do fazy dostarczenia wartości. Wielu autorów podjęło próbę określenia sposobu docierania do wartości. Najszerzej uznaną koncepcją jest bez wątpienia Łańcuch wartości. Według M.E. Portera różnice w składnikach łańcucha wartości i ich holistyczną formą są przyczyną różnic między efektami działań przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach jednej branży. Różnice

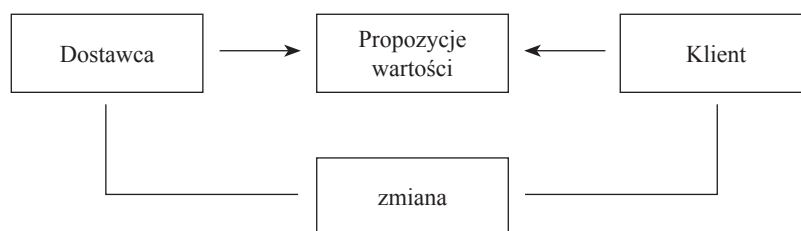
te są źródłem przewagi konkurencyjnej, a więc także wzrostu wartości. Na rys. 1 przedstawiono ogólny łańcuch wartości przedsiębiorstwa według M.E. Portera.



Rys. 1. Łańcuch wartości

Źródło: Porter M.E.: Przewaga konkurencyjna – osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników. Gliwice: Helion, 2006, s. 65

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa celem powinno być jak najlepsze dostosowanie oferty (a więc także propozycji wartości) do jej odbiorcy. Jednym z priorytetów są tu relacje między stronami transakcji. Ich forma i sprawność rzutuje na prawidłowość dopasowania propozycji wartości. Uczestnikami relacji w podstawowym procesie wymiany wartości są klienci, przedsiębiorstwo oraz dostawcy. Pełna zdolność do tworzenia wartości jest możliwa jedynie w przypadku gdy elementy wymiany będą do niej się przyczyniały. Raz osiągnięta zdolność do kreacji wartości nie jest permanentna, sukces gwarantuje jedynie ciągle dokonywana weryfikacja i ewentualna rekonfiguracja łańcuchów wartości (Jabłoński 2013). W wyniku prawidłowego przepływu informacji między stronami osiągnięta jest stabilność, a propozycja wartości staje się kompletna i dopasowana do odbiorcy. Wpływ na to mają także możliwości pozyskiwania surowców oraz stabilność oczekiwań klientów. Przepływ wartości między stronami transakcji został przedstawiony na rysunku 2.



Rys. 2. Wymiana wartości pomiędzy stronami transakcji

Źródło: Lind M., Goldkuhl G.: The constituents of business interaction – generic Lahered Patterns, Data & Knowledge Engineering 47/2003, s. 337.

Procesy zachodzące w trakcie generowania wartości są wytwarzane przez przedsiębiorstwo oraz jej odbiorców w celu osiągnięcia jak największych korzyści przez każdą ze stron. Budowanie wartości w oparciu o zmienne, warunkujące ich formę wymaga dostosowania oczekiwań, możliwości związanych z zapewnieniem zasileń pochodzących od dostawców i zbieżności celów. Prawidłowa konfiguracja tych elementów pozwala budować efektywny model, dążący do jak najpełniejszego zaspokojenia potrzeb w postaci oferowanej wartości oraz przechwycić wartość dla przedsiębiorstwa.

5. Zakończenie

Omawiając koncepcję modelu biznesu należy pamiętać o kontekście i warunkach w jakich funkcjonuje dany model biznesu. Otoczenie determinuje kluczowe założenia przyjmowane przez osoby decyzyjne oraz ich wpływ na budowę i działanie modelu. Wartość dla klienta powinna stwarzać możliwości do przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo wytwarzające. Zgodnie z przytoczonymi definicjami najistotniejszym aspektem stosowania modeli biznesu jest akcent generowania wartości. Stanowi ona sens funkcjonowania przedsiębiorstw i umożliwia ich utrzymanie. Bez generowania wartości nie można pozyskać klienta. Przechwycenie wartości z kolei zapewnia warunki do stabilności i trwałości przedsiębiorstwa. Wartość powinna być więc umiejscawiana na pierwszym miejscu w koncepcji modelu biznesu i na jej podstawie należy dokonywać doboru dalszych składowych. Źródła i sposoby generowania i przechwytywania wartości uzależniają formę każdego z wymienionych w koncepcji CROLIV elementu. Przedsiębiorca lub kierownik, powinien dokonać doboru komponentów dopiero po zidentyfikowaniu wartości jakich oczekuje klient oraz możliwości przechwycenia części tej wartości przez przedsiębiorstwo.

Na postawione pytanie – czy można mówić o modelu biznesu bez wartości? – odpowiedź musi być przecząca. Stanowi ona integralną część bez której przetrwanie na rynku nie jest możliwe. Taka interpretacja będzie stanowiła determinantę dalszych badań autora wokół zagadnienia modelu biznesu oraz ukierunkowuje obszary do przyszłej eksploracji.

Bibliografia

1. Afuah A., Tucci Ch. (2003): *Biznes internetowy. Strategie i modele*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, s. 19.
2. Baden-Fuller Ch., Morgan M.S. (2010): *Business models as models*, Long Range Planning, vol. 43.
3. Bellman R., Clark C.E., Malcolm D.G., Craft C.J., Ricciardi F.M. (1957): *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*, Operations Research 5 (4), 1957, pp. 469–503.

4. Chesbrough H.W. (2007): *Why companies should have open business models*, MIT Sloan Management Review, Zima 2007, vol. 48, no. 2.
5. Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S. (data): *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporations technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, vol. 11, no. 3, p. 7.
6. Delmil B., Lecocq X. (2010): *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, Long Range Planing, iss. 43.
7. Falencikowski T. (2013): *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu, s. 37.
8. Falencikowski T. (2012): *Strategia a model biznesu. Podobieństwa i różnice*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 84–85.
9. Lambert S. (2008): *A conceptual framework for business model research*, 21st Bled eConference eCollaboration: Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction, 15–18 June 2008, Bled, Slovenia, s. 282.
10. Lind M., Goldkuhl G. (2003): *The constituents of business interaction – generic Lahered Patterns*, Data & Knowledge Engineering, 47/2003, p. 337.
11. Oblój K. (2002): *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: PWE, s. 98.
12. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010): *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., p. 16.
13. Osterwalder A., Pigneur Y. (2012): *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Helion, s. 18.
14. Page M. (data): *Business models as a basis for regulation of financial reporting*, J Manag GOV 18, p. 685.
15. Porter M.E. (2006): *Przewaga konkurencyjna – osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Helion, s. 65.
16. Rokita J. (2005): *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE, s. 143.
17. Rudny W. (2012): *Model biznesu w procesie tworzenia wartości*, Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka, Prace Nauk. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 271, s. 255.
18. Sadowski W. (1964): *Teoria podejmowania decyzji. Wstęp do badań operacyjnych*, wyd. 3, Warszawa: PWE.
19. Smith A. (1954): *Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. T. 1. Warszawa: PWE, s. 20.
20. Urbanek G. (2013): *Marka a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa – przykład wybranych spółek notowanych na GPW w Warszawie*, Zarządzanie i Finanse (4), Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, s. 316.
21. Weill P., Malone T.W., D’Urso V.T., Herman G., Woerner S. (2005): *Do some business models perform better than others? A study of the 1000 largest US firms*. Massachusetts: Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, p. 1.
22. Zott C., Amitt R., (2010): *Business Model Design: An Activity System Perspective*, Long Range Planning, vol. 43, p. 222.

VALUE IN THE BUSINESS MODEL CONCEPT

Abstract

The business practice leads to the focus around customer priority and his needs. The value delivered to the customer determines the possibility to intercept part of the value for the company. In its complex, business model provides opportunities to describe the enterprise characteristics and the ability to generate value. The deepening of this issue allows the identification of components of the business model. The study helped to determine that the business model seeks to generate value and allows to describe the path to achieve this. The paper includes the aggregation of the value and its types. As a consequence, the analyzes found that the value is inherent component and a guideline for the concept of business model.

Key words: value, business model, enterprise, management.