

MARIUSZ SAGAN

MODELE BIZNESU W EPOCE NETWORK ECONOMY

I. CHARAKTERYSTYKA NETWORK ECONOMY (NE)

Wybór modelu biznesu realizowanego przez przedsiębiorstwo jest ściśle uzależniony od jego decyzji strategicznych¹. Kluczowy wpływ na ewolucję tradycyjnych modeli biznesowych w kierunku modeli biznesu gospodarki sieciowej miały jednakże czynniki związane z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstw, w tym globalizacja oraz otwieranie się rynków, wprowadzenie nowych technologii informacyjnych oraz przede wszystkim rozkwit Internetu. Internet stał się nie tylko nowym kanałem komunikacji z klientem, ale przede wszystkim umożliwił stworzenie platformy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz konsumentami w celu testowania i rozwoju nowych produktów i usług oraz technologii. Globalna sieć cyfrowa zmieniła zasadniczo środowisko biznesowe przedsiębiorstw, redukując koszty komunikowania się z klientem, tworząc sieci współpracy, dywersyfikując przychody oraz dzieląc się nimi z innymi uczestnikami gry rynkowej – innymi słowy, stwarzając nową przestrzeń możliwych konfiguracji biznesowych, w tym umożliwiając pojawienie się nowych modeli biznesu, które mogą zaadoptować przedsiębiorstwa². Równolegle biznes został zmuszony do

DR MARIUSZ SAGAN – adiunkt Zakładu Strategii Konkurencji, Instytut Rynków i Konkurencji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; e-mail: mariuszsagan@interia.pl

¹ Sam model biznesowy nie jest strategią, ale odzwierciedla wybory strategiczne przedsiębiorstwa oraz może być użyty do ich analizy i komunikowania interesariuszom.

² A.H. B a s k, M. T i n n i l a, M. R a j a h o n k a, *Matching service strategies, business models and modular business processes*, „Business Process Management Journal” 16(2010), nr 1, s. 160.

stworzenia ram komunikowania się i współpracy z coraz liczniejszym oraz złożonym środowiskiem interesariuszy. Gospodarka sieciowa zmienia układ zależności rynkowej, czego egzemplifikacją jest przesuwanie się punktu ciężkości władzy od sprzedawców w kierunku kupujących. Sprzyja temu natychmiastowy dostęp do oferty rynkowej na całym rynku globalnym. W związku z powyższym, zredukowany także został poziom asymetrii informacji. W konsekwencji dostęp do informacji – natychmiastowy, tani i zindywidualizowany stał się kolejnym wyznacznikiem gospodarki internetowej. Pełniejsza i dostosowana do potrzeb klienta informacja przyczynia się z kolei do wzrostu jego satysfakcji. Internet uruchomił w wielu przypadkach zjawiska twórczej destrukcji, niszcząc niektóre stare produkty i usługi, jednocześnie ograniczając funkcje marketingowe innych. Gospodarka sieciowa dysponuje, co jest niezmiernie istotne dla pełniejszego i dużo bardziej zindywidualizowanego zaspokojenia potrzeb klientów (zarówno indywidualnych, jak też instytucjonalnych), nieskończoną pojemnością wirtualną. Możliwości te nie zostały jeszcze zdyskontowane przez biznes, nawet na poziomie koncepcyjnym, co otwiera nowe pole do tworzenia dużo bardziej zaawansowanych modeli biznesowych w przyszłości, opartych na generowaniu wśród klientów nowych potrzeb.

Turbulentne zmiany w otoczeniu konkurencyjnym spowodowały, iż tradycyjne modele biznesu, które sprawdzały się w stabilnym środowisku, straciły rację bytu. Proces ten objął właściwie wszystkie sektory gospodarki. W efekcie powstały nowe gałęzie/biznesy, których konkurencyjność nie jest już oparta na zasobach fizycznych przedsiębiorstw sektora, lecz na kapitale intelektualnym, sieciach oraz nowych, elastycznych strukturach organizacyjnych. Ich wiodącą cechą stała się zdolność do kreacji innowacji wartości oraz agresywna polityka poszukiwania nowych możliwości rynkowych, a w konsekwencji większych zysków³.

³ T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic Management in the Innovation Economy. Strategy Approaches and Tools for Dynamics Innovation Capabilities*, New York: Wiley 2006, s. 7.

II. UWARUNKOWANIA MODELI BIZNESOWYCH W GOSPODARCE SIECIOWEJ

Komunikacja elektroniczna i rozwój zastosowań Internetu w radykalny sposób zmieniły dotychczas istniejące, tradycyjne modele biznesu. Można właściwie stwierdzić, iż gospodarka sieciowa stworzyła zupełnie nowe modele biznesowe, czyli sposoby, w jaki firma uzyskuje przychody i zyski ze swojej działalności. W związku z powyższym, modele biznesu w gospodarce sieciowej (zamiennie stosowane są także pojęcia modele biznesu w gospodarce opartej na Internecie, modele e-biznesu)⁴ stały się odpowiedzią na błyskawiczne zmiany w otoczeniu rynkowym, jednocześnie szybko dostosowując się do kolejnych zmian. Cechą charakterystyczną modeli biznesowych w gospodarce sieciowej jest ich bardzo wysoka elastyczność, czemu towarzyszy nieustanna optymalizacja działań operacyjnych firmy dzięki wykorzystaniu technologii cyfrowych.

Zmiana charakteru modeli biznesowych w epoce Network Economy jest uwarunkowana – jak już zaznaczono – przede wszystkim rewolucją internetową oraz innymi przełomowymi tendencjami w otoczeniu. Z drugiej strony nie byłaby możliwa bez zmian w zachowaniach klienta, zmieniających się strategii przedsiębiorstwa (w tym zmian w zarządzaniu firmą) oraz nowej architektury przedsiębiorstwa. Problem ten jest przedmiotem analizy w dalszej części niniejszego opracowania.

Przejście z perspektywy transakcyjnej na perspektywę relacyjną jest jednym z podstawowych czynników wpływających na funkcjonowanie modeli biznesowych w gospodarce sieciowej. Dotychczasowy charakter wymiany, którego podstawowym celem w gospodarce tradycyjnej jest ekonomizacja transakcji, w perspektywie relacyjnej zyskał nowy wymiar: tworzenia relacji interpersonalnych pomiędzy sprzedawcą i nabywcą oraz generowania dialogu pomiędzy sprzedawcą a wieloma konkretnymi kupującymi (dzięki nowym systemom infor-

⁴ Gartner Group (firma konsultingowa z USA) twierdzi z kolei, iż nie można obecnie mówić o modelach e-biznesowych, gdyż w gospodarce internetowej wszystkie modele biznesu realizowane przez przedsiębiorstwa to modele sieciowe. W związku z powyższym e-biznes jest po prostu biznesem, zaś model e-biznesu – modelem biznesu. Zob. J. Strauss, R. Frost, *E-marketing*, Upper Saddle River: Prentice Hall 2009, s. 11.

macyjnym)⁵. Dotychczasowa komunikacja z „masowym” rynkiem przybrała formę komunikacji wzajemnej z grupami społecznościowymi lub/i ze ściśle wyselekcjonowanymi segmentami nabywców. Dialog pomiędzy klientami a firmami staje się w sieci czynnikiem rozwoju biznesu. Co więcej, to klienci decydują i rozwijają nowe wzorce konsumpcji mediów i wyboru produktów, zaś transparentność Internetu powoduje, iż przywiązanie do marki staje się wprost proporcjonalne do możliwości natychmiastowego, wirtualnego dostępu do obietnicy, którą ze sobą niesie⁶. Rynek on-line stał się swoistym ekosystemem, z nowymi normami zachowań kupujących i sprzedawców, wyznaczanymi przez technologię oraz sieci społeczne. Nowa struktura transakcji w gospodarce sieciowej, choć jest sygnalizowana przez teorię sieci, nie jest przez wspomnianą teorię w pełni „objęta”, co dotyczy zwłaszcza topografii i struktury sieci⁷.

W warstwie zarządczej następuje przejście do nowego paradygmatu modelu biznesu gospodarki sieciowej. Cele zarządcze, ugruntowane wokół zaspokajania potrzeb klienta w celu realizacji zysku w tradycyjnych modelach biznesu, w modelach biznesu internetowego są modyfikowane w różnych płaszczyznach. W modelu e-biznesu wykorzystującym komunikację e-marketingową, celem zarządczym jest stworzenie marketingu dialogu z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi IT. Z kolei w modelu e-biznesowym opartym na marketingu interaktywnym, zamiarem zarządczym jest zorganizowanie interakcji firmy z klientami w celu stworzenia, rozwoju oraz ułatwienia wzajemnej komunikacji dla osiągnięcia wspólnych korzyści biznesowych⁸. Wpływ modeli biznesu w gospodarce sieciowej na decyzje zarządcze jest bardzo widoczny także w innych płaszczyznach zarządzania, w tym w strukturach zarządczych. Tradycyjny podział funkcjonalny w sprzedaży i marketingu (menedżerowie sprzedaży, *brand managerowie*) w modelu e-biznesowym wykorzystującym marketing relacyjny jest zastępowany strukturą projektową, wykorzystującą zasoby ludzkie z różnych komórek organizacyjnych i szczebli zarządzania. Także w warstwie inwestycji zarządczych nowe

⁵ A. Lindgreen, R. Palmer, J. Vanhamme, *Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications*, „Marketing Intelligence & Planning” 22(2004), nr 6, s. 679.

⁶ D. Chaffey, P.R. Smith, *eMarketing eXcellence. Planning and optimizing your digital marketing*, New York: Butterworth-Heinemann 2008, s. 94.

⁷ Ch. Zott, R. Amid, *The Business Model as the Engine of Network-Based Strategies*, w: *The Network Challenge. Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, red. P.R. Kleindorfer, Y. Wind, R. F. Gunther, New Jersey: Wharton School Publishing 2009, s. 260.

⁸ Lindgreen, Palmer, Vanhamme, *Contemporary marketing*, s. 679.

modele biznesu w sieci akcentują konieczność ponoszenia nakładów na tworzenie zewnętrznych aktywów rynkowych (stworzenie sieci relacji) w miejsce tradycyjnych nakładów w wewnętrzny potencjał organizacji (np. aktywa promocji, sprzedaży itp.). W literaturze przedmiotu akcentuje się, iż w dynamicznych modelach biznesu w Internecie część decyzji zarządczych ma charakter intuicyjny (w ograniczony sposób świadomy).

Uwarunkowania funkcjonowania modeli biznesowych w gospodarce sieciowej można także rozpytywać w kontekście relacji: strategia przedsiębiorstwa–model biznesu–procesy biznesowe. W powyższej konfiguracji model biznesowy staje się wyrazem przyjętej przez firmę strategii, najczęściej na poziomie strategicznej jednostki biznesowej (SBU). Taki sposób rozumowania pozwala na włączenie konceptualne modeli e-biznesowych w ramy ogólnej strategii przedsiębiorstwa, poza którymi funkcjonowały, w części założeń teoretycznych oraz w praktyce zarządczej szybko rosnących firm gospodarki sieciowej⁹. Umieszczenie modeli biznesowych na poziomie SBU pozwala także na lepsze zrozumienie, dlaczego i w jakich konfiguracjach tworzą one sieci współpracy (w tym sieci globalne). Model biznesowy, jako szczegółowa egzemplifikacja strategii firmy na poziomie strategicznej jednostki biznesowej, określa przede wszystkim sposoby dystrybucji oraz podziału wartości dla klientów. Strategia firmy realizującej model e-biznesu powinna transmitować do jego założeń, poza wartością dla klienta, sposoby osiągnięcia zamierzonego usieciowienia w firmie, zakres i głębokość relacji z interesariuszami, standardy kontraktów, koszty wytwarzania oraz hierarchię wewnętrzną. Niestety, jak pokazują badania, modele biznesu nie nadążają za zmianami strategii firmy, i odwrotnie¹⁰.

III. ELEMENTY MODELU BIZNESU W GOSPODARCE SIECIOWEJ

W modelu biznesu (zarówno tradycyjnym, jak i internetowym) kluczowymi elementami konstytuującymi są: wartość (korzyści), którą zamierza zaoferować klientowi przedsiębiorstwo, ściśle określenie grupy nabywców, do których trafi owa wartość (korzyści), oraz sposób utrzymania przewagi konkurencyjnej na

⁹ Bask, Tinnila, Rajahonka, *Matching service strategies*, s. 161.

¹⁰ Tamże, s. 173.

rynku. Model biznesu jest spajany przez zasoby (technologia, kapitał ludzki, posiadane marki) oraz wyróżniające firmę zdolności (kompetencje R&D, umiejętności przywódcze managementu, kompetencje w zakresie wytwarzania i logistyki itp.).

Do chwili obecnej w literaturze przedmiotu nie dopracowano się ogólnie przyjętego paradygmatu modelu biznesu w gospodarce sieciowej. Problemy definicyjne modeli e-biznesu wynikają z kilku powodów. Po pierwsze – różni badacze w odmienny sposób widzą elementy konstytuujące model biznesu internetowego (przyjmując bądź też nie przyjmując mierzalne kryteria typologii modeli biznesowych). Po drugie – niejednoznaczna jest terminologia i definicje modelu biznesu (rozumianego tradycyjnie i jako punkt wyjścia do modeli e-biznesu). Po trzecie – brak jest operacjonalizacji związków na linii strategia – model biznesu (model e-biznesu) – procesy biznesowe, która pozwalałaby na pełniejsze zrozumienie procesów wewnątrz tej triady.

Przykładowo – J. Strauss i R. Frost definiują model biznesu w Internecie (model e-biznesu) jako metodę działania, w ramach której przedsiębiorstwo jest w stanie utrzymać technologię IT jako kluczowy komponent swoich zasobów, dzięki której może dostarczać wartość dla klientów i partnerów biznesowych oraz generować strumienie przychodów¹¹. Cytowani autorzy rozpatrują model e-biznesu i jego elementy w czterech płaszczyznach¹²:

1. Bieżącej działalności firmy (na model e-biznesowy w tym wymiarze składają się: zakupy on-line, e-mail, zawartość strony, pozyskiwanie informacji – wywiadownia internetowa, reklama i promocja sprzedaży on-line, dynamiczne strategie cenowe).
2. Procesów biznesowych w przedsiębiorstwie (CRM, zarządzanie wiedzą w organizacji i sieci, budowanie społeczności internetowych, marketing baz danych, zarządzanie łańcuchem dostaw, planowanie zasobów przedsiębiorstwa, strategia masowej indywidualizacji).
3. Strategii przedsiębiorstwa (model biznesowy oparty na e-handlu, portalach, sieci społecznościowej, brokerze lub agencie on-line).
4. Gry rynkowej przedsiębiorstwa – gdzie powyższe elementy są na bieżąco, operacyjnie konfigurowane i rekonfigurowane, aby firma mogła osiągać zamierzone cele strategiczne.

¹¹ Patrz: Strauss, Frost, *E-marketing*, s. 28.

¹² Tamże, s. 42-43.

W ujęciu Ch. Zotta i R. Amida istotą zawartości modelu biznesu jest to, czy będzie w stanie zaproponować klientom nową konfigurację produktów, usług oraz informacji. Dodatkowo cechą konstytuującą model biznesu w tej propozycji jest jego zdolność do uzyskiwania dostępu do bezprecedensowej wcześniej liczby klientów, partnerów sieciowych oraz towarów i usług. Zott i Amid *explicite* nie definiują powyższego modelu jako model e-biznesowy, choć jego komponenty są ściśle uzależnione od możliwości funkcjonowania w Internecie¹³. Mieszczą się one w szerszych ramach propozycji konstrukcji modelu biznesowego, na który składają się: ramy strukturalne modelu biznesu, zawartość modelu biznesu oraz zarządzanie modelem biznesu.

Najbardziej kompleksową propozycję, w której zdefiniowano podstawowe elementy (komponenty) modelu biznesowego w Internecie (modelu e-biznesu), zaproponowali A. Afuah oraz Ch.L. Tucci¹⁴. Autorzy widzą odpowiednio skonstruowany model e-biznesu, jako środek do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w branżach internetowych. Ich zdaniem, model biznesu internetowego (sprzężony z otoczeniem oraz z planowanymi zyskami firmy) powinien zawierać następujące elementy (skodyfikowane bądź też funkcjonujące jako zbiór nieformalnych założeń):

1. Wartość oferowana klientowi.
2. Zakres oferty dla klienta.
3. Polityka cenowa.
4. Źródła przychodów.
5. Działania (funkcje) powiązane.
6. Realizacja modelu.
7. Umiejętności firmy.
8. Trwałość przewagi konkurencyjnej.

Różnica pomiędzy modelem biznesu tradycyjnym a modelem biznesu wyłącznie w Internecie sprowadza się, zdaniem cytowanych autorów, do znalezienia odpowiedzi na kluczowe pytania dotyczące zmiany uwarunkowań biznesowych w gospodarce internetowej w porównaniu do stanu sprzed rozwojem Internetu oraz sposobów wykorzystania Internetu, jako narzędzia tworzenia i dystrybucji wartości dla klienta.

¹³ Z o t t, R. A m i d, *The Business*, s. 268.

¹⁴ A. A f u a h, Ch.L. T u c c i, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003, rozdział IV.

1. WARTOŚĆ OFEROWANA KLIENTOWI

Dla klienta wartość to produkt bądź usługa, które posiadają wyróżniające go od konkurencji cechy lub oferowane są po niższej cenie. Przedsiębiorstwo może różnicować swoją ofertę ze względu na: cechy funkcjonalne, moment wprowadzenia produktu na rynek, lokalizację, serwis, dostępny asortyment, wizerunek marki oraz zakres powiązań z innymi firmami¹⁵. Kluczem sukcesu firmy jest umiejętność dostarczenia nabywcy odpowiedniej konfiguracji wartości (*value mix*). W internetowych modelach biznesowych istnieje wyższy potencjał na generowanie nowej, unikalnej wartości dla klienta, dzięki praktycznie nieograniczonym możliwościom konfiguracji działań biznesowych. Tym samym Internet powinien umożliwiać znalezienie sposobów zaspokojenia nowych, dynamicznych potrzeb nabywców. Środkiem do nowego zarządzania wartością dla klienta w modelach e-biznesu staje się umiejętne zarządzanie siecią wspólnotą klientów. Pozwala to z jednej strony na uczenie się od nich kompetencji sieciowej, z drugiej zaś umożliwia lepsze rozpoznanie potrzeb klientów. Społeczności sieciowe mogą być zarówno zorientowane na transakcję (przede wszystkim rynek B2B), jak i na wspólne interesy. W tym drugim przypadku wspólne cele determinują wyższy poziom interakcji uczestników sieci¹⁶. Dla odpowiednio dedykowanych modeli e-biznesu oznacza to, iż łatwiej jest stworzyć i dystrybuować właściwie skonfigurowaną wartość dla klienta. Jądrzem modelu e-biznesu jest zatem utrzymywanie dwustronnych, współuczących się, relacji z klientem (oraz innymi partnerami w sieci). Sprawiają one, iż nabywcy zaczynają personalizować firmę (jego system organizacyjny i kulturę organizacyjną), dostarczającą im produkty bądź usługi, w analogiczny sposób, w jaki personalizują marki produktów lub usług. Uczestnicy sieci (klienci) zachowują się relatywnie często w relacjach on-line w sposób altruistyczny (tworząc wartość dla społeczności sieciowych), co ułatwia sukcesywne generowanie nowych i zarazem tańszych rozwiązań internetowych przez biznes.

2. ZAKRES OFERTY

Zakres oferty jest ściśle związany z wartością, którą oferuje klientowi firma. W tradycyjnych modelach biznesu zakres ten odpowiada na pytanie, do jakiego

¹⁵ Tamże, s. 92-95

¹⁶ J. Rowley, *Just another channel? Marketing communications in e-business*, „Marketing Intelligence & Planning” 22(2004), nr 1, s. 36-37.

segmentu demograficznego lub geograficznego firma oferuje swoją ofertę oraz jak duży jest asortyment produktów i usług, dostarczających wartość nabywcy¹⁷. W modelach e-biznesu kluczem w ofercie jest wielkość segmentu klientów, do których można dotrzeć wyłącznie za pomocą Internetu, co zmienia optykę segmentacji na transnarodową.

3. POLITYKA CENOWA

Kształtowanie cen jest jednym z tych elementów modelu biznesu, który istotnie zmienia się w warunkach gospodarki sieciowej. Przede wszystkim obowiązujący w tradycyjnych modelach biznesu model praktycznie nienegocjowanej, mało elastycznej ceny stałej, jest wypierany przez cenę ustalaną w trakcie tzw. dwustronnych negocjacji. Mechanizm ten, możliwy do implementacji na taką skalę jedynie w modelach internetowych, pozwala na szybką realizację transakcji (w opinii klientów: także na bardziej sprawiedliwą). Ma to niebagatelne znaczenie dla firmy, zarówno w kontekście satysfakcji klienta z oferowanego produktu (usługi), jak też dzielenia się z nim wartością. Poza dwustronnymi negocjacjami modele internetowe oferują także dużo bardziej zaawansowane i transparentne mechanizmy aukcyjne.

W literaturze przedmiotu utrwalił się w ostatnich latach pogląd, iż modele internetowe są w stanie zaoferować generalnie lepsze warunki cenowe niż modele tradycyjne czy nawet mieszane. Nową propozycją dla rynku, a zarazem konkurencyjną formułą dla *stricte* modeli e-biznesowych stają się jednakże tzw. niskokosztowe modele biznesu (*low-cost business models*), w większości funkcjonujące w ramach modeli tradycyjnych. Istota modeli niskokosztowych sprowadza się do stworzenia równowagi pomiędzy propozycją wartości, którą firma chce dostarczyć klientowi, a jej zasobami, strukturą i marką, które wspierają działania niskokosztowe¹⁸. Formuła strategii niskokosztowej wykorzystuje segmenty klientów wrażliwych na zmiany cen, ogranicza koszty w całym łańcuchu wartości, projektuje adekwatną dla efektywności kosztowej organizację oraz m.in. kreuje podstawowy, zunifikowany standard produktów bądź usług, inny dla poszczególnych segmentów nabywców¹⁹. Pomimo iż powyższa strategia nie jest

¹⁷ Afuah, Tucci, *Biznes internetowy*, s. 91 oraz 95-96.

¹⁸ N. Kachaner, Z. Lindgardt, D. Michael, *Innovating low-cost business models*, „Strategy & Leadership” 39(2011), nr 2, s. 43.

¹⁹ Por. szerzej: tamże, s. 43-44.

aplikowalna bezpośrednio do modeli internetowych, część wykorzystanych rozwiązań koncepcyjnych jest wykorzystywana zwłaszcza przez przedsiębiorstwa międzynarodowe w procesie przenoszenia poszczególnych części swojego modelu biznesu do Internetu. Może to w przyszłości spowodować zmianę koncepcji modelu e-biznesu, w kierunku większej standaryzacji strategii firm obecnych wyłącznie w Internecie.

4. ŹRÓDŁA PRZYCHODÓW

Każdy model biznesu powinien ściśle rozgraniczać, co stanowi źródło przychodów (zysków) dla danej firmy. W modelach biznesu internetowego ustalenie źródeł przychodów i zysków nabiera szczególnego znaczenia, dlatego że medium internetowe jest technologią pośredniczącą i wykazuje sieciowe efekty zewnętrzne²⁰. Internet powoduje, iż czysty model e-biznesowy ma dużo więcej możliwości generowania przychodów z nowych źródeł, oraz elastycznego ich konfigurowania, niż modele tradycyjne. Bardzo często przychody firmy pochodzą z obciążania partnerów sieciowych w modelu (inne firmy), niż z przerzucania kosztów na bezpośrednich klientów. Dzielenie przychodów na wielu interesariuszy modelu powoduje, że z jednej strony następuje dywersyfikacja ryzyka utraty zysków, z drugiej zaś może powodować niekorzystne efekty rozmywania modelu e-biznesowego (i w konsekwencji dalszej jego niesterowalności). Przychody w modelu e-biznesowym są generowane najczęściej przez pośredników (media on-line, portale) oraz przez typowe strony transakcyjne (wspierane przez przychody z reklamy)²¹.

5. DZIAŁANIA (FUNKCJE POWIĄZANE)

Dostarczenie określonej wartości różnym klientom (indywidualnym bądź instytucjonalnym) wymaga podjęcia określonych działań, które stanowią fundament wytworzenia tych wartości (korzyści). Są one realizowane w ramach łańcucha wartości przedsiębiorstwa. W modelach biznesu internetowego wymaga to odpowiedzi dodatkowo na następujące pytania: jak wiele nowych rodzajów działalności należy wykonać w związku z podjęciem biznesu w Internecie oraz

²⁰ A f u a h, T u c c i, *Biznes internetowy*, s. 102.

²¹ Wyczerpujące omówienie rodzajów przychodów z modeli e-biznesu znajduje się w pracy: C h a f f e y, S m i t h, *eMarketing*, s. 103-105.

w jakim stopniu Internet może (powinien) usprawnić wykonywanie dotychczasowych czynności?²² W porównaniu do tradycyjnych modeli biznesowych, istotna staje się zatem dodatkowa konfiguracja czynności, w tym nowe podejście efektywnościowe do działań w modelu biznesu. Wspieranie działań w modelach internetowych wymaga niekiedy zastosowania zupełnie nowych instrumentów promocyjnych, w tym przejścia od sposobów komunikacji realizowanych w mediach tradycyjnych do mediów on-line. W takim przypadku nowy fundament tworzenia wartości dla klienta jest wspomagany przez nową reklamę: taną, interaktywną, ściśle pozycjonowaną, bezpośrednią oraz taką, w której kluczem jest przekaz informacyjny, nie zaś wizerunek²³.

6. REALIZACJA MODELU

Proces wdrażania w życie modelu biznesowego (jako jeden z kluczowych elementów konstytuujących sam model biznesowy) jest uwarunkowany systemem i strukturą organizacyjną firmy, jej kulturą organizacyjną oraz otoczeniem. Sieć Internetu zmienia istotnie czynniki określające skuteczność realizacji modelu biznesowego. W określonych przypadkach wdrażania modeli wyłącznie e-biznesowych zaobserwowano, iż rozmywana zostawała dotychczasowa architektura przedsiębiorstwa w kierunku tworzenia elastycznych struktur organizacyjnych, służących wymianie transakcji oraz informacji z zewnętrznymi interesariuszami firmy²⁴.

7. UMIEJĘTNOŚCI FIRMY ORAZ TRWAŁOŚĆ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Zasoby firmy oraz jej kluczowe kompetencje warunkują zdolność przedsiębiorstwa do osiągania i utrzymywania w dłuższym okresie przewag konkurencyjnych.

W tradycyjnych modelach biznesowych nabycie odpowiednich kompetencji przez firmę mogło wyróżniać ją na rynku przez wiele lat, bez istotnego ryzyka biznesowego.

W niestabilnym i nieprzewidywalnym otoczeniu rynkowym zasoby i kompetencje (w tym zdolność do wyróżniania się na rynku) mogą szybko się zde-

²² A f u a h, T u c c i, *Biznes internetowy*, s. 91.

²³ R o w l e y, *Just another channel?*, s. 26.

²⁴ Z o t t, A m i d, *The Business*, s. 271.

waluować, gdyż konkurencja internetowa błyskawicznie kopiuje i rekonfiguruje rozwiązania biznesowe z rynku. Powoduje to, iż dotychczasowe strategie nakierowane na utrwalenie przewag konkurencyjnych stają się nieskuteczne. W nowych modelach e-biznesowych Internet wpływa na umiejętności firmy, tworząc nowe pola do ich definiowania (redefiniowania). Nowa konfiguracja zasobów (w tym dzielenie się zasobami w sieci) powoduje, iż tradycyjnie rozumiany element modelu biznesu (zasoby i kompetencje) musi zacząć być postrzegany jako element konieczny, ale niewystarczający, gdyż kluczem do sukcesu i przetrwania firm w konkurencji sieciowej staje się konfiguracja *ad hoc*.

IV. STRATEGIE I KLASYFIKACJE MODELI BIZNESU INTERNETOWEGO (E-BIZNESU)

E-biznes może zostać zdefiniowany, jako prowadzenie działalności w Internecie w celu pozyskania klientów, sprzedaży im produktów bądź usług oraz realizacji zysków. Model biznesu internetowego (e-biznesu) określa sposób, w jaki firma zamierza zrealizować zyski z działalności w sieci. J. Abraham wyróżnia dziesięć podstawowych strategii w e-biznesie²⁵:

1. Strategia Partenonu – polega na wdrożeniu przez przedsiębiorstwo kilku wewnątrz powiązanych ze sobą strategii, które niosą jedną wspólną obietnicę dla klienta.
2. Strategia oparta na symbiotycznej współpracy – w przypadku której o powodzeniu modelu e-biznesu decyduje sieć relacji z innymi partnerami na rynku.
3. Strategia przewodzenia – polegająca na budowaniu pozycji lidera we własnej branży (dzięki dążeniu do doskonałości bądź wyróżnianiu się).
4. Strategia marketingu sekwencyjnego – której istotą jest konsekwentne, sekwencyjne komunikowanie się z klientem (głównie poprzez pocztę elektroniczną).
5. Strategia dostarczania bezwarunkowej gwarancji satysfakcji.

²⁵ Podaje za: P. M a j e w s k i, *Czas na e-biznes*, Gliwice: Helion 2007, s. 27-31.

6. Strategia polecenia – wykorzystująca zaufanie klientów, jakim darzą osoby polecające daną firmę.
7. Strategia edukowania klientów.
8. Strategia „pozycjonowania siebie” jako eksperta – w przypadku której należy aktywnie prowadzić działalność edukacyjną oraz PR.
9. Strategia *case study* – polegająca na stworzeniu banku studiów przypadków, podkreślających profesjonalizm i kompetencje firmy,
10. Strategia oparcia się na osobach znanych i sławnych – dzięki wyższemu poziomowi zaufania, jakim obdarzają klienci osoby znane, następuje jego przenoszenie na promowane produkty i usługi.

Uszczegółowieniem strategii e-biznesowych są strategie e-commerce, wśród których najpopularniejsze są:

1. Strategia Back-end (oferowanie klientom, oprócz podstawowego produktu bądź usługi, tzw. produktów dopełniających).
2. Up-selling oraz cross-selling.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi próbami *klasyfikacji modeli biznesowych w Internecie*²⁶. Interesującą klasyfikację zaproponował P. Greenspun, dzieląc modele e-biznesu według stopnia zaawansowania technologicznego oraz poziomu usieciowienia potencjalnych klientów²⁷:

1. Witryny, które dostarczają tradycyjnej informacji – dostępnej powszechnie przed powstaniem Internetu – lecz przeniesionej do Internetu (witryna umieszczona w sieci, firma zarabia na reklamach, programach partnerskich oraz współpracy z producentami oraz innymi podmiotami z branży). Ta witryna jest najdroższa, konieczne staje się pozyskiwanie dodatkowych informacji, zaś stopa zwrotu z inwestycji jest niższa. Jest to typowy model biznesowy, funkcjonujący uprzednio w sposób tradycyjny, a następnie przeniesiony do Internetu.

2. Witryny, które dostarczają informacji nagromadzonej w wyniku współpracy – gdzie zdecydowanie wyższy niż w pierwszym modelu jest poziom sieciowości uczestników (przykład stanowią serwisy niszowe tworzone przez społeczność wokół nich zgromadzoną, serwisy z fotkami, aukcje internetowe). W modelu tym

²⁶ W polskiej literaturze klasyfikację modeli e-biznesowych zaprezentowali m.in.: T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH 2008, s. 32-41.

²⁷ Podają za: Majewski, *Czas na e-biznes*, s. 35-38. Analizując powyższą koncepcję, należy podkreślić, iż trudno jest w pełni zgodzić się z autorem, który utożsamia model biznesowy z witryną. W istocie rzeczy, witryny mogą być raczej przykładami wykorzystania różnych modeli biznesowych, również w krzyżowy sposób.

dochody generowane są głównie z reklam, klienci posiadają odpłatny dostęp do treści, zaś warunkiem niezbędnym jest sieciowość, czyli w tym przypadku tworzenie i wymienianie się informacjami między społecznością. Omawiany model e-biznesu jest tani oraz może przynosić szybkie zyski, pod warunkiem zaistnienia dużej społeczności i wymiany informacji.

3. Witryny, które dostarczają usług przy użyciu programu serwera witryny (np. interaktywne mapy, planowanie zakupów). Stworzenie takiego modelu e-biznesowego wymaga sporego nakładu początkowego, lecz potencjalnie oferuje on wysokie zyski.

4. Witryny, które utworzyły standard pozwalający konsumentom na wysyłanie zapytań do różnych baz danych (porównywarki cenowe, zintegrowane z bazami danych różnych sklepów internetowych, portale grupujące i porównujące np. serwisy finansowe i bankowe, dostarczające informacji o usługach finansowych różnych podmiotów). Są to przykłady oparcia witryn na skomplikowanych modelach biznesowych, gdzie konieczne staje się integrowanie wielu baz danych oraz opłacania relacji i koneksji biznesowych. Z drugiej strony potencjalne zyski w tym modelu biznesowym mogą być bardzo duże.

W najbardziej znanej klasyfikacji P. Timmersa model e-biznesu obejmuje kilka podstawowych elementów, w tym sposób konfiguracji produktu i usługi oraz określenie źródeł przychodów dla firmy. Autor wyróżnił jedenaście modeli e-biznesu ze względu na zakres innowacyjności i stopień integracji funkcjonalnej²⁸:

1. Sklep internetowy (sprzedaż przez Internet umożliwiająca składanie zamówień, dostarczanie towarów oraz realizację płatności).
2. Zamówienia elektroniczne.
3. E-aukcje (przeniesienie tradycyjnie odbywających się licytacji wyłącznie do Internetu).
4. E-centrum handlowe (sieć niezależnych najczęściej sklepów internetowych funkcjonujących pod jedną marką),.
5. Wirtualna społeczność (witryna jest miejscem spotkań dla społeczności sieciowej, zaś członkowie tej społeczności stanowią idealną grupę docelową dla firmy, warunkiem skuteczności tego modelu e-biznesowego jest stworzenie prawdziwej więzi pomiędzy członkami społeczności).

²⁸ Podaję za: Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk, *Modele biznesu*, s. 33-34. Kluczem do sukcesu modelu e-biznesu jest automatyzacja funkcji w przedsiębiorstwie internetowym oraz outsourcing. Patrz: Majewski, *Czas na e-biznes*, rozdział IV.

6. Platforma współpracująca (dostarczanie narzędzi i środowiska informatycznego dla współpracujących ze sobą przedsiębiorstw).
7. Organizator rynku (oferowanie dostępu do rynku elektronicznego dostawcom produktów katalogowych).
8. Integrator łańcucha wartości (w celu eksploatacji przepływów informacji pomiędzy ogniwami oraz uzyskania synergii w zakresie dzielenia się wartością dla klienta).
9. Dostawca usług w łańcuchu wartości (specjalizacja funkcjonalna w łańcuchu wartości).
10. Broker informacji (oferowanie szerokiego zakresu pogrupowanej i spójzjonowanej informacji, wybranej z ogromnej ilości danych w sieci).
11. Dostawca usług związanych z bezpieczeństwem w sieci.

Według cytowanego autora, zakres innowacyjności modelu biznesu określa, w jakim stopniu funkcje realizowane wcześniej w tradycyjnych modelach biznesu są realizowane przez Internet, oraz jakie funkcje, wcześniej nierealizowane, są zawarte w modelu e-biznesu²⁹. Największym zakresem innowacyjności według P. Timmersa charakteryzują się: integrator łańcucha wartości, platforma współpracująca oraz broker informacji. W przypadku tego pierwszego modelu, wysoki poziom integracji ogniw oraz dynamika przepływu informacji między ogniwami są nowymi elementami możliwymi do osiągnięcia wyłącznie w modelu „czysto” internetowym. Z kolei sklep internetowy charakteryzuje się niskim zakresem innowacyjności, gdyż ten model e-biznesu zawiera wiele funkcji realizowanych w modelach tradycyjnych.

W ostatnich latach w literaturze przedmiotu dużo uwagi poświęcono bardziej szczegółowym badaniom i klasyfikacjom modeli biznesowych (np. dedykowanych poszczególnym branżom bądź też specyficznym rynkom – np. wyłącznie rynkowi B2C lub B2B, bądź też funkcjonalnościom, na podstawie których powstaje szczegółowy model sprzedaży w Internecie)³⁰. Świadczy to, iż problematyka modeli e-biznesowych po początkowym okresie prac koncepcyjnych, znalazła swoje odzwierciedlenie w prowadzonych na szeroką skalę badaniach empirycznych, głównie o charakterze jakościowym. Przykładowo – nową klasyfi-

²⁹ Zob. Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk, *Modele biznesu*, s. 34.

³⁰ Patrz dla przykładu: M. Amberg, M. Schroder, *E-business models and consumer expectations for digital audio distribution*, „Journal of Enterprise Information Management” 20(2007), nr 3.

kację modeli e-biznesowych na rynku B2b zaproponowali ostatnio R. Balocco, A. Perego oraz S. Perotti. Wyróżnili oni następujące modele biznesu internetowego B2b³¹:

1. Ortodoksyjny e-Rynek (*Orthodox eMarketplace*) – witryna internetowa jest publicznie dostępna i dzielona z wszystkimi przedsiębiorstwami – uczestnikami rynku. Witryna oferuje dodatkowe usługi generujące i wspierające powiązania handlowe pomiędzy uczestnikami rynku.
2. Usługodawca w zakresie aplikacji (*Application service provider – ASP*) – witryna internetowa zapewniająca płatny, bezpieczny dostęp do platformy rozwiązań i zastosowań technologicznych.
3. Outsourcer procesowy (*Process outsourcer*) – witryna internetowa, gdzie na rzecz firmy użytkownika wszystkie procesy w relacji kupujący–sprzedający są profesjonalnie zarządzane przez operatora witryny.

Wszystkie trzy omówione witryny zaliczają się do modeli e-biznesowych, opartych na zapewnianiu dostępu do profesjonalnych usług dla firm. Cytowani autorzy zaproponowali także modele e-biznesowe służące wsparciu procesów B2b:

1. e-Zaopatrzenie (eSourcing) – z m.in. narzędziami wspierającymi nowych dostawców.
2. e-Katalog (eCataloge).

Z punktu widzenia zarządczego, wymienione modele e-biznesu opierają się na gwarancji anonimowości i neutralności pośrednika w transakcjach, budowaniu zaufania i relacji pomiędzy klientami oraz zapewnianiu wysokiego stopnia płynności, w związku z niskimi marżami na rynku i wysokim poziomem kosztów stałych³². Z punktu widzenia dystrybucji wartości dla klienta, jest ona ściśle zdefiniowana i przeznaczona dla uczestników rynku regularnie i systematycznie korzystających z możliwości zakupowych. Oznacza to, iż w modelach e-biznesowych na rynku B2b, w porównaniu z rynkami konsumenckimi, ma miejsce dużo wyższy zakres precyzji w zakresie definiowania wartości dla klienta. W tym sensie przeniesienie tradycyjnych modeli biznesowych B2b do Internetu odbyło się bez szkody dla nabywców.

³¹ R. Balocco, A. Perego, S. Perotti, *B2b eMarketplaces. A classification framework to analyse business models and critical success factors*, „Industrial Management & Data Systems” 2010, nr 8, s. 1123-1124.

³² Tamże, s. 1125.

V. DYNAMIKA MODELI BIZNESOWYCH W INTERNECIE

Jedną z podstawowych cech modeli e-biznesowych jest to, iż nie są statyczne. Relatywnie niski koszt wejścia na rynek obsługiwany wyłącznie przez Internet powoduje, iż ryzyko pojawienia się na nim nowych uczestników, naśladowców i konkurentów jest bardzo wysokie. Oznacza to, iż aby utrzymać przewagę nad już wchodzącymi oraz potencjalnie wchodzącymi, firma powinna realizować strategię wyprzedzającą. A. Afuah oraz Ch.L. Tucci wymieniają trzy podstawowe sposoby walki konkurencyjnej dla modeli biznesowych w Internecie³³:

1. Strategia blokowania konkurencji (stworzenie barier chroniących rynek produktów danej firmy: posiadanie chronionych prawem aktywów niematerialnych i prawnych).
2. Strategia ucieczki do przodu (firma przyjmuje założenie, iż każde bariery ochronne mogą zostać z czasem obalone, zatem sposobem staje się wprowadzanie ciągłych zmian w modelu biznesowym, bądź też przygotowanie i wdrożenie zupełnie nowej koncepcji funkcjonowania biznesu).
3. Strategia łączenia sił (alianse strategiczne, sieci współpracy bądź wejście kapitałowe partnera dysponującego lepszą technologią lub/i dostępem do sieci/baz klientów).

Z punktu widzenia możliwości biznesowych, jakie stwarza gospodarka sieciowa, wydaje się, iż najbardziej atrakcyjną strategią walki konkurencyjnej powinna stać się strategia ucieczki do przodu. Potencjał do zmiany, pierwotnej konfiguracji i rekonfiguracji elementów konstytuujących model biznesowy w gospodarce sieciowej jest bardzo znaczący. Na poziomie właściwie każdego elementu tworzącego łańcuch wartości firmy, możliwe jest podejmowanie działań, z jednej strony wprowadzających nowe moduły biznesowe (ściśle oparte na Internecie, sieciowości), z drugiej zaś eliminujące moduły tradycyjne, związane z tzw. gospodarką przedinternetową. Dodatkowo, Internet umożliwia fizyczne skracanie łańcucha wartości. Modelowanie i zmiana konfiguracji (w każdym możliwym układzie) dotychczasowych, powszechnie znanych narzędzi biznesowych jest kolejną metodą na rozwój biznesów internetowych w dynamicznym środowisku rynkowym bez granic. Wspólną płaszczyzną dla dynamicznej zmiany modelu biznesowego staje się dynamiczna rekonfiguracja. Jak dotychczas, badania nie

³³ Afuah, Tucci, *Biznes internetowy*, s. 123-126.

odpowiedziały na pytanie, czy dynamiczna rekonfiguracja jest wymuszana przez bardzo szybkie tempo zmian na rynku, czy też przez zmiany systemowe w modelach biznesowych, rozpoczęte wraz z rozwojem gospodarki internetowej (zmiany w warstwie zarządczej, zmiany w zakresie strategii podziału wartości itp.). Trudno jest także definitywnie rozstrzygnąć, czy modele biznesu są nowe, gdyż są nową rekonfiguracją dotychczasowych narzędzi biznesowych, czy też przyspieszeniu zmian w tworzeniu/rekonfiguracji nowych modeli towarzyszy nowa ich jakość (zarządcza, dostarczania wartości dla klienta, współpracy w sieci z interesariuszami itp.)?

Bardzo dobrym przykładem strategii ucieczki do przodu, ale także skutecznego budowania relacji z klientami oraz partnerami sieciowymi, może być model biznesowy firmy Groupon. Portal Groupon.pl pośredniczy w relacjach pomiędzy firmami usługowymi a klientami B2C (Groupon „oferuje” potencjalnym usługodawcom potencjalnych klientów – którzy są zarejestrowanymi członkami tego portalu). Od każdej transakcji (kuponu) Groupon uzyskuje wynegocjowaną z usługodawcą marżę. Firmy usługowe (w Polsce najczęściej restauracje, hotele, kupony do sklepów, salony kosmetyczne itp.) reklamują się praktycznie bezpłatnie w Internecie na portalu Groupon (reklama dla setek tysięcy odwiedzających). W zamian oferują dla pewnej, ściśle określonej grupy klientów swoje usługi ze znaczną zniżką (zazwyczaj 50%-60%). Klienci – część z nich otrzymuje możliwość zakupu usługi z bardzo dużym rabatem, tzw. kupony, dodatkowo klienci polecający portal innym internautom, otrzymują specjalne punkty wymieniane na większe upusty, wszyscy klienci zapoznają się z reklamą firm usługowych pozycjonujących się w portalu. Pomimo dziesiątek naśladowców w Polsce, Groupon potrafi utrzymać pozycję lidera na rynku. Wynika to m.in. z faktu, iż istotą modelu biznesowego spółki nie jest witryna sama w sobie³⁴, lecz przede wszystkim rozbudowana sieć partnerów biznesowych, oferująca znaczne dyskonty cenowe wielu usług charakteryzujących się stosunkowo wysoką jakością i tworząca nowe konfiguracje wartości dla klienta.

Dodatковым utrudnieniem dla analizy biznesowej nowych modeli internetowych i ich dynamiki jest fakt, iż w odróżnieniu od biznesów tradycyjnych, zdecydowanie częstszym celem właścicieli spółek jest doprowadzenie do szybkiego wzrostu ich wartości i odsprzedaż z bardzo dużym zyskiem. Zmienia to

³⁴ Przypadek Groupona, ale także wielu innych biznesów sieciowych wskazuje, iż to właśnie witryny bazują na ogólniejszych modelach biznesowych (w licznych wcześniejszych przypadkach z praktyki gospodarczej, witryny były traktowane jako modele biznesowe).

optykę – zarówno strategiczną, jak i perspektywę klienta. Powoduje, iż decyzje w modelach e-biznesu mają charakter krótkoterminowy i operacyjny i nie są legitymowane przez żadne strategie długookresowe. Tym samym wybory krótkoterminowe przedsiębiorstw nie zawsze są (być może są stosunkowo rzadko) pochodną wyborów długoterminowych. Brak, w wielu przypadkach, planowania średnio- i długoterminowego w strategiach firm w gospodarce internetowej jest paradoksalnie czynnikiem generującym szybszą dynamikę zmian i rozwój nowych technologii, produktów/usług na rynku. Z drugiej strony, konsekwencją staje się przypadkowość decyzji menedżerskich, niedopasowanie struktur w organizacjach do zmian oraz relatywnie niski wskaźnik przetrwania nowych biznesów internetowych. Można założyć, iż mamy do czynienia obecnie z wczesnym etapem rozwoju rynku i biznesów bazujących na Internecie. Spodziewane głębokie procesy konsolidacyjne mogą spowodować, iż na rynku ustabilizowanym zmieni się optyka planowania strategicznego z działań doraźnych na horyzont co najmniej średniookresowy.

We współczesnym świecie biznesu i na globalnym rynku, ściśle połączonymi sieciami informacji, przedsiębiorcy i menedżerowie powinni wykroczyć w swoich decyzjach poza schematyczne myślenie w kategoriach li tylko produktów, procesów i szczebli zarządzania w swoich firmach³⁵. Obecnie tworzenie wartości dla klientów i partnerów wymaga zaprojektowania i stworzenia holistycznego modelu e-biznesowego, ze ściśle określonymi granicami danego biznesu. Specyfiką i jednocześnie utrudnieniem dla tego procesu jest elastyczne i krótkoterminowe myślenie oraz działanie menedżerów i przedsiębiorstw, wynikające z potrzeby szybkiej odpowiedzi na dynamicznie rosnącą konkurencję (której aktywność dodatkowo potęguje niski koszt wejścia do systemu nowych podmiotów gospodarczych) i niełatwiające jednocześnie strukturalizacji w przedsiębiorstwach i formalizacji tworzonych modeli biznesowych. Należy także brać pod uwagę fakt, iż tworzenie i dystrybucja wartości dla klienta odbywa się ponad granicami narodowymi. Tylko nowe podejście do tworzenia modeli biznesowych (umiejętność kopiowania i udoskonalania najlepszych praktyk rynku globalnego) i zarządzania nimi (szybsze rekonfiguracje podstawowych ich elementów przynoszących największą wartość dla klienta), jest w stanie zapewnić w turbulencjach, sieciowej gospodarce możliwości do tworzenia nowych przestrzeni konkurencji na rynku.

³⁵ Z o t t, A m i d, *The Business*, s. 271.

BIBLIOGRAFIA

- Afuah A., Tucci Ch.L.: *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003.
- Amberg M., Schroder M.: E-business models and consumer expectations for digital audio distribution, „*Journal of Enterprise Information Management*” 20(2007), nr 3.
- Balocco R., Perego A., Perotti S.: B2b eMarketplaces. A classification framework to analyse business models and critical success factors, „*Industrial Management & Data Systems*” 2010, nr 8.
- Bask A.H., Tinnila M., Rajahonka M.: Matching service strategies, business models and modular business processes, „*Business Process Management Journal*” 16(2010), nr 1.
- Chaffey D., Smith P.R.: *eMarketing eXcellence. Planning and optimizing your digital marketing*, New York: Butterworth–Heinemann 2008.
- Davenport T.H., Leibold M., Voelpel S.: *Strategic Management in the Innovation Economy. Strategy Approaches and Tools for Dynamics Innovation Capabilities*, New York: Wiley 2006.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M.: *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH 2008.
- Heuvelhof E., de Jong M., Kars M. Stout H.: *Strategic Behaviour in Network Industries. A Multidisciplinary Approach*, Cheltenham: Edward Elgar 2009.
- Kachaner N., Lindgardt Z., Michael D.: Innovating low-cost business models, „*Strategy & Leadership*” 39(2011), nr 2.
- The Network Challenge. Strategy, profit, and Risk in an Interlinked World*, Wharton School Publishing, red. P.R. Kleindorfer, Y. Wind, R.F. Gunther, New Jersey 2009.
- Lindgreen A., Palmer R., Vanhamme J.: Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications, „*Marketing Intelligence & Planning*” 22(2004), nr 6.
- Majewski P.: *Czas na e-biznes*, Gliwice: Helion 2007.
- Marr B.: *Strategic Performance Management, Leveraging and measuring your intangible value drivers*, New York: Butterworth–Heinemann 2006.
- Rowley J.: Just another channel? Marketing communications in e-business, „*Marketing Intelligence & Planning*” 22(2004), nr 1.
- Strauss J., Frost R.: *E-marketing*, Upper Saddle River: Prentice Hall 2009.

BUSINESS MODELS IN THE ERA OF NETWORK ECONOMY

Summary

This article presents an analysis of business models that emerged in the conditions of network economy. Turbulent changes in competitive environments caused it that traditional business models – which had proved effective in stable environments – have lost their power. As a result, new businesses and business branches have come into being. Their competitive advantage is no longer defined against the physical assets of a business organization, but is dependent on its intellectual capital, networked business processes and new, flexible organizational structures. An additional factor that has dramatically transformed the traditional business models is the rise of electronic communications and the growing business use of the Internet. Summing up, it is evident that network economy has given rise to completely new business models, i.e. methods in which companies gain their incomes and generate profits. Apart from the issues mentioned above, this article touches upon the problem of the typology and classification of Internet-based business models. Also discussed is competitive warfare employed by these business models. It is demonstrated that from the point of view of business opportunities created within network economy, the “leapfrog strategy” becomes one of the most attractive marketing warfare strategies. For contemporary businesses, the ability to design and implement a holistic model for e-business – with all its boundary conditions defined – becomes strategic from the point of view of their need to generate value for network customers and collaborates.

Translated by Konrad Klimkowski

Słowa kluczowe: modele biznesu, gospodarka sieciowa, komunikacje elektroniczna, epoka network economy

Key words: business models, network economy, electronic communication, network economy era.