



Model biznesowy – definicja

W literaturze można znaleźć różne definicje modelu biznesowego.

Mówiąc ogólnie „**model biznesowy to system powiązanych ze sobą działań, określający sposób, w jaki przedsiębiorstwo prowadzi transakcje ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Innymi słowy model biznesowy to zestaw określonych działań – system działań – podejmowanych w celu zaspokojenia zapotrzebowania rynku. Model biznesowy określa zależności pomiędzy działaniami podejmowanymi zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim przez partnerów biznesowych**”. (Zott & Amit, 2017, s. 20)

Zgodnie z bardziej szczegółową definicją model biznesowy określa sposób prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo i tworzenia wartości dla wszystkich zainteresowanych stron (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010) i koncentruje się na różnych aspektach tej działalności.

Przykładowe definicje modelu biznesowego:

Model biznesowy to „*sposób tworzenia i wykorzystywania zasobów na potrzeby dostarczenia klientom oferty lepszej od oferty konkurencji oraz generowania zysków w perspektywie krótko- i długoterminowej*”. (Afuah & Tucci, 2000)

Model biznesowy obejmuje „*wszystkie decyzje kadry zarządzającej dotyczące m.in. wynagrodzeń, umów, lokalizacji, integracji poziomej, sprzedaży i marketingu, a także wpływ tych decyzji na proces tworzenia wartości dla klienta oraz na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*”. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011)

Model biznesowy można uznać za opis sposobu myślenia i metod wykorzystywanych na potrzeby prowadzenia codziennej działalności (Falencikowski, 2013).

Na podstawie analizy przeprowadzonej przez Portera (2001) **model biznesowy to opis działalności, która przynosi przedsiębiorstwu zysk.**

Kompleksowe podejście do mapowania modeli biznesowych może zilustrować metody stosowane na potrzeby generowania przychodów, utrzymania działalności i przedstawiania klientom propozycji wartości. **Dzięki modelom biznesowym przedsiębiorcy mogą zmaksymalizować swoje zyski i jednocześnie poprawić i utrzymać przewagę konkurencyjną.**



Klasyfikacja modeli biznesowyc

Klasyfikacja według relacji rynkowych:

1. **B2C (Business-to-Customer)** – przedsiębiorstwa próbują przyciągnąć klientów indywidualnych. Jest to model, który najbardziej się rozwinął od 1995 r.
2. **B2B (Business-to-Business)** – przedsiębiorstwa oferują swoje produkty i usługi innym przedsiębiorstwom. Ten rodzaj modelu biznesowego generuje najwyższe przepływy gotówkowe.
3. **C2C (Customer-to-Customer)** – model zakładający wymianę towarów pomiędzy klientami, np. za pośrednictwem internetowych portali aukcyjnych.
4. **P2P (Peer-to-Peer)** – model zakładający wymianę plików w Internecie z obejściem głównego serwera.
5. **M-commerce (Mobile Commerce)** – model odnoszący się do urządzeń bezprzewodowych, za pośrednictwem których są dokonywane transakcje. Wykorzystuje on połączenie bezprzewodowe laptopów, telefonów itp.

Opracowywanie modeli biznesowych

Przy opracowywaniu modelu biznesowego należy uwzględnić następujące zasady:

- zapewnienie wdrożenia dwóch podstawowych funkcji niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. marketing i innowacja,
- efektywne użycie zasobów,
- konieczność generowania zysków i ryzyko z tym związane,
- tworzenie nowej wartości dla klientów oraz wartości dodanej,
- uzyskanie pozycji konkurencyjnej na rynku.



Jak przedsiębiorca może skorzystać z MB?

Model biznesowy (MB) to punkt wyjścia dla przedsiębiorstwa, który pozwala mu uzyskać przewagę konkurencyjną i tym samym zmaksymalizować zyski. Model biznesowy, który jest dobrze dopasowany do specyfiki przedsiębiorstwa, pozwala osiągnąć założone cele.

Lista możliwych zastosowań modelu biznesowego jest długa:

- model biznesowy to narzędzie, które określa ofertę produktową oraz kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży,
- model biznesowy pozwala określić docelowe grupy klientów – odbiorców produktów przedsiębiorstwa,
- model biznesowy stanowi podstawę optymalizacji innowacyjnych technologii i opracowania strategii marketingowych,
- model biznesowy może zostać zastosowany na potrzeby promocji zmian w przedsiębiorstwie i dostosowania się do obecnej (zmieniającej się) sytuacji na rynku.

Jakie są korzyści płynące ze MB?

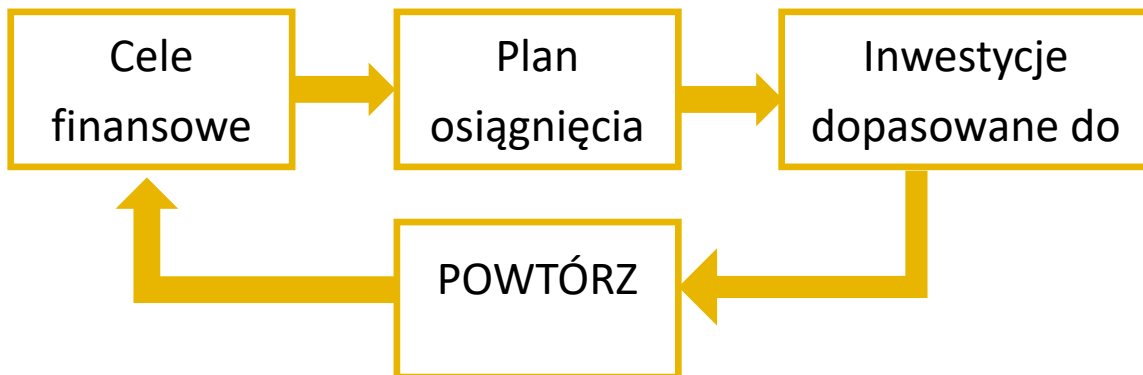
Jedną z podstawowych korzyści zastosowania modelu biznesowego jest to, że **dokumentuje on wiedzę przedsiębiorstwa**, bez której zapewnienie prawnej ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa, zwłaszcza w obszarze metod prowadzenia działalności jest niemożliwe. **Pozwala to uniknąć konieczności zlecenia dalszych i kosztownych analiz biznesowych i przedwdrożeniowych.**





Model biznesowy pozwala również przedsiębiorstwu:

- pozyskiwać wiedzę na temat oferowanych produktów i usług,
- kompleksowo i szczegółowo opisać pogrupowane procesy,
- lepiej zrozumieć te procesy i skuteczniej nimi zarządzać.



Jedną z bezspornych korzyści stosowania modelu biznesowego jest **skuteczne wdrożenie celów przedsiębiorstwa i zapewnienie bardziej efektywnego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem i podejmowania decyzji** dotyczących m.in. wdrożenia nowych metod zarządzania lub systemów informatycznych czy identyfikacji obszarów działania, w których należy wprowadzić zmiany.

Najogólniej rzecz ujmując, model biznesowy pozwala odpowiedzieć na następujące pytania:

- **Skąd przedsiębiorstwo pozyskuje fundusze?**
- **Co przedsiębiorstwo sprzedaje?**
- **Komu przedsiębiorstwo sprzedaje swoje produkty lub usługi?**
- **Kiedy zostanie osiągnięty sukces?**



Schemat modelu biznesowego

Jednym z najczęściej stosowanych wzorów modelu biznesowego jest **Schemat modelu biznesowego** opracowany przez Alexandra Osterwaldera we współpracy z 470 ekspertami z 45 krajów. Schemat modelu biznesowego jest zbudowany z dziewięciu podstawowych obszarów działalności przedsiębiorstwa, które generują zyski.

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform? Key Partnerships Complementarity and economies Reduction of risk and uncertainty Reduction of particular risks and activities	Key Activities What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams? Key Resources What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams? Key Resources Physical Intellectual Brand/Reputation Human Financial	Value Propositions What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying? Channels Partners Performance Salesperson Company "in the field" Self-service Retailer Agent Company Website Direct Sales Mail Order Automated Convenience/Usability	Customer Relationships What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our Business Model? How costly are they? Channels Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self Service Automated Services Company Company Website Direct Sales Mail Order Automated Convenience/Usability	Customer Segments For whom are we creating value? Who are our most important customers? Key Segments Mass Market Niche Market Segmented Diversified Each other/Partner	
Cost Structure What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? Key Business Costs Cost of Sales Material and structure, low price value proposition, frequent activations, extensive subcontracting Fixed Overhead (Personnel or other creation, production, other propositions) Variable Business Costs Fixed Costs (Salaries, Rent, Utilities) Variable Costs Commissions of sales Expenses of travel		Revenue Streams For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? Price Subscription Fee Usage Fee Licensing Fee Advertising Fee Commission Advertising Usage-based Revenue Pay-Per-Use Product/Feature dependent Customer segment dependent Usage-based Usage-based Subscription Revenue Recurring subscription? Recurring subscription? Non-time dependent			



Elementy schematu modelu biznesowego

Segmenty klientów

W tym bloku określone są docelowe grupy klientów – odbiorców produktów przedsiębiorstwa. Określenie odpowiedniej grupy docelowej jest istotne, ponieważ klienci są źródłem dochodu przedsiębiorstwa. Dzięki identyfikacji najbardziej istotnych cech i potrzeb klientów, segmentacja pozwala lepiej dostosować do nich ofertę przedsiębiorstwa (klientów o podobnych cechach należy przypisać do tego samego segmentu).

Pytania naprowadzające:

- Kim jest klient?
- Dla kogo jest przeznaczony produkt?
- Komu jest oferowana propozycja wartości?
- Kto płaci?

Segmenty klientów



Dla kogo tworzymy propozycję wartości?
Kim są nasi kluczowi klienci?

Rynek masowy
Rynek niszowy
Segmentacja rynku
Dywersyfikacja rynku
Platformy wielostronne



Propozycja wartości

Ten blok odnosi się do określonej wartości oferowanej klientom, tj. produktów lub usług, które są ważne dla klientów i lepiej odpowiadają na ich potrzeby i oczekiwania niż produkty lub usługi podmiotów konkurencyjnych. Propozycja wartości zawiera korzyści, które otrzyma klient.

Pytania naprowadzające:

- Jaką propozycję wartości przedsiębiorstwo oferuje klientom?
- Za co płacą klienci?
- Co jest istotne dla klientów?
- Na jakie problemy klientów odpowiada oferta przedsiębiorstwa?
- Jakie produkty są oferowane?

Propozycja wartości

Jaką wartość dostarczamy klientom?



Jaki problem pomagamy klientom rozwiązać?

Jakie produkty i usługi oferujemy poszczególnym segmentom klientów?
Na jakie potrzeby klientów odpowiadamy?

CHARAKTERYSTYKA

Nowość

Wydajność

Dostosowanie do indywidualnych potrzeb

„Wykonanie zadania”

Projekt

Marka/Status

Cena

Obniżenie kosztów

Obniżenie poziomu ryzyka

Dostępność

Wygoda/użyteczność



Kanały

Ten blok dotyczy sposobu, w jaki przedsiębiorstwo dostarcza klientom propozycję wartości, tj. kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży. Kanały te określają punkty kontaktu pomiędzy klientem, przedsiębiorstwem i jego marką.

Pytania naprowadzające:

- Gdzie są zlokalizowani klienci przedsiębiorstwa?
- Z jakich kanałów korzysta przedsiębiorstwo na potrzeby kontaktu z klientami?

Kanały

Za pośrednictwem jakich kanałów nasi klienci z poszczególnych segmentów chcą, żeby się z nimi kontaktować?



Jak do nich docieramy?

W jaki sposób nasze kanały zostały zintegrowane?

Który z kanałów jest najbardziej efektywny?

Który z kanałów jest najbardziej opłacalny?

Jak integrujemy nasze kanały z działalnością klientów?

FAZY KANAŁÓW

1. *Świadomość* – jak budujemy wśród klientów świadomość w zakresie naszych produktów i usług?
2. *Ocena* – jak pomagamy klientom w ocenie naszej propozycji wartości?
3. *Zakup* – jak umożliwiamy naszym klientom dokonanie zakupu określonych produktów lub usług?
4. *Dostawa* – jak dostarczamy klientom naszą propozycję wartości?
5. *Usługi posprzedażne* – jakie usługi posprzedażne oferujemy klientom?



Relacje z klientami

Ten blok dotyczy charakteru relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i klientami nawiązywanej na potrzeby dostarczenia propozycji wartości. Relacja ta może mieć charakter osobisty lub zautomatyzowany. Przedsiębiorstwo powinno wyraźnie określić, jakim rodzajem relacji z klientami jest zainteresowane.

Pytania naprowadzające:

- Jakiego rodzaju relacji z przedsiębiorstwem klienci oczekują?
- Czy klienci oczekują osobistej czy automatycznej obsługi?
- Czy relacje z klientami są w jakikolwiek sposób połączone z innymi elementami schematu modelu biznesowego?

Relacje z klientami

Jakiego rodzaju relacji oczekuje każdy z naszych segmentów klientów?



Jakie relacje nawiązaliśmy?

W jaki sposób relacje te są powiązane z resztą naszego modelu biznesowego?

Jak kosztowne są te relacje?

PRZYKŁADY:

Wsparcie osobiste

Dedykowane wsparcie osobiste

Samoobsługa

Zautomatyzowana obsługa

Spółeczności

Współtworzenie



Strumienie przychodów

W tym bloku określa się, w jaki sposób produkt lub usługa będzie generować zyski lub wartość, tj. ile klienci są gotowi zapłacić i za co. Przedsiębiorstwo może stosować nieco inny mechanizm cenowy dla każdego ze swoich segmentów klientów.

Pytania naprowadzające:

- Za co klienci są gotowi zapłacić?
- Ile klienci powinni zapłacić i za co?
- Które elementy usługi lub produktu są bezpłatne, a za które należy zapłacić?
- Przy jakiej liczbie klientów/produktów/usług zostanie osiągnięty próg rentowności?

Strumienie przychodów



Za jaką wartość klienci są gotowi zapłacić?

Za co klienci obecnie płacą?

Jakie metody płatności są obecnie przyjmowane?

Jak klienci woleliby płacić?

Jaki jest wkład poszczególnych strumieni przychodów w przychody przedsiębiorstwa ogółem?

RODZAJE:

Sprzedaż aktywów

Opłata za korzystanie

Opłaty za subskrypcję

Licencjonowane

Opłaty pośredników

Reklama

Wynajem/Dzierżawa/Leasing

STAŁE CENY

Cennik

Zależy od funkcjonalności produktu

Zależą od segmentu klientów

Zależy od wydajności

CENY DYNAMICZNE

Negocjacje

Zarządzanie zyskiem

Marketing w czasie

rzeczywistym



Kluczowe zasoby

W tym bloku określane są zasoby (tj. aktywa trwałe oraz wartości niematerialne i prawne) niezbędne do dostarczenia klientom odpowiedniej wartości. Dla niektórych przedsiębiorstw istotnymi zasobami będą urządzenia, surowce, infrastruktura lub materiały produkcyjne, a dla innych – kapitał ludzki.

Pytania naprowadzające:

- Jakie kluczowe zasoby są niezbędne do przedstawienia propozycji wartości?
- Jakie zasoby są niezbędne w poszczególnych kanałach stosowanych, aby dotrzeć do klientów i zbudować z nimi relacje?

Kluczowe zasoby

Jakie zasoby są niezbędne dla naszej propozycji wartości?
Jakie zasoby są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji?
Jakie zasoby są niezbędne dla naszych relacji z klientami?
Jakie zasoby są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?



RODZAJE ZASOBÓW

Fizyczne

Intelektualne (patenty, prawa autorskie, dane)

Ludzkie

Finansowe



Kluczowe działania

W tym bloku określone są działania, które są istotne w tworzeniu propozycji wartości i jej dostarczeniu klientom. Tak, jak w przypadku zasobów, rodzaje kluczowych działań zależą od charakteru przedsiębiorstwa.

Pytania naprowadzające:

- Jakie działania należy podjąć, aby dostarczyć klientom propozycję wartości?
- Jakie działania są niezbędne w poszczególnych kanałach stosowanych, aby dotrzeć do klientów i zbudować z nimi relacje?

Kluczowe działania



Jakie działania są niezbędne dla naszej propozycji wartości?
Jakie działania są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji?
Jakie działania są niezbędne dla naszych relacji z klientami?
Jakie działania są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?

KATEGORIE

Produkcja
Rozwiązywanie problemów
Platformy/Sieci



Kluczowe partnerstwa

W tym bloku identyfikowane są przedsiębiorstwa lub organizacje, których produkty lub usługi są niezbędne do przedstawienia propozycji wartości przedsiębiorstwa. Często kluczowymi partnerami są dostawcy i podwykonawcy.

Pytania naprowadzające:

- Kim są kluczowi partnerzy?
- Współpraca z jakimi zewnętrznymi podmiotami jest niezbędna do zapewnienia ciągłości działania przedsiębiorstwa?
- Jakie kluczowe zasoby i działania stosują partnerzy przedsiębiorstwa?

Kluczowe partnerstwa



Kim są nasi kluczowi partnerzy?

Kim są nasi dostawcy?

Jakie kluczowe zasoby nabywamy od partnerów?

Jakie kluczowe działania wykonują nasi partnerzy?

MOTYWACJA DO NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI

Optymalizacja i oszczędność

Ograniczenie poziomu ryzyka i niepewności

Nabywanie określonych zasobów i działań



Struktura kosztów

W tym bloku identyfikowane są wszystkie wydatki ponoszone w związku z funkcjonowaniem modelu biznesowego. Koszty najłatwiej obliczyć, gdy kluczowe zasoby, działania i partnerzy są znani.

Pytania naprowadzające:

- Jakie koszty generuje model biznesowy?
- Jakie są nakłady finansowe na kluczowe zasoby, działania czy partnerów?

Struktura kosztów



Jakie są najważniejsze koszty w naszym modelu biznesowym?
Które kluczowe zasoby są najdroższe?
Które kluczowe działania są najdroższe?

CZY TWOJE PRZEDSIĘBIORSTWO JEST

Zorientowane na koszty (szczupła struktura kosztów, niskie ceny, maksymalna automatyzacja, outsourcing na szeroką skalę)

Zorientowane na wartość (koncentracja na tworzeniu wysokiej jakości wartości)

CHARAKTERYSTYKA

Koszty stałe (wynagrodzeniami, najmem, media)

Koszty zmienne

Korzyści skali

Korzyści zakresu



Schemat modelu bizneso

Po połączeniu tych wszystkich elementów otrzymujemy schemat modelu biznesowego, którego poszczególne obszary odpowiednio uzupełniamy.

Wysokiej jakości schemat modelu biznesowego można pobrać ze strony:

<http://bit.ly/3kn33jh>

Schemat modelu biznesowego		Zaprojektowany dla:	Zaprojektowany przez:	Data:	Wersja:
<p>Kluczowe partnerstwa</p> <p>Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi dostawcy? Jakie kluczowe zasady nabywamy od partnerów? Jakie kluczowe działania wykonują nasi partnerzy?</p> <p>MOTYWACJA DO NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY I PARTNERSTWA Optymalizacja i oszczędność Ograniczenie poziomu ryzyka i niepewności Nabywanie określonych zasobów i działań</p>	<p>Kluczowe działania</p> <p>Jakie działania są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakie działania są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakie działania są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakie działania są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p>KATEGORIE Produkcja Rozwiązywanie problemów Platformy/Sieci</p>	<p>Propozycja wartości</p> <p>Jaką wartość dostarczamy klientom? Jaki problem pomagamy klientom rozwiązać? Jakie produkty i usługi oferujemy poszczególnym segmentom klientów? Na jakie potrzeby klientów odpowiadamy?</p> <p>CHARAKTERYSTYKA Nowość Wyjątkowość Dostosowanie do indywidualnych potrzeb „Wyjątkowe zadanie” Projekt Marka/Sztuka Cena Odniesienie kosztów Odniesienie poziomu ryzyka Dostępność Wygoda/Lubieżność</p>	<p>Relacje z klientami</p> <p>Jakiego rodzaju relacji oczekuje każdy z naszych segmentów klientów? Jakie relacje nawiązaliśmy? W jaki sposób relacje te są powiązane z resztą naszego modelu biznesowego? Jak kosztowne są te relacje?</p> <p>PRZYKŁADY Wspieranie osobiste Dedykowane wsparcie osobiste Samodzielny Zautomatyzowany obsługa Społeczności Współtworzenie</p>	<p>Segmenty klientów</p> <p>Dla kogo tworzymy propozycję wartości? Kim są nasi kluczowi klienci?</p> <p>Rynek masowy Rynek niszowy Segmentacja rynku Dywersyfikacja rynku Platformy wielostronne</p>	
	<p>Kluczowe zasoby</p> <p>Jakie zasoby są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p>RODZAJE ZASOBÓW Fizyczne Intelektualne (patenty, prawa autorskie, dane) Ludzkie Finansowe</p>			<p>Kanały</p> <p>Za pośrednictwem jakich kanałów nasi klienci z poszczególnych segmentów chcą, żeby się z nami kontaktować? Jak do nich docieramy? W jaki sposób nasze kanały zostały sintergowane? Który z kanałów jest najbardziej efektywny? Który z kanałów jest najbardziej opłacalny? Jak integrujemy nasze kanały z działalnością klientów?</p> <p>FALZY KANAŁÓW</p> <ol style="list-style-type: none"> Świadomość – jak budujemy wśród klientów świadomość w zakresie naszych produktów i usług? Opinie – jak pomagamy klientom w ocenie naszej propozycji wartości? Zakup – jak umożliwiajemy naszym klientom dokonanie zakupu określonych produktów lub usług? Opłacalność – jak dostarczamy klientom naszą propozycję wartości? Usługi posprzedażne – jakie usługi posprzedażne oferujemy klientom? 	
<p>Struktura kosztów</p> <p>Jakie są najważniejsze koszty w naszym modelu biznesowym? Które kluczowe zasoby są najdroższe? Które kluczowe działania są najdroższe?</p> <p>CZY TWORZĄCE NA KOSZTY (ZAKUPU) STRUKTURĘ KOSZTÓW, NISZKIE CENY, MAKSYMALNĄ AUTOMATYZACJĘ, OUTSOURCING NA SZEROKĄ SKALĘ? Zorientowane na wartość (koncentracja na tworzeniu wysokiej jakości wartości)</p> <p>CHARAKTERYSTYKA Koszty stałe (wynagrodzenia, najem, media) Koszty zmienne Koszty stałe Koszty zmiennego</p>			<p>Strumienie przychodów</p> <p>Za jaką wartość klienci są gotowi zapłacić? Za co klienci obecnie płacą? Jakie metody płatności są obecnie przyjmowane? Jak klienci woląby płacić? Jaki jest wkład poszczególnych strumieni przychodów w przychody przedsiębiorstwa ogółem?</p> <p>RODZAJE: Sprzedaż aktywów Opłaty za korzystanie Opłaty za subskrypcję Licencjonowanie Opłaty pośredników Reklama Wynajem/Dzierżawa/Leasing</p> <p>STALE CENY Cenowe Zależny od funkcjonalności produktu Zależny od segmentu klientów Zależny od wielkości</p> <p>CENY DYNAMICZNE Negocjacje Zarządzanie ryzykiem Marketing w czasie rzeczywistym</p>		



Odniesienia

- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 1-25.
- (Afuah, Tucci, 2000), Afuah, A., Tucci, C.L. (2000). Internet business models and strategies
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011): Jak skonstruować zwycięski model biznesowy, "Harvard Business Review Polska", Nr 103
- Falencikowski T. (2013): Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar, CeDeWu.PL, Warszawa
- Porter M. E.: Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* 79, no. 3 (March 2001): 62–78.
- Laudon K.C., Traver C.G. (2012): E-commerce 2012. *Busines. Technology. Society*, Pearson Education Limited, United States of America.
- Norris M., West S. (2001): E-biznes, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y.: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey 2010.
- Zott, C., & Amit, R. (2017). Business model innovation: How to create value in a digital world. *Marketing Intelligence Review*, 9(1), 18-23.