



## Introdução- Definição de Modelo de Negócio

A literatura apresenta muitas definições diferentes de Modelos de Negócio.

Geralmente, **“o Modelo de Negócio pode ser descrito como um conjunto de atividades interligadas e interdependentes que determina a forma como a empresa 'faz negócio' com as entidades interessadas. Por outras palavras, um Modelo de Negócio é um conjunto de atividades organizadas para satisfazer as necessidades percebidas do mercado. Especifica que partes, dentro ou fora da empresa, executam as tarefas, e como estas estão ligadas umas às outras”**. (Zott & Amit, 2017, p.20)

Isto é, o Modelo de Negócio define como a empresa funciona e cria valor para as entidades envolvidas (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010), dando ênfase a vários aspetos do funcionamento da empresa.

Exemplos de definição de Modelo de Negócio:

Um Modelo de Negócio é *“Um modelo para construir e utilizar recursos de forma a proporcionar aos clientes uma oferta melhor do que a concorrência, e ao mesmo tempo gerar lucro a curto e longo prazo”*. (Afuah & Tucci, 2000)

Um Modelo de Negócio inclui *“Decisões de gestão, relativas a salários, contratos, localização de imóveis, à integração vertical, a iniciativas de marketing e vendas, entre outros. Também é responsável prever o impacto dessas decisões na forma como o valor é criado para o cliente e no funcionamento geral da empresa”*. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011)

O Modelo de Negócio pode ser entendido como uma descrição das estratégias e dos métodos, utilizados por uma Organização, para executar as atividades/tarefas diárias. (Falencikowski, 2013).

Segundo a análise de Porter (2001), **um Modelo de Negócio é uma descrição das atividades de uma empresa para gerar lucro.**

Uma abordagem abrangente para mapear Modelos de Negócio pode ilustrar os métodos que uma empresa adota para gerar rendimento, sustentar as atividades e tarefas e fornecer valor aos clientes. **Os Modelos de Negócio auxiliam os empreendedores a maximizar os lucros, ao mesmo tempo que proporcionam uma vantagem competitiva permanente.**



## Classificação de Modelos de Negócio

Uma das classificações mais gerais de relações de mercado é:

1. **B2C (Business-to-Customer)** - as empresas procuram atrair clientes individualmente. Este é o modelo que tem sido mais desenvolvido desde 1995.
2. **B2B (Business-to-Business)** - empresas proporcionam os seus bens e serviços a outras empresas. Este tipo de Modelo de Negócio gera o maior *cash flow*.
3. **C2C (Customer-to-Customer)** - neste caso, a possibilidade de troca de bens entre consumidores é organizada, por exemplo, através de leilões online.
4. **P2P (Peer-to-Peer/ Par-a-Par)** - consiste em utilizar a Internet de forma a que os utilizadores partilhem ficheiros diretamente uns com os outros, sem terem de os transferir através de um servidor principal.
5. **M-commerce (Mobile Commerce)** - refere-se aos dispositivos *wireless* através dos quais são feitas as transações. Utiliza este tipo de ligação em computadores portáteis, telefones, etc.

## Desenvolvimento do Modelo de Negócio

No desenvolvimento do Modelo de Negócio, deve-se considerar os seguintes pontos:

- assegurar a implementação de duas funções básicas para a empresa e o empreendedorismo, sendo elas o marketing e a inovação,
- utilização eficaz dos recursos,
- garantir o lucro e identificar a sua relação com o risco do negócio,
- criar valor inovador e acrescido para o cliente
- ganhar uma posição competitiva no mercado.



## Como é que um empreendedor pode usar um MN

O Modelo de Negócio (**MN**) é o ponto de partida para uma empresa conseguir uma posição competitiva sustentável, e assim maximizar o lucro. Um modelo que se adapta às características da empresa permite aos empreendedores atingir os seus objetivos.

- Seguem algumas utilidades, no desenvolvimento do Modelo de Negócio, para a organização das atividades/tarefas de uma empresa:
- um Modelo de Negócio é uma ferramenta que especifica a oferta de produtos, comunicação, distribuição e Canais de venda,
- permite a definição de grupos-alvo dos produtos/serviços da empresa,
- é a base para a otimização de tecnologias inovadoras e para a criação de estratégias de marketing,
- pode ser utilizado como um instrumento para promover mudanças na empresa, permitindo uma adaptação constante ao mercado.

## Quais são os benefícios de ter um MN?

Um dos principais benefícios de ter um Modelo de Negócio (**MN**) é que integra toda a **base informativa da empresa que é desenvolvida e constantemente atualizada na fase de análise do negócio**. Sem este modelo, é impossível proteger legalmente os "Segredos do Negócio", particularmente na área dos métodos de operação. **Isto permite evitar a realização de mais análises de negócio e de gastos em aplicações-piloto.**





O Modelo de Negócio também permite à Organização:

- **Esclarecer-se sobre os produtos e serviços propostos,**
- permite uma **descrição completa e detalhada de funções e tarefas, assim como o seu agrupamento,**
- permite também **uma melhor compreensão e uma gestão mais eficaz destas funções.**



Um benefício claro de ter um Modelo de Negócio é que permite **a implementação eficaz dos objetivos, assim como uma gestão diária mais adequada da empresa. Sendo alguns exemplos a tomada de decisões Organizacionais** relativas à implementação de novas técnicas de gestão, ou sistemas informáticos; a identificação das áreas da empresa com necessidade de mudanças e as implicações consequentes, entre outros.

**Em suma, o Modelo de Negócio permite-lhe responder às seguintes perguntas:**

- **de onde é que a empresa recebe o dinheiro?**
- **o que é que vende?**
- **a quem vende?**
- **quando é que atinge o seu objetivo?**



## O Modelo de Negócio Canvas

Um dos Modelos de Negócio mais frequentemente utilizados é o **Modelo de Negócio Canvas**, desenvolvido por Alexander Osterwalder em cooperação com 470 profissionais de 45 países. O Modelo de Negócio Canvas consiste em nove áreas básicas que constituem o processo de obtenção de lucro pela empresa. Estas referem-se às principais áreas de atividade de negócios.

Modelo de Negócio Canvas		Criado por:	Criado por:	Data:	Versão:
<p><b>Parcerias-Chave</b></p> <p>Quem são as nossas Parcerias-Chaves?            Quem são os nossos fornecedores?            Que Recursos-Chaves estamos a adquirir aos nossos parceiros?            Que Atividades-Chaves realizamos pelos nossos parceiros?</p> <p><b>INSCRIÇÃO PARA OS PARCEIROS</b>            Criação e desenvolvimento            Redução do risco de investimento            Aquisição de recursos e capacidades específicas</p>	<p><b>Atividades-Chave</b></p> <p>Que Atividades-Chave são essenciais para apresentar a nossa Proposta de Valor? É para definir os Canais de Distribuição? E as Relações com Clientes? E os Fluxos de Rendimentos?</p> <p><b>CANALIS</b>            Produção            Atualização de problemas            Flexibilidade/Inovação</p>	<p><b>Proposta de Valor</b></p> <p>Que valor é que oferecemos ao cliente?            Qual dos problemas dos nossos clientes estamos a ajudar a resolver?            Que sectores de produtos/serviços estamos a oferecer a cada segmento de clientes?            Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS</b>            Inovadora            Desapropiada            Personalizada            Única            Mínima/Essencial            Preço            Redução de Custos            Redução de Risco            Acessibilidade            Conveniência/Utilidade</p>	<p><b>Relações com os Clientes</b></p> <p>Que tipo de relação é esperado pelos nossos segmentos de clientes?            Qual é que (á)estabilidade?            Como medir a interação com o resto do nosso Modelo de Negócio?            Quanto custam manter os diferentes tipos de Relações com Clientes?</p> <p><b>EXEMPLOS</b>            Assistência Personalizada            Auto-serviço            Serviços automatizados            Comunidade            Co-criação</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Para quem estamos a criar valor?            Quais são os nossos objetivos mais importantes?</p> <p><b>Seleção de canais:</b>            Custo de distribuição            Segmentação            Diferenciação            Flexibilidade/Utilidade</p>	
	<p><b>Recursos-Chave</b></p> <p>Que Recursos-Chave são essenciais para definir a nossa Proposta de Valor? É para definir os Canais de Distribuição? E as Relações com Clientes? E os Fluxos de Rendimentos?</p> <p><b>TIPOS DE RECURSOS</b>            Físicos            Intelectuais (patentes de marca, direitos de autor, dados)            Humanos            Financeiros</p>			<p><b>Canais</b></p> <p>Até onde é que o Canal é que os nossos Segmentos de Clientes querem ser contactados?            Como é que estamos a alcançar, agora?            Como medir a interação com o nosso Canal?            Quais fatores são o melhor?            Quais são os custos envolvidos?            Como estamos a integrar os nossos canais com os nossos clientes?</p> <p><b>FASES DOS CANAIS</b>            1. <b>Constituição</b> - Como é que conseguimos e implementamos a distribuição de produtos e serviços da nossa empresa?            2. <b>Atividade</b> - Como ajudamos os clientes a escolher a nossa Proposta de Valor?            3. <b>Aquisição</b> - Como é que conseguimos aos clientes a comprar os produtos/serviços?            4. <b>Retenção</b> - Como é que "retencioneamos" a Proposta de Valor aos clientes?            5. <b>Revolução</b> - Como é que promovemos a inovação através do canal?</p>	
<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <p>Qual são os custos mais importantes no nosso Modelo de Negócio?            Que Recursos-Chave são mais caros?            Que são as Atividades-Chave mais dispendiosas?</p> <p><b>O SEU RISCO É</b>            Com base nos custos (estrutura de custos mais simples, propensão de baixo/preço, automatização máxima, outsourcing abrangente)            Orientado para o valor (previdente no estágio de valor, propensão de valor premium)</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA</b>            Custos fixos (salários, rentas, utilidades)            Custos variáveis            Economias de escala            Economias de âmbito</p>			<p><b>Fluxos de Rendimento</b></p> <p>Qual é o valor que os nossos clientes estão dispostos a pagar?            Pelo quê que estão dispostos a pagar?            Como estão dispostos a pagar?            Como é que preferem pagar?            Quanto é que cada Fluxo de Rendimento contribui para o Rendimento total?</p> <p><b>TIPOS</b>            Venda de serviços            Taxa de utilização            Taxa de subscrição            Licenciamento            Agências e Intermediários            Dependência / "renta" / leasing</p> <p><b>Preços fixos</b>            Licenças de produto            Dependência dos características do produto            Dependência do segmento de Clientes            Dependência do volume            Publicidade</p> <p><b>FIXAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DE PREÇOS</b>            Negociação (discussão de preço)            Gestão do rendimento no Mercado em Tempo Real</p>		



## Elementos do Modelo de Negócio Canvas

### Segmentos de Clientes

Refere-se ao grupo-alvo que são os destinatários dos produtos/serviços da empresa. A definição do grupo-alvo certo é crucial porque os clientes são a fonte de rendimento. Ao identificar as características e necessidades mais importantes dos clientes, a segmentação permite à empresa ajustar melhor a sua oferta a eles (clientes com características semelhantes devem estar num segmento).

#### Questões de guia:

- Quem é o cliente?
- A quem se destina o produto?
- Quem beneficia do valor?
- Quem paga?

#### Segmentos de Clientes



Para quem estamos a criar valor?  
Quem são os nossos clientes mais importantes?

*Mercado de massas*

*Nicho de Mercado*

*Segmentado*

*Diversificado*

*Plataformas multilaterais*



## Proposta de Valor

Refere-se ao valor que é proporcionado ao cliente, ou seja, um conjunto de produtos/serviços que são importantes para eles, e que devem satisfazer mais as suas expectativas do que os produtos/serviços oferecidos por empresas concorrentes. A Proposta de Valor reúne os benefícios que o cliente irá receber.

### Questões de guia:

- Que valores é que a empresa proporciona aos seus clientes?
- O que é que os clientes pagam?
- O que é crucial para eles?
- Que problemas (“inconvenientes”) são resolvidos pela oferta da empresa?
- Que produtos são oferecidos?

### Proposta de Valor

Que valor é que fornecemos ao cliente?

Qual dos problemas dos nossos clientes estamos a ajudar a resolver?

Que pacotes de produtos /serviços estamos a oferecer a cada Segmento de Cliente?

Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?



### CARACTERÍSTICAS

*Novidade*

*Desempenho*

*Personalização*

*Design*

*Marca/Estatuto*

*Preço*

*Redução de Custos*

*Redução de Risco*

*Acessibilidade*

*Conveniência/Utilidade*



## Canais

Está relacionado com a forma como a empresa entrega a Proposta de Valor ao cliente, por meios de comunicação, distribuição e canais de venda. Estes indicam os pontos de contacto entre o cliente e a empresa (e a sua marca).

### Questões de guia:

- Onde estão os clientes da empresa?
- Que canais utiliza a empresa para estabelecer contacto com o cliente?

#### Canais

Através de que Canais é que os nossos Segmentos de Clientes querem ser contactados?

Como é que estamos a alcançá-los agora?

Como estão integrados os nossos Canais?

Quais funcionam melhor?

Quais são os mais rentáveis?

Como estamos a integrá-los com as rotinas dos nossos clientes?



#### FASES DOS CANAIS

1. *Consciência* – Como é que sensibilizamos e informamos o público-alvo dos produtos e serviços da nossa empresa?
2. *Avaliação* – Como ajudamos os clientes a avaliar a nossa Proposta de Valor?
3. *Aquisição* – Como é que permitimos aos clientes a compra de produtos/serviços?
4. *Entrega* – Como é que “entregamos” a Proposta de Valor aos clientes?
5. *Pós-venda* – Como é que prestamos apoio ao cliente após a venda?



## Relações com o Cliente

Refere-se às características das relações que a empresa estabelece com os seus clientes ao divulgar a sua Proposta de Valor. Pode variar desde uma relação mais pessoal ou até um serviço totalmente automático. A empresa deve definir claramente o tipo de relação que pretende estabelecer com os seus clientes.

### Questões de guia:

- Que tipo de relação os clientes esperam da empresa?
- Esperam apoio pessoal ou um serviço rápido e automatizado?
- A forma de estabelecer Relações com os Clientes está integrada com outras áreas do Modelo de Negócio?

### Relações com os Clientes



Que tipo de relação é esperado pelos nossos Segmentos de Clientes?  
Quais é que já estabelecemos?  
Como estão integradas com o resto do nosso Modelo de Negócio?  
Quanto custam manter os diferentes tipos de Relação estabelecidos?

### EXEMPLOS

*Assistência Pessoal*  
*Assistência Pessoal Dedicada*  
*Auto-serviço*  
*Serviços automatizados*  
*Comunidades*  
*Co-criação*



## Fluxos de Rendimento

Refere-se a uma indicação de como o produto/serviço irá gerar rendimento. Isto é, quanto é que os clientes dispostos a pagar pelo produto. Uma empresa pode ter um mecanismo de preços ligeiramente diferente para cada Segmento de Cliente.

### Questões de guia:

- Quanto é que os clientes estão dispostos a pagar?
- Quanto devem pagar e pelo que é que pagam?
- Que partes do produto/serviço são gratuitas e quais devem ser pagas?
- Qual é o número de produtos/serviços vendidos para se atingir o ponto de equilíbrio (BEP) para a empresa?

### Fluxos de Rendimento

Qual é o valor que os nossos clientes estão dispostos a pagar?

Pelo quê que estão atualmente a pagar?

Como estão atualmente a pagar?

Como é que preferem pagar?

Quanto é que cada Fluxo de Rendimento contribui para o Rendimento total?



#### TIPOS

*Venda de ativos*

*Taxa de utilização*

*Taxa de subscrição*

*Licenciamento*

*Agentes e Mediadores*

*Empréstimo/*

*Renda/Leasing*

#### Preços Fixos

*Listagem de preços*

*Dependente das características*

*do produto*

*Dependente do Segmento do Cliente*

*Dependente do volume*

*Publicidade*

#### FIXAÇÃO DINÂMICA DE PREÇOS

*Negociação (discussão de preços)*

*Gestão do Rendimento*

*Mercado em Tempo Real*



## Recursos-Chave

Refere-se à indicação de recursos, isto é, bens tangíveis e intangíveis necessários para que os clientes recebam o valor adequado. Para umas empresa pode haver máquinas, matérias-primas, infraestruturas ou materiais de produção; para outras, recursos humanos.

### Questões de guia:

- Que Recursos-Chave são necessários para divulgar a Proposta de Valor?
- Que recursos são necessários para atingir os clientes e desenvolver relações com eles?

### Recursos-Chave

Que Recursos-Chave são necessários para definir a nossa Proposta de Valor?

E para definir os Canais de Distribuição? e os Relações com os Clientes? e os Fluxos de Rendimento?



### TIPOS DE RECURSOS

*Físicos*

*Intelectuais (patentes de marca, direitos de autor, dados)*

*Humanos*

*Financeiros*



## Atividades-Chave

Refere-se à identificação das atividades que são fundamentais para criar e fornecer a Proposta de Valor aos clientes. Tal como acontece com os recursos, o tipo de Atividades-Chave depende do tipo de negócio.

### Questões de guia:

- Que medidas deve a empresa tomar para fornecer a Proposta de Valor aos seus clientes?
- Que medidas devem ser consideradas pelos Canais para chegar aos clientes e estabelecer relações com eles?

### Atividades-Chave

Que Atividades-Chave são necessários para apresentar a nossa Proposta de Valor? E para definir os Canais de Distribuição? E as Relações com Clientes? E os Fluxos de Rendimento?



### CATEGORIAS

*Produção*

*Resolução de problemas*

*Plataformas/Redes*



## Parcerias-Chave

Refere-se à identificação de empresas ou Organizações cujos produtos/serviços são necessários para fornecer a Proposta de Valor. Os fornecedores ou subcontratantes tornam-se frequentemente Parcerias-chave.

### Questões de guia:

- Quem são as nossas Parcerias-Chave?
- Que Organizações externas são necessárias para as funções e tarefas da empresa?
- Que Recursos e Atividades-Chave são implementados pelos parceiros da empresa?



### Parcerias-Chave

Quem são as nossas

Parcerias-Chave?

Quem são os nossos fornecedores?

Que Recursos-Chave estamos a adquirir aos nossos parceiros?

Que Atividades-Chave são realizadas pelos nossos parceiros?

### MOTIVAÇÃO PARA OS PARCEIROS

*Otimização e economia*

*Redução do risco e da incerteza*

*Aquisição de recursos e atividades específicas*



## Estrutura de Custos

Refere-se à identificação de todas as despesas relacionadas com o funcionamento do Modelo de Negócio. Os custos são mais fáceis de calcular quando são conhecidos os Recursos-Chave, Atividades-Chave e Parcerias-Chave do Modelo de Negócio da empresa.

### Questões de guia:

- Que custos é que o Modelo de Negócio gera?
- Que gastos financeiros são gerados pelos Recursos, Atividades, Parcerias-Chave?

#### **Estrutura de Custos**

Quais são os custos mais importantes implícitos ao nosso Modelo de Negócio?

Que Recursos-Chave são mais caros?

Quais são as Atividades-Chave mais dispendiosas?



#### **O SEU NEGÓCIO É**

*Com base nos custos (estrutura de custos mais simples, propostas de baixo preço, automatização máxima, outsourcing abrangente)*

*Orientada para o valor (centrado na criação de valor, proposta de valor premium)*

#### **CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA**

*Custos fixos (salaries, rents, utilities)*

*Custos variáveis*

*Economias de escala*

*Economias de âmbito*



# O Modelo de Negócio Canvas

Todos estes elementos criam o Modelo de Negócio Canvas, que tem a forma de um quadro.

Pode descarregar a tabela do Modelo de Negócio Canvas em alta resolução para impressão aqui:

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

Criado por:		Criado por:		Data:	Versão:	
<b>Parcerias-Chave</b> Quem são as nossas Parcerias-Chave? Quem são os nossos Parceiros? Que Recursos-Chave estamos a adquirir aos nossos parceiros? Que Atividades-Chave são realizadas pelos nossos parceiros? <b>INNOVATION PARA OS PARCEIROS</b> Desenvolvimento de novos produtos Redução do risco relativo ao risco Aquisição de recursos e instalações específicas	<b>Atividades-Chave</b> Que Atividades-Chave são necessárias para apresentar a nossa Proposta de Valor? Para definir os Canais de Distribuição? Para alcançar os Clientes? <b>CATEGORIAS</b> Produção Resolução de problemas Plataforma / Interf.	<b>Proposta de Valor</b> Que valor é que oferecemos ao cliente? Que são as prioridades dos nossos clientes relativos a ajudar a resolver? Que pacotes de produtos / serviços estamos a oferecer a cada segmento de Clientes? Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer? <b>CHARACTERÍSTICAS</b> Inovadora Desempenho Personalização Design Eficiência/Economia Preço Resolução de Clientes Redução de Risco Acessibilidade Conveniência/Utilidade	<b>Relações com os Clientes</b> Que tipo de relações é esperado pelos nossos Segmentos de Clientes? Quais é que são as modalidades? Como estão a integrar todos os canais do nosso Modelo de Negócio? Quanto custa manter as diferentes tipos de relações/interações? <b>EXEMPLOS</b> Assessoria Personal Assessoria Personal Dedicada Auto-serviço Interação automatizada: Comunidade Concórcio	<b>Segmentos de Clientes</b> Para quem estamos a criar valor? Quem são os nossos clientes mais importantes? Modelo de receita: Modelo de distribuição: Segmentado: Canais/Canais Plataforma: multi-lateral	<b>Recursos-Chave</b> Que Recursos-Chave são necessários para definir a nossa Proposta de Valor? Para definir os Canais de Distribuição? Para alcançar os Clientes? Para alcançar o nosso Modelo de Negócio? <b>TIPOS DE RECURSOS</b> Física Intelectual (patentes de marca, direitos de autor, dados) Financeiro Humano	<b>Canais</b> Através de que Canais é que os nossos Segmentos de Clientes querem ser contactados? Como é que estamos a utilizá-los agora? Como estão a integrar todos os nossos Canais? Quais fatores são mais relevantes? Quais são os custos associados? Como estamos a integrar todos os canais para alcançar os Clientes? <b>FASES DOS CANAIS</b> 1. Consciência – Como é que conseguimos a informação e publicidade dos produtos e serviços da nossa empresa? 2. Aquisição – Como é que estamos a alcançar os clientes e a nossa Proposta de Valor? 3. Aquisição – Como é que conseguimos aos clientes a compra do produto/serviço? 4. Entrega – Como é que “entregamos” a Proposta de Valor aos Clientes? 5. Pós-venda – Como é que conseguimos apoio ao cliente após a venda?
<b>Estrutura de Custos</b> Quais são os custos mais importantes implicados no nosso Modelo de Negócio? Que Recursos-Chave são mais caros? Quais são as Atividades-Chave que são mais dispendiosas? <b>O SEU MODELO</b> Com base nos custos (estrutura de custos mais simples, proposta de baixo preço, automatização elevada, auto-serviço abrangente) Orientado para o valor (preço alto ou baixo, proposta de valor premium)	<b>Fluxos de Rendimento</b> Qual é o valor que os nossos clientes estão dispostos a pagar? Pelo quê que estão dispostos a pagar? Como estão dispostos a pagar? Quanto é que preferem pagar? Quanto é que cada Fluxo de Rendimento contribui para o Parâmetro total? <b>TIPOS</b> Venda de produtos Taxa de subscrição Taxa de utilização Licenciamento Agências e Intermediários Transparência / Resultado / Leasing	<b>FORMAÇÃO DINÂMICA DE PREÇOS</b> Regulação (diferenciação de preços) Gestão do relacionamento Mercado em Tempo Real				



## Referências e Links externos

- 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.