

## VERSLO MODELIO INOVACIJOS: TIPOLOGIJOS IR DIMENSIJOS VADYBOS TEORIJOJE

Remigijus Kinderis, Giedrius Jucevičius

Kauno technologijos universitetas, K. Donelaičio g. 73, LT-44029 Kaunas, Lietuva

El. paštas: r.kinderis@gmail.com, giedrius.jucevicius@ktu.lt

### Anotacija

*Žvelgdami į tai, kas vyksta aplinkui, jūs klausiat: „Kodėl?“ O aš svajoju apie nebūtus dalykus ir klausiu: „Kodėl gi ne? (Georg Bernard Shaw (1856–1950)).*

Straipsnyje teoriniu aspektu analizuojamas verslo modelio apibrėžimas, konstruktas, išskiriami verslo modelio lygiai, pateikiama verslo modelio tyrinėjimų sričių apžvalgos analizė. Atskleidžiami verslo modelio inovacijos motyvai, nauda verslui, nemažai dėmesio skiriama el. verslo modelio komponentams, tipologijai. Pabrėžiamos pagrindinės teorinėje literatūroje sutinkamos verslo modelio inovacijų dimensijos: informacijos ir komunikacijos technologijos (IKT), strateginė ir technologinė. Ypatingas dėmesys skiriamas verslo modelio inovacijos proceso analizei, pateikiant verslo modelio inovacijos taksonomiją, aprašant verslo modelio inovacijos proceso etapus ir apibūdinant esmines to proceso veiklas. Straipsnio pabaigoje, remiantis sisteminė analize, pristatomos gautos teorinės išvalgos verslo modelio inovacijos tematika.

**Pagrindiniai žodžiai:** verslo modelis, inovacija, verslo modelio inovacija, strategija.

### Įvadas

Pastaraisiais metais stebimas augantis pasaulio vadybos mokslininkų ir praktikų dėmesys verslo modelio inovacijų reiškiniai. Reikia pažymėti, kad pirmiausia šis reiškinys susiformavo verslo pasaulyje ir tik vėliau buvo moksliskai konceptualizuotas. Verslo globalizacija ir IKT skvarba yra dvi svarbiausios praėjusio dešimtmečio tendencijos, generuojančios naujas galimybes verslo lyderiams, diegiantiems novatoriškus verslo modelius ir laikančius juos pasaulio ekonomikos varikliais (Boston Consulting Group, 2009; Institute for Global Value, 2010). Tuo tarpu strateginio valdymo krypties mokslininkai tik apytiksliai prieš dešimtmetį pradėjo kreipti daugiau dėmesio į verslo modelius kaip teorinį konstruktą (Amit ir Zott, 2001; Zott ir Amit, 2010), analizuoti jų tipologiją, vertės ir naudos kūrimo logiką (Zott ir Amit, 2007; Teece, 2010). Pastaraisiais metais atlikti vertingi verslo modelių ir strategijos sąsajų (Casadesus-Masanell ir Ricart, 2010), verslo modelio ir rinkos strategijos

pasirinkimo (Zott ir Amit, 2008), verslo modelio lygių (Casadesus-Mansell and Ricart, 2010; Schallmo ir Brecht, 2010; Wirtz, 2011) ir verslo modelių inovacijų (Chesbrough, 2010; Gambardella ir McGahan, 2010) tyrimai. Šiuose tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama verslo modelio inovacijai, kuriamai antrepnerystės ir naujausių technologijų diegimo pagrindu. Lietuvoje mokslinių tyrimų verslo modelio inovacijos tematika atlikta nedaug (pvz., Jucevičius, 2010), labiau domimasi praktiniais verslo modelių aspektais.

Nors ankstesni moksliniai tyrimai ir papildoma supratimą apie verslo modelius, jų konstruktą, sąsajas su strateginiu valdymu, rinka ar vertės kūrimu tinkle, tačiau vis dar lieka kai kurių ne iki galo atsakytų klausimų apie verslo modelių tipologiją, inovacijas, jų pobūdį ir plėtros tendencijas. Kai kurie aktualesni teoriniai klausimai yra šie: kokios pagrindinės verslo modelio tyrimų sritys? Kokius reiškinius padeda paaiškinti verslo modelis? Kokie pagrindiniai el. verslo modelių tipai ir komponentai? Kas yra verslo modelio inovacija ir esminiai jos tipai? Kokie gali būti išskiriami verslo modelio inovacijos proceso etapai ir esminės jo veiklos?

**Tyrimo objektas** – verslo modelis ir jo inovacijos.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti teorines verslo modelio inovacijų tipologijas ir dimensijas šiuolaikinio vadybos mokslo kontekste.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. apžvelgiant naujausias verslo modelio tyrimų sritis, apibūdinti pagrindinius požūrius į verslo modelio konstruktą;
2. atskleisti verslo modelio inovacijų dimensijas skirtingose tyrimų srityse;
3. pateikti ir aptarti pagrindines verslo modelio inovacijų tipologijas;
4. apibūdinti pagrindinius verslo modelio inovacijos diegimo proceso etapus.

**Tyrimo metodai:** sisteminė mokslinės literatūros analizė, lyginimas ir apibendrinimas.

## Verslo modelis ir jo tyrimų sritys

Verslo modelio sąvoka minima gana dažnai, tačiau mokslinėje literatūroje nėra vieningo verslo modelio sąvokos traktavimo (Rappa, 2010). Tokios sąvokos kaip *verslo modelis*, *strategija*, *verslo koncepcija*, *pajamų ar ekonomikos modelis* populiariojoje vartosenoje neretai (nors ir klaidingai) laikomos sinonimais. Verslo modelis minimas kaip metodas, planas, architektūra ar dizainas (Morris, Schindehutte ir Allen, 2005). Verslo modelio sąvoka išvedama iš daugybės ekonominių ir verslo disciplinų, tačiau išskirtinės pozicijos ji minėtuose moksluose neužima. Kai kurių autorių teigimu, esami verslo modelių koncepcijos apibrėžimai yra tokie platūs, kad apima beveik kiekvieną verslo aspektą (Perkmann, Spicer, 2010). Tokiu atveju kyla natūralus klausimas: kuo verslo modeliai išsiskiria nuo kitų verslo vadybos terminologijoje esančių apibrėžimų? Iš tiesų verslo modeliai kartais klaidingai sugretinami su kitais terminais, pvz., įmonės strategija (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010). Šiuo atveju verslo modelis labiau siejamas su įmonės veiklos fundamentaliaja logika, kuri paaiškina, kaip kuriama vertė suinteresuotoms šalims ir kaip iš šio vertės pasiūlymo uždirbamos pajamos. Tuo tarpu strategija – tai pasirinktas įmonės būdas, kelias, kuriuo ji konkuruos rinkoje. Pratešiant šią mintį, organizacijos verslo modelis vadinamasis „loginiu planu“, kuriame nurodyta, kaip ji vykdo savo veiklą (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005). Pagrindinis įmonės tikslas, apibrėžiant savo verslo modelį, yra taip pasiūlyti unikalią vertę vartotojui, struktūrizuojant savo veiklas, paskirstant turimus išteklius ir užtikrinant patrauklią sąsają su vartotoju, kad būtų užtikrinamas veiklos pelningumas. Nemažai naujų verslų, ypač veikiančių elektroninėje interneto erdvėje, susiduria su neadekvataus verslo modelio problema, pvz., siūlo iš pažiūros patrauklią vertę vartotojui, už kurią pastarasis dėl tam tikrų priežasčių nėra pasirengęs mokėti (t. y. silpnas pajamų modelis).














Agarwal, Erramilli ir Dev (2003) pabrėžia tikslų įmonės siekimą tenkinant vartotojų poreikius per mainus ir vertės sukūrimą. Verslo modelis apibūdina vertę, kurią organizacija siūlo įvairiems vartotojų segmentams, parodo gebėjimus ir partnerius, reikalingus šios vertės kūrimui, marketingui ir tiekimui, siekiant generuoti pelningą ir nuolatinį įmonės pajamų srautą (Olofsson ir Farr, 2006). Lai, Weill ir Malone (2006), Baden-Fuller ir Morgan (2010), Casadesus-Masanell ir Ricart (2010), Zott ir Amit (2010) pažymi, kad kiekviena verslo įmonė veikia pagal tam tikrą, tik jai pritaikytą verslo modelį, kurio esmė – padėti užtikrinti maksimalią finansinę naudą, t. y. minimaliomis sąnaudomis uždirbti maksimalų pelną. Toks verslo modelio

supratimas leidžia manyti, kad svarbiausias įmonės siekis yra pelnas. Kitaip tariant, minėti mokslininkai išskiria verslo modelio reikšmę įgyvendinant pelno siekimo idėją ir mano, kad jų akcentuojamas pajamų modelis tik papildo verslo modelį.

Amit ir Zott (2001) pastebi, kad nė viena antreprenerystės ar strateginio valdymo teorija negali iki galo paaiškinti vertės kūrimo galimybes verslo modelio pagalba, todėl siūlo verslo modelio sampratą ir konstrukta analizuoti kompleksiskai, išskiriant vertės grandinę, inovacijas, sandorio išlaidas, išteklius ir strateginius tinklus. Minėtieji mokslininkai verslo modelį yra linkę apibrėžti kaip verslo galimybių išnaudojimą, sudarant verslo sandorį (turinys, struktūra, valdymas), kurio pagalba kuriama didesnė pridėtinė vertė. Sandorio turinį paprastai sudaro produktai, paslaugos, ištekliai, kurie suprantami kaip pagrindinės mainų sąlygos ir kartu kaip objektas. Sudaromo sandorio struktūra priklauso nuo jo šalių interesų ir dažniausia apima sandorio sudarymo, keitimo, nutraukimo tvarką ir sąlygas. Sandorio valdymas yra susijęs su tuo, kaip sandorio turinys ir sandorio struktūra yra kontroliuojama atitinkamų šalių, organizavimo ir skatinimo sistemos teisinės formos pagrindu.

Vėlesnės verslo modelio studijos siūlo alternatyvų požiūrį į verslo modelių matmenis ir dizaino elementus. Magretta (2002), Johnson, Christensen ir kt. (2008), Teece (2010) siūlo žiūrėti į verslo modelius kaip į kompleksinį vertės pasiūlymą, pajamų kaupimo modelį ir naudos paskirstymo mechanizmą. Tačiau minėti autoriai pripažįsta, kad verslo modelis gali būti vertinamas kaip šablonas ar istorija paaiškinimui, kaip įmonės veikė ir suderino savo verslo vienetus, norėdamos sukurti naują kompleksinį vertės pasiūlymą rinkai. Verslo vienetų veiklos interesų derinimas, išlaikant nepriklausomybę, yra vienas pagrindinių verslo modelio dizaino elementų kuriant vertę. Pisano ir Teece (2007), Jacobides (2009) skiria du svarbiausius įmonių veiklos suderinamumo veiksnius: 1) priėjimą prie komplementarių abiejų įmonių išteklių, kuriant inovacijas ir vertės pasiūlymus; 2) įmonių mobilumą ir lankstumą, kuris padeda lengviau ir greičiau įsisavinti naujoves, pagerina prieigą prie komplementarių išteklių, leidžia tiksliau paskirstyti aktyvus ir pan.

Verslo modelių lygmenis tyrinėjantys mokslininkai Casadesus-Mansell and Ricart (2010), Schallmo ir Brecht (2010), Wirtz (2011) pažymi, kad verslo modelis gali būti vertinamas įvairiais aspektais ir detalumo lygiais. Jie išskiria penkis verslo modelio lygmenis: 1) abstraktų lygmenį; 2) industrinį lygmenį; 3) korporatyvinį lygmenį; 4) verslo vieneto lygmenį; 5) produkto ir paslaugos lygmenį (žr. 1 pav.).

	Lygmuo	Pavadinimas	Schema		Charakteristikos
Bendrinio lygmens kategorija	1. 	Abstraktus lygmuo: abstraktūs verslo modelio tipai	Abstraktūs verslo modelio tipai  		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepriklausomybė nuo industrijos;</li> <li>• Elementų pasirinkimo laisvė;</li> <li>• Pagrindiniai verslo modelio veiklos principai.</li> </ul>
	2. 	Industrinis lygmuo: industriniai verslo modelio tipai.	Industriniai verslo modelio tipai 	Industriniai verslo modelio tipai 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apibrėžta industrija;</li> <li>• Elementų pasirinkimo laisvė;</li> <li>• Veiklos industrijoje principai;</li> <li>• Pvz. e-verslo modeliai</li> </ul>
Specifinio lygmens kategorija	3. 	Korporatyvinis lygmuo: korporatyviniai verslo modelio tipai	Korporatyviniai verslo modelio tipai 	Korporatyviniai verslo modelio tipai 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apibrėžta korporatyvinė veikla;</li> <li>• Fiksuoti elementai;</li> <li>• Korporatyvinio verslo veiklos principai;</li> <li>• Pvz. „Dell“, „Coca-Cola“</li> </ul>
	4. 	Verslo vieneto lygmuo: verslo vieneto verslo modelis.	Verslo vieneto verslo modelis 	Verslo vieneto verslo modelis 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apibrėžta verslo vienetų veikla;</li> <li>• Fiksuoti elementai;</li> <li>• Verslo vienetų veiklos principai.</li> </ul>
	5. 	Produkto ir paslaugos lygmuo: produkto ir paslaugos verslo modelis.	Produkto ir paslaugos verslo modelis	Produkto ir paslaugos verslo modelis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apibrėžta produkto ir paslaugos specifika;</li> <li>• Fiksuoti elementai;</li> <li>• Produkto ir paslaugos teikimo veiklos principai;</li> <li>• Pvz. „Car2go“.</li> </ul>

1 pav. Verslo modelio lygiai

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Casadesus-Mansell ir Ricart (2010), Schallmo ir Brecht (2010), Wirtz (2011).

Pirmasis ir antrasis lygmenys priskiriami prie bendrinių, likę trys – prie specifinių lygmenų. Pirmasis – abstraktus – lygmuo yra bendrinis, apibūdinantis pagrindinius tam tikros industrijos veiklos elementus ir principus. Antrasis – industrinis – lygmuo taip pat yra bendrinis, tačiau labiau koncentruotas į įmonės veiklą tam tikroje industrijoje. Korporatyvinis lygmuo priskiriamas prie specifinio lygmens ir yra labiau orientuotas į įmonės vidinės veiklos procesus nei į jos išorinę aplinką. Verslo vieneto lygmuo apibūdina vertės kūrimą, konkretų įmonės verslo modelį ir jo veikimo principus. Žemiausias lygmuo yra produktų ir paslaugų lygmuo, kur pristatomi visi produkto gamybos ir paslaugos teikimo aspektai.

Tolesnės mokslinės verslo modelio studijos susijusios su jų procesų ir technologijų inovacijomis. Spartus technologijų vystymasis reikalauja ir novatoriškų verslo modelių kūrimo, kurie vėliau padėtų jas realizuoti rinkoje (Chesbrough, 2010; Gambardella ir McGahan, 2010; Johnson ir kt., 2008). Gambardella ir McGahan (2010) verslo modelius mato kaip veiksmingą ir efektyvią nematerialinę priemonę generuoti naudai ir laimėti kovai prieš konkurentus. Šiuo atveju konkurenciniu pranašumu laikomi ne materialieji išteklių (medžiagos, įrenginiai), bet mokslo laimėjimai ar intelektinė nuosavybė. Iš atliktų tyrimų rezultatų minėti mokslininkai pažymi, kad verslo modelio novatoriškumas yra tiesiogiai susijęs su technologijų ino-

vacijomis (pvz., verslo modeliai, kurie padeda komercializuoti naujas technologijas) ir priklauso nuo to, ar įmonė yra pakankamai išvalgi ir versli.

Apibendrinant galima teigti, kad verslo modelis ir jo inovacija yra stipriai susiję su kitomis vadybos disciplinomis: inovacijų vadyba, pokyčių valdymu ir strateginiu valdymu. Šios disciplinos padeda teorinį pagrindą verslo modelio inovacijos proceso sėkmei. Verslo modelis gali būti laikomas veiklos proceso įrankiu, strategijos įgyvendinimo žemėlapiu arba jos realizavimo priemone. Skirtingi verslo modeliai yra naudojami, įgyvendinant skirtingas strategijas, todėl jų inovacijos sukelti sisteminiai pokyčiai turi įtakos ir visai verslo sistemai.

### Verslo modelių novatoriškumo dimensijos

Žvelgiant į šiuolaikinę vadybos srities teorinę literatūrą, galima išskirti tris pagrindines verslo modelio inovacijų dimensijas:

- 1) **„Elektroninė“ dimensija.** *Verslo modelio inovacijų el. dimensija*, t. y. novatoriški verslo modeliai kaip sėkmingai integruojantys šiuolaikinių informacinių-komunikacinių technologijų, interneto siūlomas galimybes;
- 2) **Strateginė dimensija.** *Verslo modelių inovacijos kaip konkurencinės strategijos sudėtinė dalis*, t. y. novatoriški verslo modeliai kaip sumanios ir sėkmingos antrepreneriškos veiklos rezultatas, sie-

jama ne tiek su „kietosiomis“ technologinėmis, kiek su „minkštosiomis“ organizacinėmis ar marketingo inovacijomis

3) **Technologinė dimensija.** *Verslo modeliai ir inovatyvių technologijų komercializavimas*, t. y. verslo modeliai traktuojami kaip paremiantys novatoriškus technologinius-inžinerinius sprendimus.

Kiekvieną išskirtųjų dimensijų verta aptarti detaliau.

1) *Verslo modelio inovacijų el. dimensija.* Galima teigti, kad akademinio diskurso apie verslo modelius pradžia sietina su augančiu interneto poveikiu ekonomikai ir visuomenei bei elektroninio verslo reiškinio analize. Internetas ir kitos informacinės technologijos gerokai sumažino komunikavimo išlaidas ir

leido atrasti naujų būdų, kaip kurti ir pateikti vertę vartotojui, plėsti netradicinius mainų mechanizmus, projektuoti naujas bendradarbiavimo formas (Dunbar ir Starbuck, 2006). Šie pokyčiai atvėrė naujus verslo modelio galimybių horizontus, suteikdami įmonėms kitų galimybių ir būdų vykdyti ekonominius mainus tiek įmonės vidinėje aplinkoje, tiek už jos ribų (Brynjolfsson ir Hitt, 2004). Mokslininkai Magretta (2002), Yip (2004), Shafer ir kt. (2005), Ghaziani ir Ventresca (2005) daugiausia dėmesio skiria verslo modelio inovacijai, panaudojant interneto galimybes. Minėti mokslininkai skiria dvi pagrindines verslo modelių tyrimų kryptis: pirmoji susijusi su pačiais el. verslo modeliais ir jų tipologija, o antroji tyrimų kryptis apima el. verslo modelių komponentų analizę (žr. 1 lent.).

1 lentelė

### El. verslo modelių tipologija

Autorius(-iai)	El. verslo modelio tipas
Timmers (1998)	El. parduotuvės, el. pirkimai, el. parduotuvių centrai, el. aukcionai, virtualios bendruomenės, bendradarbiavimo platformos, trečių šalių prekyvietės, vertės grandinės integruotojai, vertės grandinės realizuotojai, informacijos makleriai ir trečiosios pasitikėjimo šalys.
Tapscott, Lowy ir Ticoll (2000)	Agora (vieta, kur susitinka pirkėjas ir pardavėjas deryboms), susirinkimas, vertės grandinė, aljansas, distributorių tinklas.
Applegate (2001)	Orientuoti distributoriai, portalai, infrastruktūros distributoriai, infrastruktūros portalai ir infrastruktūros prodiuseriai.
Rappa (2001)	Maklerio modelis, reklamos modelis, prekybos modelis, gamybos modelis, partnerystės modelis, komunikavimo modelis, užsakymų modelis, naudos matavimo modelis.
Weill ir Vitale (2001)	Produkto tiekėjai, ryšių su klientais palaikytojai, pilno paslaugų aptarnavimo tiekėjai, tarpininkai, infrastruktūros bendrasavininkai, vertės grandinės integruotojai, virtualios bendruomenės.

Šaltinis: Zott, Amit, Massa (2010).

Tarp visų 1 lentelėje pateiktų el. verslo modelių autorių požiūrių bendra tai, kad jie visi pateikia tuo metu dėl informacinių technologijų įtakos atsiradusius naujus verslo archetipus ir jų aprašymą.

Be el. verslo modelių tipologijos mokslininkai aiškinasi ir detalizuoja el. verslo modelių komponentus. 2 lentelėje pateikiami keleto mokslininkų išskirti el. verslo modelio komponentai pirmosios ir antrosios svarbos lygiuose.

2 lentelė

### El. verslo modelių komponentai

Autorius(-ius)	Pirmojo svarbumo komponentai	Antrojo svarbumo komponentai
Mahadevan (2000)	Vertės pasiūlymas partnerių ir pirkėjų tinklui; pajamų šaltinis; logistika (tiekimu ir paskirstymo grandinės kūrimas)	–
Stewart, ir Zhao (2000)	Pelno generavimas (įskaitant pelno srautų ir kainodaros struktūrą)	Klientų pasirinkimas; vertės pasiūlymas; diferencijavimas ir strateginė kontrolė; apimtys
Afuah ir Tucci (2001)	Ryšių tarp komponentų ir dinamikos sistema; vertės pasiūlymas klientui; pajamų šaltiniai	Apimtys; kaina; susijusios veiklos; galimybės; tvarumas; veiklos įgyvendinimas
Alt ir Zimmerman (2001)	Misija; struktūra; procesai; pajamos; teisiniai klausimai; technologijos	Misija: tikslas, vizija, vertės pasiūlymas; struktūra: verslo veikėjai ir veiklos koncentracija. Procesai: orientacija į klientą, veiklos koordinavimo mechanizmas. Pajamos: pajamų šaltiniai, verslo logika



Applegate (2001)	Koncepcija (galimybės aprašymas); galimybės (išteklių numatymas, kad koncepcija taptų realybe); vertė (investicijų grąža)	Koncepcija: rinkos galimybės; prekės ir paslaugos, dinamiška konkurencija; strategija užfiksuoti dominuojančią padėtį rinkoje. Galimybės: žmonės ir partneriai, organizacija ir kultūra; marketingo ir pardavimų modelis, valdymo modelis; verslo plėtros modelis, infrastruktūros modelis. Vertė: naudos paskirstymas įmonei ir savininkams; rinkos pasidalijimas, prekės ženklas ir reputacija; finansinė veikla
Rappa (2001)	Tvarumas; pajamų šaltinis; išlaidų struktūra; vertės grandinė	–
Osterwalder (2004)	Vertės pasiūlymas; klientų segmentas; partnerių tinklas; pristatymo kanalas; pajamų šaltinis.	Ryšiai; vertės konfigūravimas; galimybės; išlaidų struktūra
Bonaccorsi ir kt. (2006)	Produktų ir paslaugų pristatymas; klientai; išlaidų struktūra; pajamos	Tinklas ir jo struktūriniai aspektai
Brousseau ir Penard (2006)	Išlaidos; pajamų srautai; nuolatinis pajamų generavimas; prekių ir paslaugų gamyba bei mainai	Kainodara; ryšių palaikymas; išorės tinklai

Šaltinis: Zott, Amit, Massa (2010).

Apžvelgus 2 lentelėje pateiktus skirtingų mokslininkų el. verslo modelių komponentus, galima išskirti keturias pasikartojančias komponentų grupes: 1) vertės pasiūlymas vartotojui, beveik visada esantis verslo modelio centre; 2) verslo proceso dalyviai (suinteresuotos įmonės, vartotojai, tiekėjai, partneriai); 3) ryšiai ir jų palaikymas; 4) srautai (pajamų srautai, informacijos srautai, prekių ir paslaugų srautai).

Apibendrinant el. verslo ir informacinių technologijų panaudojimą įmonės veikloje, pažymėtina, kad mokslininkai analizuoja informacinių technologijų poveikį verslo modeliams ir kartu verslo ekosistemoms. Šiandien apibrėžti ir pristatyti pagrindiniai el. verslo modeliai, jų tipai ir struktūra. Mokslininkai išskiria šiuos el. verslo modelių tipus: el. parduotuvės, el. aukcionai, virtualios bendruomenės, infrastruktūros portalai, makleriai, distributoriai, vertės grandinės integruotojai ir kt. Dažniausia minimi šie el. verslo modelio komponentai: vertės aspektu (vertės pasiūlymas, vertė klientui, vertės pateikimas), monetariniu ir finansiniu aspektu (pajamų srautai, išlaidų struktūra) ir ryšių su partneriais aspektu (pateikimo kanalai, partnerių tinklas, logistika ir infrastruktūra). Kiekvienas šių el. verslo modelio komponentų, atskirai paėmus, gali tapti pagrindiniu konkreto verslo modelio elementu, tačiau nė vienas jų individualiai negali tapti atskiru nauju el. verslo modeliu.

2. *Verslo modelių inovacijos kaip konkurencinės strategijos sudėtinė dalis.* Ilgainiui verslo modelio inovacijos samprata peržengė elektroninio verslo ribas ir šiuo metu taikoma kur kas platesniuose kontekstuose. Verslo modeliai vis daugiau dėmesio sulaukia iš mokslininkų ir verslo strategų, tiriant įmonių veiklos, vertės kūrimo ir konkurencinio pranašumo aspektus. Šiandienos skaitmeninė ekonomika įmonėms suteikia

daugiau galimybių atrasti vertės kūrimo mechanizmų, tokių kaip vertės kūrimas tinklinėje rinkoje (Zott ir Amit, 2009). Šie mokslininkai pastebi, kad vertės kūrimo vieta apima ne tik įmonės, bet ir jos industrijos veiklos ribas, todėl jokia šių objektų ribų izoliacija negalima, norint sukurti vertę tinkle. Remdamiesi 150 įmonių tyrimo rezultatais, Zott ir Amit (2009) išskyrė keturis galimus vertės kūrimo šaltinius: 1) naujovės (inovacijos ir jų tipai projektuojant verslo modelius); 2) „uzrakinimas“ (verslo modelių elementų, tokių kaip partneriai ir klientai, stabilumas); 3) komplementarumas (verslo modelio savybės ir veiklos, padedančios parduoti produktus ir paslaugas); 4) efektyvumas (verslo modelių savybės, darančios įtaką sandorių efektyvumui). Hamel (2000) teigimu, vertė taip pat gali būti sukurta ir dėl revoliucinių verslo modelių, priimant naujas radikalias inovacijas ir sprendimus. Novatoriškų verslo modelių savybė ta, kad jie gali sujungti naujus išteklius, procesus ir dalyvius tinkle. Vis daugiau mokslininkų pripažįsta, kad įmonės negali realizuoti savo verslo modelio konkurencijos vakuume, paprastai verslo modeliai konkuruoja tarpusavyje ir tampa konkurencingumo priemone rinkoje, naujos kartos verslo standartu (Casadesus Masanell ir Ricart, 2010).

Verslo modeliai apima pagrindines verslo strategijos teorines tradicines idėjas, todėl tyrėjus domina klausimas, koku mastu skirtingosios verslo modelio ir verslo strategijos sampratos? Atlikti tyrimai rodo, kad tai pakankamai skirtingi dalykai. Zott ir Amit (2008), Christensen (2001) teigia, kad verslo modelis gali tapti konkurencinio pranašumo šaltiniu, nepriklausomai nuo įmonės produkto padėties rinkoje. Įmonės, kurios siekia patenkinti tuos pačius vartotojų poreikius, kaip ir konkurentai, dažnai naudoja panašius produk-

tus asortimente ir taiko panašias strategijas rinkoje, tačiau jų verslo modeliai yra skirtingi. Todėl verslo modelio projektavimas ir taikomos strategijos rinkoje yra labiau laikytinos tarpusavio papildiniais, o ne pakaitalais. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad verslo strategija labiau susijusi su vertės sujungimu ir konkurencinio pranašumo užtikrinimu, tuo tarpu verslo modeliai atsakingi už darnų vertės sukūrimo procesą, vertės sujungimą. Verslo modeliuose daugiau dėmesio skiriama vertės pasiūlymo kūrimui ir jos pateikimui vartotojui (Mäkinen ir Seppänen, 2007). Bet kuriuo atveju verslo modeliai rodo, kaip įmonės veiklos dirba kartu, sėkmingai įgyvendindamos apibrėžtą strategiją (Richardson, 2008, Casadesus-Masanell ir Ricart, 2010).

Apibendrinant verslo modelių ir įmonės strategijos santykių analizę, išryškėjo trys aspektai: 1) tinklo reikšmė kuriant vertę; 2) santykių tarp verslo modelių ir įmonės veiklos; 3) verslo modelio ir strategijos koncepcijų skirtingumas. Pažymėtina, kad šiuolaikiniai verslo modeliai neretai grindžiami ne linijine vertės kūrimo logika, bet plataus vertės kūrimo tinklo valdymu (ypač vadinamieji „atvirieji verslo modeliai“).

3. *Verslo modeliai ir inovatyvių technologijų komercializavimas.* Verslo modelio sąvoka dažnai naudojama ir technologinių inovacijų valdymo srityje. Čia dominuoja du mokslininkų požiūriai: 1) įmonės komercializuoja inovatyvias idėjas ir technologijas, pasitelkdamos verslo modelius; 2) verslo modeliai atspindi naują inovacijų dimensiją, kuri apima tradicinius produktus, procesus ir inovacijas įmonėse, taip pat naujas partnerystės ir bendradarbiavimo formas. Pasak Björkdahl (2009), naujų technologijų diegimas, gaminant produktus ar teikiant paslaugas, gali atverti naujas veiklos erdves, kurios savo ruožtu reikalauja naujo verslo modelio, galinčio padėti gauti naują ekonominę naudą įmonei.

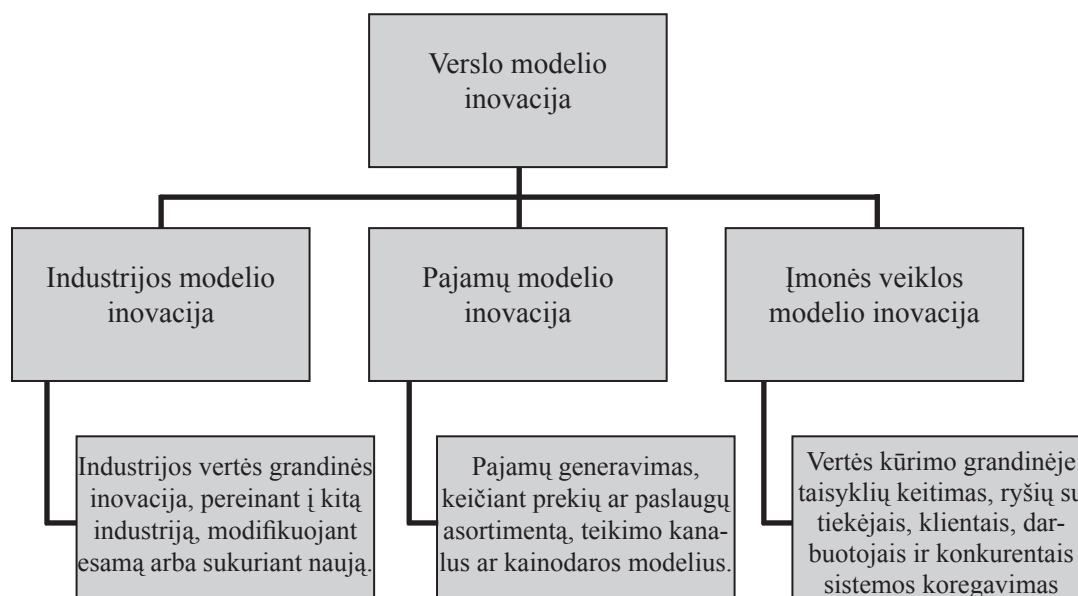
Verslo modeliai ne tik padeda realizuoti novatoriškas idėjas, bet ir jie patys inovacijų pagalba gali būti keičiami. Calia, Guerrini ir Moura (2007) aliuminio industrijos tyrimais atskleidė, kaip technologinės inovacijos ir jų tinklai suteikia būtinų išteklių produkto techninėms charakteristikoms pakeisti, kaip kinta įmonės komercinė veikla ir nusistovėjęs įmonės verslo modelis. Nors technologinės inovacijos svarba akivaizdi, tačiau jų gali ir nepakakti, siekiant užtikrinti įmonės išlikimą rinkoje dėl dviejų priežasčių: pirma, technologijos pačios savaime nekuria vartotojui akivaizdžios vertės; antra, didėjanti technologinių inovacijų konkurencija nebegali garantuoti pakankamai ilgalaikio produkto gyvavimo ciklo rinkoje ir jo teikiamo pelno. Todėl pelno gavimas iš technologijų daugiausia priklauso nuo verslo modelio, kuriuo grindžiamas šios technologijos komercializavimas.

Chesbrough (2003, 2010) siūlo pastaraisiais metais išvirtinusi „atvirųjų inovacijų“ požiūrį, teigiantį, kad įmonės, siekiančios vystyti technologijas, gali ir turi naudotis ne tik jų viduje, bet ir aplinkoje esančiomis idėjomis, patentais ir, dirbdamos kartu su išorės partneriais būdu, rasti kelius į rinką. Bendradarbiavimas ir atvirumas yra kertiniai atvirųjų inovacijų plėtros veiksniai. Tokių įmonių plėtra priklauso nuo išorėje esančių idėjų, patentų ir licencijų bei jų komercializavimo, o tai savo ruožtu reiškia naujo verslo modelio radimąsi. Atvirųjų inovacijų paradigma skatina dalytis rinkoje licencijomis, technologijomis ir kitais turimais ištekliais ir lemia didėjančią atvirųjų verslo modelių skvarbą (Chesbrough, 2007).

### **Verslo modelio inovacijų tipologijos**

Verslo modelio inovacija laikoma raktu į sėkmingą įmonės veiklą, todėl nemažai mokslininkų sutelkia dėmesį į klausimus, susijusius su verslo modelio atnaujinimu ir esamų įmonių inovacijomis (Ireland, Hitt, Camp ir Sexton 2001; IBM Global Business Services, 2006; Chesbrough, 2007; Johnson, Christensen ir Kagermann, 2008; Demil ir Lecoq 2010; Sosna, Treviño-Rodríguez ir Velamuri, 2010). Pasak šių mokslininkų, verslo modelis veikia kaip euristinė logika ar filtras, ir parodo verslo idėjos kelią, nuo jos iškėlimo iki įgyvendinimo. Euristinė verslo logika paprastai susiduria su tam tikrais sunkumais, tokiais kaip dominuojančios verslo logikos „spąstai“, organizacijos tapatybės stabiškumas, turto konfigūracija ir vadovų negebėjimas suprasti kuriamos vertės potencialo. Minėtus sunkumus siūloma įveikti konstruojant verslo modelių loginius žemėlapius, eksperimentuojant su nusistovėjusiais verslo modeliais, formuojant darbuotojų kultūrą, kuri padėtų atsakyti į klausimą: „O kas, jeigu...?“ Naujų verslo modelių atradimo procesas yra skirtingas ir priklauso nuo kitokio įmonių konkurencinio pranašumo bei tokių galimybių, kaip strateginis jautrumas, vadovavimo vienybė ir išteklių lankstumas.

Giesen ir kt. (2007) pateikia apibendrintą verslo modelio inovacijos tipologiją. Jie siūlo verslo modelio inovacijas klasifikuoti į tris grupes: 1) tam tikros industrijos modelio inovacija, kuri susidaro iš tam tikros industrijos vertės grandinės atnaujinimo ir jos perkėlimo į naujas industrijas arba visiškai naujos vertės grandinės kūrimo esamoje industrijoje; 2) pajamų modelio inovacija, kuri pristato pajamų generavimo naujas galimybes; 3) įmonės veiklos modelio inovacija, kuri susijusi su pokyčiais vertės kūrimo grandinėje, ir apima santykius su darbuotojais, klientais, tiekėjais (žr. 2 pav.).



2 pav. Verslo modelio inovacijos taksonomija

Šaltinis: Giesen ir kt. (2007).

Tarp sėkmingiausiai veikiančių įmonių verslo modelio inovacijų tipų labiausiai paplitęs įmonės veiklos modelio inovacijos tipas, kadangi šis modelis pasižymi stipresne koreliacija su veiklos pelno maržos augimu nei kitų tipų modelių inovacijos.

Santos ir kt. (2009) pasiūlė tipologiją, kur verslo modelio inovacijas galima suskirstyti į kategorijas, ir

pažymi, kad verslo modelio inovacijų diegimas visuomet susijęs su tam tikromis veiklos pertvarkymo formomis: ryšių atnaujinimo, veikos perkėlimo, pertvarkymo ar vietos pakeitimo, veiklos ribų ar galimybių peržiūrėjimo, veiklos atnaujinimo ar atgaivinimo (žr. 3 lent.).

3 lentelė

### Veiklų pertvarkymo apžvalga

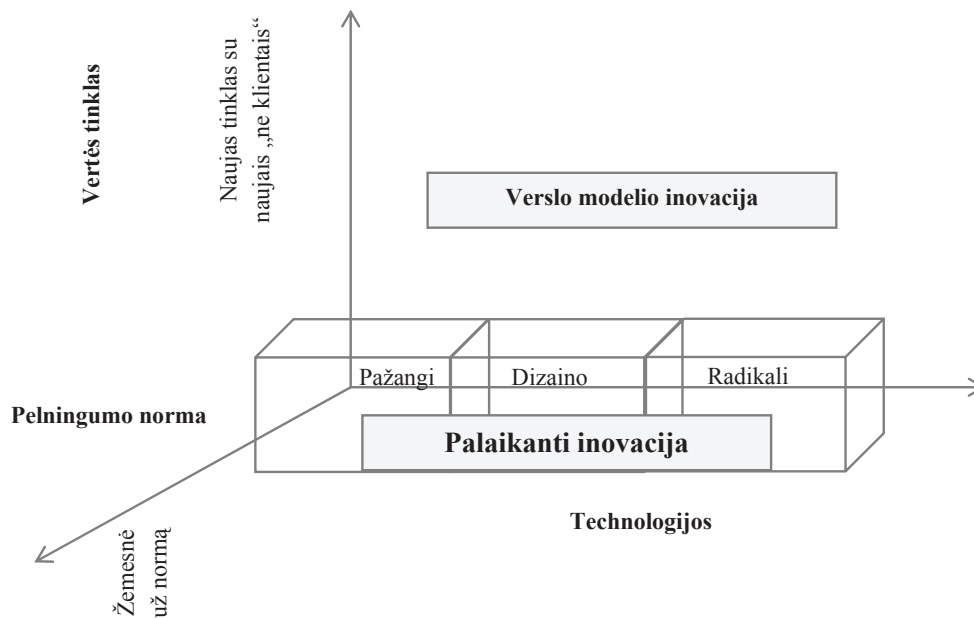
Klasifikacija	Tipas	Pakeitimai	Pavyzdžiai
Ryšių atnaujinimas – ryšių tarp veiklos vienetų atnaujinimas, peržiūrėjimas	Atnaujinimas	Veiklos vienetų valdymo atnaujinimas, keitimas	Artimesni ryšiai su tiekėjais – aljansų suformavimas
	Peržiūrėjimas	Veiklos eiliškumo ir prioritetų peržiūrėjimas	Produkto dizaino kūrimas ir viešieji pirkiniai yra veiklos, kurios tarpusavyje susijusios ir gali būti peržiūrėtos, siekiant kažką pakeisti
Pertvarkymas – įmonės veiklos ribų keitimas ar veiklų perkėlimas	Įkėlimas	Veiklų perkėlimas į įmonės vidų iš išorinės aplinkos	Gamintojas atidaro savo nuosavas parduotuves
	Iškėlimas	Veiklų iškėlimas iš įmonės vidaus į išorę	Įmonė iškelia informacinių technologijų veiklą arba atiduoda ją valdyti kitai įmonei
Perkėlimas – veiklos perkėlimas į kitą vietą ar aplinką	Perkėlimas į užsienį	Įmonės veiklų perkėlimas į užsienio šalį	Bankas perkelia veiklą į užsienio šalyje įkurtą dukterinę bendrovę
	Perkėlimas iš užsienio	Įmonės veiklų perkėlimas į įmonės kilmės šalį	Skambučių aptarnavimo centras perkeltas atgal į įmonės kilmės šalį
Atnaujinimas, plėtra – veiklos pakeitimas ar suaktyvinimas	Plėtra	Naujų veiklų įtraukimas	Nemokamas laikraštis samdo darbuotojus, kad pastarieji jį dalytų metro sustojimuose
	Veiklos atsiskyrimas	Tam tikrų turimų veiklų atsisakymas	Oro linijos atsisako karšto maisto tiekimo keleiviams iš savo paslaugų paketo

Šaltinis: Santos ir kt. (2009).

Šis verslo modelio inovacijos tipologijos pavyzdys yra labiau sukoncentruotas į įmonės veiklos pertvarkymą ir atnaujinimą nei į didesnės vertės kūrimą joje bei pasigendama platesnio požiūrio į inovacijų taikymą.

Kiek kitokią verslo modelio inovacijos tipologiją pateikia Christensen ir Rosenbloom (1995). Moks-

lininkai verslo modelio inovacijos tipologijoje išskiria tris dimensijas: 1) technologinę; 2) vertės tinklo; 3) pelningumo normos (žr. 3 pav.), kurios inovacijų erdvę suskirtos į dvi zonas: palaikančios inovacijos zoną ir verslo modelių inovacijos zoną.



**3 pav.** Verslo modelio inovacijos tipologijos modelis  
Šaltinis: Koen, Bertels ir Elsum (2011).

*Technologinė inovacijų dimensija* apima pažangius ir pamažu taikomus, radikalius technologinių naujovių diegimo ir dizaino kūrimo (produkto architektūrinio sprendimo) sprendimų atvejus. Tokie atvejai dažniausia susiję su turimų technologijų tobulinimu, atnaujinimu, integruojant pažangios technologijos komponentus ir dizaino sprendimus į sistemą bei efektyvesniu jų panaudojimu. Kaip pavyzdį būtų galima pateikti *Apple iPod*, kuriame nėra diegiamos naujausios technologijos, tačiau nuolat atnaujinamas jo dizainas. Radikalios technologijos ir jų taikymas pristato naują technologijų branduolį įmonės veikloje, kuris iš principo yra naujų priemonių, skirtų tenkinti naujus arba jau žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia veiklos būdus, sukūrimas.

*Vertės tinklo inovacijų dimensija* apima įmonės darbą su klientais, tiekėjais, konkurentais, jų poreikiais ir reakcijomis. Vertės tinklas – tai glaudžiai sujungta kompleksinė, sudėtinga sistema, sudaryta iš tiekėjų, partnerių, platintojų ir klientų. Vertės tinklo dimensija apima unikalinius santykius tarp tiekėjų ir platintojų kanalų. Verslo modelio inovacija neretai reikalauja naujo vertės tinklo sukūrimo ir plėtros, todėl nauji santykiai tarp tiekėjų ir platintojų yra svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis, naujo verslo modelio atsiradimo galimybė.

*Pelningumo normos inovacijų dimensija* apibūdina ryšį tarp numatomos finansinės prognozės ir minimalios finansinės grąžos. Pelningumo norma lieka pagrindiniu veiksniumi, turinčiu įtakos inovacijų atsiradimui verslo modelyje (pvz., mažų išlaidų verslo modelio atsiradimui). Mažų išlaidų verslo modelis priimtinas ne visiems verslams, pavyzdžiui, toks verslo modelis yra sudėtingas įmonėms, veikiančioms prekybos sektoriuje, nes jos turi labai mažai galimybių mažinti turimas

sąnaudas ir didinti finansinę grąžą. Išsūkius verslo modelio inovacijoms finansinių pajamų erdvėje tyrė Christensen ir Rosenbloom (1995), Christensen ir Raynor (2003) pažymi, kad mažų išlaidų verslo modelis yra labiausiai priimtina alternatyva jau veikiančioms įmonėms, kurios nori išlaikyti turimus vartotojus ir pasiekti būsimus žinomus vartotojus.

Apibendrinant verslo modelių, inovacijų ir technologijų vadybos ryšį, galima teigti, kad be technologijų diegimo ir inovacijų valdymo verslo modelis suvokiamas kaip mechanizmas, sujungiantis ir priderinantis įmonės technologijas ir kitus išteklius prie vartotojų poreikių. Tai lyg tarpinė grandis tarp įmonės turimų išteklių, galimybių ir gaunamų veiklos rezultatų.

Apžvelgiant straipsnio poskyrį, galima teigti, kad verslo modelio inovacija suprantama kaip procesas, kuris sukelia sisteminius pokyčius darant verslą ir kartu vertės kūrimo logikoje. Patys verslo modeliai gali būti laikomi inovacijų priemone ir kartu jų šaltiniu. Verslo modelių inovacijas siūloma klasifikuoti į tris grupes: 1) tam tikros industrijos modelio inovacija; 2) pajamų modelio inovacija; 3) įmonės veiklos modelio inovacija ir išskirti tris inovacijų dimensijas: 1) technologinę; 2) vertės tinklo ir 3) pelningumo normos, kurios inovacijų erdvę suskirsto į dvi zonas – palaikančios inovacijos ir verslo modelių inovacijos. Verslo modelio inovacijų diegimas visuomet susijęs su tam tikromis veiklos pertvarkymo formomis: ryšių atnaujinimo, veikos perkėlimo, pertvarkymo ar vietos pakeitimo, veiklos ribų ar galimybių peržiūrėjimo, veiklos atnaujinimo ar atgaivinimo.

Atlikus verslo modelių ir įmonės strategijos santykių analizę, išryškėjo trys aspektai: 1) tinklo reikšmę kuriant vertę; 2) santykių tarp verslo modelių ir įmonės veiklos; 3) verslo modelio ir strategijos koncepcijai.

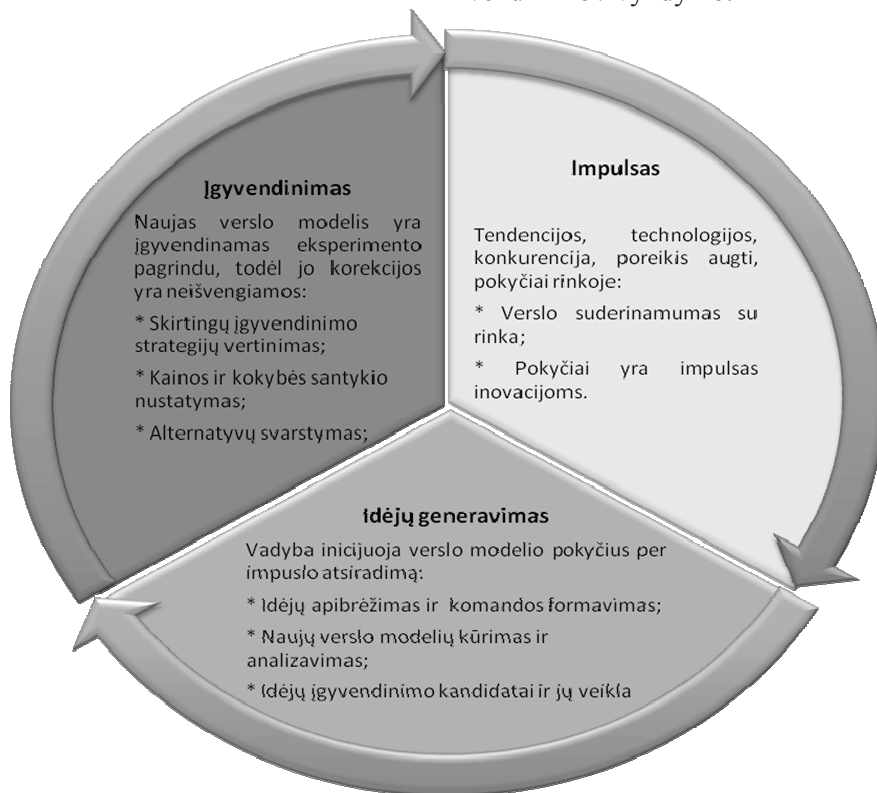


jų skirtumas. Vertės kūrimas, pasitelkiant verslo modelius, apima kompleksinį ir visapusišką verslo dalyvių santykių ir veiklų apsišvietimą ir yra suvokiamas kaip mechanizmas, jungiantis ir priderinantis įmonės technologijas bei kitus išteklius prie vartotojų poreikių.

Sėkmingu ir novatorišku verslo modeliu laikomas toks modelis, kurį suprasti ir nukopijuoti konkurentams yra ganėtinai sudėtinga.

## Verslo modelio inovacijos procesas ir jo įgyvendinimo etapai

Verslo modelio inovacijos proceso struktūras savo darbuose aptaria Dubberly ir kt. (2008), Lindgardt, Reeves ir kt. (2009), Osterwalder ir Pigneur (2010). Jie sutaria, kad verslo modelio inovacijos proceso struktūrą paprastai sudaro trys dalys – etapai. Sujungus minėtų autorių idėjas, galima sudaryti supaprastintą verslo modelio inovacijos proceso ir esminių veiklų struktūrą (žr. 4 pav.): 1) impulso; 2) idėjų generavimo; 3) įgyvendinimo / vykdymo.



4 pav. Verslo modelio inovacijos proceso etapai ir esminės veiklos

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Dubberly ir kt. (2008), Lindgardt, Reeves ir kt. (2009), Osterwalder ir Pigneur (2010).

*Impulsas* siejamas su pradiniu verslo modelio inovacijos etapu. Teoriniai tyrinėjimai ir atvejų analizės rodo, kad impulsą sukelia vidinės jėgos (informacijos srautai, pelningumas, poreikis plėsti rinką, naujos konkurencingumo didinimo priemonės atsiradimas) ir išorinės aplinkos jėgos (didėjanti konkurencija, naujų technologijų atsiradimas ir kt.). Šiame etape rekomenduojami du vadybiniai sprendimai: 1) kurti ir valdyti informacijos srautus įmonės viduje ir jos išorėje, išskiriant stiprybes ir galimybes bei numatant galimas grėsmes ir pavojus; 2) sprendimų, kurie inicijuoja verslo modelio inovaciją, priėmimo projektavimas.

*Idėjų generavimas* apibrėžiamas kaip reakcija į impulsą ir yra pradedamas vadovų tam, kad įmonė įgautų naują vystymosi pagreitį, daug dėmesio skiriama personalo valdymo procesams. Tai etapas, kuriame atliekama daugiausia mokslinių taikomųjų tyrimų, apimančių tokias sritis kaip verslo modelio inovacijos, pokyčių valdymas, inovacijų valdymas ir strateginis

valdymas. Tai pažinimo ir pasirengimo etapas kuriant naujus verslo modelius, kurio tikslas – prieš prasidedant pokyčiams, inicijuoti konsensuą, pagrįstą išvalgia iniciatyva, bendradarbiavimu, konceptuali eksperimentavimu ir naujų verslo modelių analize. Nors idėjų generavimo etapas ir nesukuria daug veiksmo ir pokyčių įmonės veikloje, tačiau rodoma iniciatyva ir eksperimentavimas padeda gauti pakankamai informacijos apie naujų verslo modelių tinkamumą. Paprastai skiriamos dvi verslo modelio inovacijos idėjų generavimo strategijos: esamo verslo modelio inovacija ir visiškai naujo verslo modelio kūrimas. Paprastai atrenkama idėja, kuri labiausiai priimtina įmonei, atsižvelgiant į laiko prizmę, pačios įmonės pajėgumus ir galimybes (Osterwalder ir Pigneur, 2010). Šiame etape rekomenduojami devyni vadybiniai sprendimai: 1) iššūkių įvardijimas; 2) komandos subūrimas iš visų funkcinių padalinių; 3) valdymo principų keitimas; 4) verslo modelio koncepcijos išaiškinimas; 5) verslo

modelio detalizavimas; 6) rinkos tyrimas; 7) idėjų generavimas ir vertinimas; 8) dvasia / įkvėpimas; 9) idėjos įgyvendinimo vadovų paskyrimas.

*Igyvendinimo etapas* suprantamas kaip naujų idėjų realizavimas verslo modelių eksperimentavimo pagalba. Eksperimentų metu tikrinami nauji verslo modeliai, jų priimtumas ir realumas. Etapas susideda iš dviejų dalių: įgyvendinimo strategijos pasirinkimo (verslo modelio skaidymas, sujungimas, visiškai naujo sukūrimas) ir rinkos pasirinkimo (rinkos dalyvių perkamoji galia, lojalumo laipsnis ir kt.). Šiame etape rekomenduojami keturi vadybiniai sprendimai: 1) integruoto modelio reikalavimų laikymasis; 2) integracijos lygio nustatymas; 3) ekonomiškumo įvertinimas; 4) sėkmingos veiklos siekimas, įvertinant padarytas klaidas. Trumpai tariant, verslo modelio inovacijos įgyvendinimo etapas apima veiklas, turinčias įtakos verslo modelio pokyčiams, t. y. santykius tarp seno verslo modelio ir naujo, jų valdymo ypatumus, adaptaciją ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad verslo modelio inovacijos proceso struktūra sudaryta iš trijų dalių – etapų: 1) impulso; 2) idėjų generavimo ir 3) įgyvendinimo / vykdymo. Visi etapai tarpusavyje susiję per informacijos srautų valdymą įmonėje ir, norint juos sėkmingai įgyvendinti, reikia imtis tam tikrų vadybinių sprendimų.

Taigi, apžvelgiant straipsnyje išanalizuotas verslo modelio ir jo inovacijos tyrimų mokslines išvalgas, galima teigti, kad vis daugiau mokslininkų pripažįsta, jog verslo modeliai konkuruoja tarpusavyje ir tampa įmonių konkurencingumo priemone rinkoje, naujos kartos verslo standartu. Verslo modeliai tampa atsakingi už darnų vertės sukūrimo procesą, vertės sujungimą ir asignavimą, o verslo modelio inovacija neretai reikalauja naujo vertės tinklo sukūrimo ir plėtros, o nauji santykiai tarp rinkos dalyvių yra svarbi naujo verslo modelio atsiradimo galimybė. Todėl tolesni moksliniai tyrinėjimai galėtų būti susiję su verslo modelių komplementarumu, jo svarbos nustatymu ir vertinimu, kuriant naują vertę tinkle skirtingose industrijose.

## Išvados

1. Naujausios verslo modelio tyrimų sritys yra verslo modelio konstrukto, dizaino ir tipologijos nustatymas; vertės kūrimo logikos tinkle ir verslo modelių ir strategijos sąsajų išaiškinimas; verslo modelio ir rinkos strategijos pasirinkimas; verslo modelio lygių nustatymas ir verslo modelio inovacija. Daugiausia dėmesio skiriama verslo modelio inovacijai, kuri kuriama antreprenerystės ir naujausių technologijų diegimo pagrindu. Verslo modelis ir jo inovacija yra itin susiję su tokiomis vadybos disciplinomis kaip inovacijų vadyba, pokyčių valdymas ir strateginis valdymas. Verslo modeliai analizuojami skirtingų lygių aspektu: abstrakčiu lygmeniu, industriniu lygmeniu, korporatyviniu lygmeniu, verslo vieneto lygmeniu, produkto ir

paslaugos lygmeniu, kur pirmasis ir antrasis lygmuo priskiriami prie bendrinių lygmenų, likę trys – prie specifinių.

2. Galima skirti tris pagrindines verslo modelio inovacijų dimensijas: 1) verslo modelio inovacijų el. dimensija, t. y. novatoriški verslo modeliai kaip sėkmingai integruojantys šiuolaikinių informacijos ir komunikacijos technologijų, interneto siūlomas galimybes; 2) verslo modelių inovacijos kaip konkurencinės strategijos sudėtinė dalis, t. y. novatoriški verslo modeliai kaip sumanios ir sėkmingos antrepreneriškos veiklos rezultatas, siejama ne su „kietosiomis“ technologinėmis, o su „minkštosiomis“ organizacinėmis ar marketingo inovacijomis; 3) verslo modeliai ir inovatyvių technologijų komercializavimas, t. y. verslo modeliai traktuojami kaip paremiantys novatoriškus technologinius-inžinerinius sprendimus.

3. Verslo modelio inovacija suprantama kaip procesas, kuris sukelia sisteminius pokyčius imantis verslo ir kartu vertės kūrimo logikoje. Patys verslo modeliai gali būti laikomi ir inovacijų priemone, ir jų šaltiniu. Verslo modelių inovacijas siūloma klasifikuoti į tris grupes: 1) tam tikros industrijos modelio inovacija; 2) pajamų modelio inovacija; 3) įmonės veiklos modelio inovacija; ir išskirti tris dimensijas: 1) technologinę; 2) vertės tinklo; 3) pelningumo normas, kurios inovacijų erdvę suskirtos į dvi zonas – palaikančios inovacijos ir verslo modelių inovacijos. Verslo modelio inovacijų diegimas visuomet susijęs su tam tikromis veiklos pertvarkymo formomis: ryšių atnaujinimo, veikos perkėlimo, pertvarkymo ar vietos pakeitimo, veiklos ribų ar galimybių peržiūrėjimo, veiklos atnaujinimo ar atgaivinimo. Vertės kūrimas, pasitelkiant verslo modelius, apima kompleksinį ir visapusišką verslo dalyvių santykių ir veiklų apsikeitimą ir yra suvokiamas kaip mechanizmas, sujungiantis ir priderinantis įmonės technologijas ir kitus išteklius prie vartotojų poreikių. Sėkmingu ir novatorišku verslo modeliu laikomas toks modelis, kurį suprasti ir nukopijuoti konkurentams yra labai sudėtinga.

4. Verslo modelio inovacijos proceso struktūra sudaryta iš trijų etapų: 1) impulso; 2) idėjų generavimo; 3) įgyvendinimo / vykdymo. Visi etapai tarpusavyje susiję per informacijos srautų valdymą įmonėje, o norint juos sėkmingai įgyvendinti, reikia imtis tam tikrų vadybinių sprendimų. Taigi verslo modelio inovacijos procesas yra strateginės reikšmės sisteminis pokytis, stiprus įrankis, galintis sukurti ir palaikyti įmonės veiklą ir konkurencinį pranašumą rinkoje.

## Literatūra

1. Agarwal, S., Erramilli, M. K., Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of services marketing*, 17 (1), 68–82.
2. Amit, R., Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6–7), 493–520.

3. Baden-Fuller, Ch., Morgan, M. S. (2010). *Business Models as Models*. *Long Range Planning*, 43, 156–171.
4. Brynjolfsson, E., Hitt, L. (2004). *Intangible assets and the economic impact of computers*. In: W. Dutton, B. Kahin, R. O'Callaghan, A. Wyckoff (Eds.). *Transforming Enterprise* (p. 27–48). MIT Press, Boston: MA.
5. Boston Consulting Group. (2009). Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. Prieiga per internetą: <[http://www.econ.upf.edu/~lemenestrel/IMG/pdf/5\\_bcg\\_on\\_bmi.pdf](http://www.econ.upf.edu/~lemenestrel/IMG/pdf/5_bcg_on_bmi.pdf)>.
6. Christensen, C. M., Rosenbloom, R. S. (1995). Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. *Research Policy*, 24, 233–257.
7. Calia, R. C., Guerrini, F. M., Moura, G. L. (2007). Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. *Technovation*, 27, 426–432.
8. Christensen, C. M. (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*, 42, 105–109.
9. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 195–215.
10. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35, 1217.
11. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 354–363.
12. Demil, B., Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43, 227–246.
13. Dubberly, H. (2008). *Toward a model of innovation, interactions*. XV (1), 28–36.
14. Ghaziani, A., Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. *Sociological Forum*, 20 (4), 523–559.
15. Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy and Leadership*, 35, 27–33.
16. Gambardella, A., McGahan, A. M. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 262–271.
17. Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
18. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, M., Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15, 49–63.
19. Institute for Global Value. (2010). Capitalizing on Complexity. *IBM Global CEO Study*, 22 (6–7), 493–520.
20. Yip, G. S. (2004). Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review*, 15 (2), 17–24.
21. Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 6 (12), 51–59.
22. Jucevičius, G. (2010). Managing Innovations across the Domains: Challenge to the Dichotomy of Specialist vs. Generalist Skills. *Socialiniai mokslai*, 69 (3), 7–13.
23. Koen, P. A., Bertels, H., Elsum, I. R. (2011). The three faces of business model innovation: challenges for established firms. *Research-Technology Management*, 11, 52–59.
24. Lai, R. K., Weill, P., Malone, T. W. (2006). Do Business Models Matter? *MIT Working paper Series*.
25. Linder, J., Cantrell S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*.
26. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86–92.
27. Mäkinen, S., Seppänen, M. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria. A preliminary stud. *Management Research News*, 30, 735–746.
28. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726–735.
29. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., Hoboken.
30. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*, 15.
31. Olofsson, L., Farr, R. (2006). Business Model tools and Definition. Prieiga per internetą: <[http://www.vivaceproject.com/content/engine/bmt&d\\_full.pdf](http://www.vivaceproject.com/content/engine/bmt&d_full.pdf)>.
32. Pisano, G. P., Teece, D. J. (2007). How to capture value from innovation. *California Management Review*, 50 (1), 278–296.
33. Perkmann, M., Spicer, A. (2010). What are Business Models? Developing a Theory of Performative Representations. *Research in the Sociology of Organizations*, 29, 269–279.
34. Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17 (5 / 6), 133–144.
35. Rappa, M. (2010). Business models on the web. Prieiga per internetą: <<http://digitalenterprise.org/models/models.html>>.
36. Shafer, S. M., Smith, H. J., Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199–207.
37. Santos, J. et al. (2009). *Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms*. Working Paper version. Fontainebleue: INSEAD.
38. Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., Velamuri, S. R. (2010). Business models innovation through trial-and-error learning: the Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43, 383–407.
39. Schallmo, D. R. A., Brecht, L. (2010). Business Model Innovation in Business-to-Business Markets – Procedure and Examples. *The Proceedings of the 3rd ISPIM Innovation Symposium*. Canada: Quebec.
40. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 172–194.
41. Wirtz, B. W., Schilke, O., Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 43, 272–290.
42. Zott, C., Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18 (2), 181–199.



43. Zott, C., Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29 (1), 1–26
44. Zott, C., Amit, R. (2009). The business model as the engine of network-based strategies. In: P. R. Kleindorfer, Y. J. Wind (Eds.). *The network challenge* (p. 259–275). Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
45. Zott, C., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 216–226.
46. Zott, Ch., Amit R., Massa L. (2010). *Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. Working Paper, IESE Business School, University of Navarra.

Kinderis, R., Jucevičius, G.

### **Business model innovations: typologies and dimensions in management theory**

#### Summary

The article presents the analysis of business model definition and its construct; different levels of business model are highlighted, and furthermore, the analysis of business model research spheres is presented. The introduction section reveals the problem of the research where the essence is to explain the following: What are the main spheres of business model research?, What business phenomenon may be explained using business model?, What are the basic types and components of the e-business model?, What is business model innovation and what is its typology?, What are stages and essential activity of the process of business model innovation? The research object is business model and its innovation, the main aim is to reveal theoretical typologies and dimensions of business model innovation through the context of business management: 1) reviewing current business model research spheres, to define main approaches to the construct of business model; 2) to reveal dimensions of business model innovation in the different spheres of research; 3) to present and discuss the basic typologies of business model innovation; 4) to describe the main stages of business model innovation implementation. Appropriate research methods that are used for revealing the topic of the article are presented.

The article consists of three sections. The first section analyses the definition of business model; analysis of the business model research spheres and review of aspects are presented here and the levels of business model are distinguished. The second section reveals the meaning of business model innovation and presumptions, presents both the analysis of e-business model typology and components and the taxonomy of business model innovation. Finally, the model of business model innovation typology is established herein. The particular attention is paid to explanation of business model innovation process and its implementation. Finally, the theoretical perception of business model and its innovation that was acquired by using systematic analysis is presented at the end of the article. 1) The modern business model research spheres are: identification of business model construct, design and typology; explanation of links between value establishing in the logics network and strategy; choice of business model and market strategy; determining of business model levels and innovation of business model.

Attention is mostly paid to business model innovation that is based on entrepreneurship and application of modern technologies. Business model and its innovation have strong links with such management subjects as innovation management, change management, and strategic management. Business models are analyzed on different levels: abstract level, industrial level, cooperative level, business unit level, and product/service level, where the first and the second levels are considered being the general levels and other levels are regarded as specific ones. 2) Business model innovation is considered being a process that stimulates systemic changes in logics of business making and value establishing. Business models might serve as devices and sources of innovation. It is suggested to classify the business model innovations into groups: innovation of particular industry model; innovation of income model; innovation of business performance model, and furthermore, dimensions have to be highlighted: technological, value network and profitability norms that split innovation space into two zones: sustaining innovation zone and business model innovation zone. Implementation of business model innovation is closely related to appropriate forms of performance rearrangement: links renewal, performance transferring, rearrangement or place changing, reviewing of performance limits or targets, performance renewal or revival. Value establishing by using business models includes complex and versatile exchange of business participants' relationships and performance, and it is perceived as a mechanism that involves and matches enterprise technologies and other resources to consumer needs. A successful and innovative business model is a model that is difficult to understand and copy for competitors. 3) Structure of business model innovation comprises the following stages: impulse, idea generation and realization/implementation. These stages are closely related through information flow management in an enterprise and if they are to be successfully implemented, it is necessary to use appropriate managerial decisions. Therefore, the process of business model innovation is a strategically important systemic change, a powerful tool capable of creating and sustaining enterprise performance and competitiveness in the market.

**Keywords:** business model, innovation, business model innovation, strategy.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2012 m. spalio mėn.; priimtas 2013 m. vasario mėn.

The article has been reviewed.

Received in September 2012, accepted in February 2013.