

VERSLO MODELIAI – JŲ SEMANTINĖ RAIŠKA IR STRUKTŪRA

Remigijus Kinderis

Kauno technologijos universitetas

K. Donelaičio g. 73, LT-44029 Kaunas, Lietuva

El. paštas r.kinderis@gmail.com

Anotacija

Straipsnyje siekiama išgryninti verslo modelio koncepto semantiką. Analizuojama verslo modelio samprata, atliekant apibrėžimų chronologinės eigos analizę, parengiant prasminių žodžių žemėlapi. Akcentuojamas vadybinis verslo modelio analizės aspektas, aptariamas verslo modelio terminas, jo vartoseną užsienio mokslinėje literatūroje ir pateikiama labiausiai nusistovėjusi verslo modelio sąvoka. Ypatingas dėmesys skiriamas verslo modelio konstrukto ir verslo modelio struktūros, kuri geriausiai leidžia išreikšti verslo logiką ir įmonės veiklos specifiką, analizei.

Pagrindiniai žodžiai: verslo modelis, verslo modelio elementai, vertės kūrimas.

Įvadas

Šiandien verslo modelio sąvoka yra viena dažniausia aptariamų ir diskutuojamų sąvokų įvairiuose mokslui ir verslui skirtuose leidiniuose. Verslo modelis suprantamas ir analizuojamas kaip šiuolaikinis verslo įmonių, siekiančių labiau integruotomis į pasaulinę rinką, konkurencingumo didinimo priemonė rinkoje. Mokslininkai ir praktikai sutaria dėl vieno: verslo modelis bendrąją prasme yra logika, kuria vadovaujantis įmonė sukuria ir pateikia vertę vartotojui, uždirba iš to pinigų ir prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo. Kitaip tariant, tai būdas įmonei komercializuoti naujas idėjas, išlaikyti ir kurti naują vertę, geriau tenkinti vartotojų poreikius. Tačiau, nepaisant plataus masto diskusijos, vieningo verslo modelio koncepto aiškinimo nėra (George, Bock, 2011). Daugybės sąvokų analizių rodo, kad nėra vieno ir nusistovėjusio apibrėžimo, o jų semantinis aiškinimas ir modelių struktūrų analizė atskleidžia kompleksiskumo ypatybę.

Tyrimo mokslinė problema. Verslo modelių apibrėžimų ir jo struktūros elementų išskyrimo gausa nepadedą geriau suprasti verslo modelio koncepto, nes dauguma atliktų mokslinių tyrimų apie verslo modelius yra labiau aprašomojo pobūdžio. Reikalinga gilesnė ir sistemiškesnė verslo modelio koncepto ir struktūros elementų apžvalga skirtingose industrijoje, kad būtų galima pateikti grynesnius ir į sistemą sujungtus verslo modelio struktūros elementų įvardijimus. Šis

straipsnis yra teorinis bandymas apžvelgti šiaandien egzistuojančius verslo modelio apibrėžimus ir išanalizuoti jo struktūrą sudarančius elementus. Kitame autoriaus atliekamo tyrimo etape planuojama atlikti empirinį tyrimą, kuriuo metu numatoma išsiaiškinti, kaip verslo atstovai supranta verslo modelius ir kokie elementai, jų manymu, sudaro jų verslo modelius.

Tyrimo objektas – verslo modeliai.

Tyrimo tikslas – charakterizuoti verslo modelio konceptą, išskiriant verslo modelio struktūros ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti verslo modelio sąvoką, sudarant verslo modelio sąvokos prasminių žodžių žemėlapi.
2. Nustatyti verslo modelio vietą įmonės veiklos procese.
3. Pateikti verslo modelio struktūrą, išanalizuojant dažniausia pasitaikančius verslo modelio elementus.

Tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė.

Verslo modelio koncepto apžvalga.

Osterwalder ir kt. (2005) atliktoje mokslinių straipsnių apžvalgoje terminas „verslo modelis“ traktuojamas kaip gana naujas. Terminas „verslo modelis“ pirmą kartą mokslinio straipsnio turinyje pasirodė 1957 m. (Bellman ir kt., 1957), o pavadinime pirmą kartą buvo panaudotas 1960 m. (Jones, 1960). Panašus verslo modelio sąvokos konstruktas pavartotas Normann (1977) ir įvardytas kaip „verslo idėja“, vėliau to paties Normann (1983) – kaip „paslaugų valdymo sistema“. Tačiau šis terminas išpopuliarėjo tik nuo 1990 m., kai verslo modeliai ir besikeičiančios įmonių veiklos „ribos“ buvo išanalizuoti interneto plėtros kontekste (Afuah, Tucci, 2000; Afuah, 2003; Osterwalder, 2004). Pastaraisiais metais verslo modelio koncepcija aiškinama kaip bendradarbiavimas tarp tiekėjų, klientų ir partnerių (Zott, Amit, 2003); verslo darymo logika (Chesbrough, Rosenbloom, 2002, 2007;

Magretta, 2002); tarpusavyje susijungti elementai, kurie sukuria naują ar didesnę vertę (Linders, Cantrell, 2000; Johnson, Christensen, Kagermann, 2008; Verstraete, Estele, Jouisoain-Laffitte, 2011); antreprenerystės plėtojimo priemonė kuriant inovacijas (George; Bock, 2011) ir kt. Mokslininkai Lai, Weill ir Malone (2006), Casadesus-Masanell ir Ricart (2007), Zott ir Amit (2009), Baden-Fuller ir Morgan (2010) pažymi, kad kiekviena verslo įmonė veikia pagal tam tikrą, tik jai pritaikytą verslo modelį, kurio esmė – padėti užtikrinti maksimalią finansinę naudą, t. y. su minimaliomis išlaidomis 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.

Siekiant išsamiau aptarti verslo modelio konceptą, atlikta detalesnė chronologinė mokslinių tyrimų, susijusių su verslo modelio sąvokos aiškinimu, analizė. 1 lentelėje pateikiama keletas pagrindinių ir plėtojamų verslo modelio sąvokos aiškinimo aspektų mokslinės literatūros kontekste nuo 2001 iki 2011 m.

1 lentelė

Verslo modelio sąvokų ir sąvokų elementų apžvalga

Autorius(-iai)	Metai	Verslo modelio sąvoka	Verslo modelio sąvokos elementai
Amit, Zott	2001	Verslo modelis vaizduoja turinį, struktūrą ir valdymo operacijas, suprojektuotas taip, kad vertė būtų sukuriamą išnaudojant verslo galimybes.	Operacijų turinys, struktūra; operacijų valdymas; vertės kūrimo projektavimas.
Chesbrough, Rosenbloom	2002	Autoriai siūlo verslo modelį aiškinti kaip konstrukta, tarpininkaujantį vertės kūrimo procese.	Kainos nustatymas; tarpininkavimas.
Magretta	2002	Verslo modelis atsako į tokius klausimus: kas yra klientas? Ką vertina klientas? Kaip mes užsidirbsime pinigų šiame versle? Kokia pagrindinė ekonominė logika? Kaip mes galime klientams suteikti vertę tinkamomis sąnaudomis?	Kliento apibrėžimas; nauda klientui; pajamų logika; ekonominė logika.
Osterwalder ir kt.	2005	Verslo modelis yra konceptuali priemonė, kuri apima elementų ir jų ryšių rinkinį ir leidžia išreikšti konkrečios įmonės verslo logiką. Tai įmonės teikiamos vertės, vienam ar keliems klientų segmentams, aprašymas, įmonės struktūros ir jos partnerių tinklas: kūrimui, rinkodarai ir šios vertės bei santykių kapitalo pateikimas, siekiant pelno ir tvaraus įplaukų srauto.	Kainos nustatymas; tikslinis klientas; paskirstymo kanalai; ryšiai; kainos konfigūracija; pagrindinės kompetencijos; partnerių tinklas; sąnaudų struktūra; pajamų modelis.
Shafer ir kt.	2005	Verslas iš esmės susijęs su vertės kūrimu ir pelno gavimu iš šios vertės, o modelis yra tiesiog tikrovės atspindys. Autoriai verslo modelį apibrėžia kaip įmonės pagrindinės logikos ir strateginių pasirinkimų vertės kūrimui ir fiksavimui vertės tinkle.	Strateginiai pasirinkimai (pvz., klientas, vertės nustatymas, pajėgumai, kainos, konkurentai, siūlymai, strategija).
Tikkanen ir kt.	2005	Autoriai verslo modelį apibrėžia kaip pasireiškusių komponentų ir susijusių medžiagų bei kognityvinių aspektų sistemą.	Materialūs aspektai; strategija ir struktūra, tinklai, operacijos, finansai.
Voelpel ir kt.	2005	Konkreiti verslo koncepcija (verslo darymo būdas, filosofija, verslo modelis) atsispindinti pagrindiniame verslo vertės pasiūlyme(-uose) klientams; jo tinklo vertės konfigūracija teikiant vertę, susidedančią iš strateginių pajėgumų, taip pat kitų vertės tinklų, ir nuolatinis tvarumas naujiems „saviatradiams“.	Kliento vertės pasiūlymai; tinklo konfigūracija.
Chesbrough	2007	Verslo modelis atlieka dvi svarbias funkcijas: vertės kūrimą ir vertės gavimą. Pirma, jis apibrėžia veiklos eigą – pradedant nuo žaliavų įsigijimo galutinio vartotojo patenkinimui, sukursiančios naują produktą ar paslaugą, kai grynoji vertė sukuriamą per įvairias veiklas. Antra, verslo modelis apima dalį įmonės veiklos plėtimosi ir valdymo vertės.	Išteklių valdymas; kainos nustatymas; veiklos plėtra.
Zott, Amit	2007	Verslo modelis apibrėžiamas kaip struktūra, turinys, įmonės vidinių ir jos mainų partnerių sandorių valdymas.	Sandorių turinys; sandorių struktūra.
Johnson ir kt.	2008	Verslo modelis susideda iš keturių tarpusavyje susijusių elementų (klientų vertės pasiūlymas, pelno formulė, pagrindiniai ištekliai, pagrindiniai procesai), kurie kartu kuria ir teikia vertę. Inovacijos yra neatsiejama verslo modelio dalis.	Klientų vertės nustatymas (įskaitant tikslinius klientus, reikiamą atlikti darbą, pasiūlymus); inovacijos.

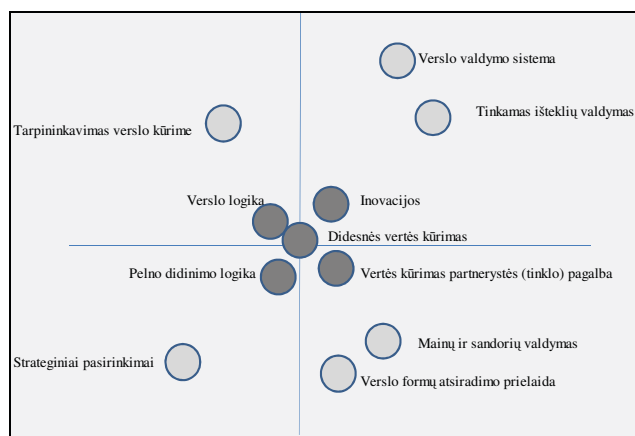
Storbacka ir Nenonen	2009	Verslo modelis – tarpusavyje susijusių pajėgumų, reglamentuojančių turinį, procesus ir bendrai kuriamos dvejopos vertės sąveikos ir keitimosi valdymo, konfiguracijos.	Pasikeitimų turinys ir sąveika.
Baden-Fuller, Morgan, Perkmann, Spicer	2010	Verslo modelis – tai versle taikomas veiklos metodas, siekiant maksimalios naudos iš produktų ar paslaugų arba suprantamas kaip kuriamos naujos vertės dimensija. Verslo modelis yra įmonės įrankis, kuriuo ji modeliuoja ir valdo savo veiklą.	Vertės nustatymas, veiklos metodas; veiklos modeliavimo įrankis.
Verstraete, Lafitte	2011	Verslo modelis – tai tam tikra tarpusavyje susijusių elementų grandinė, kurios komplementarumo pagalba sukuriamą naują vertę rinkai.	Klientai; darbuotojai; tarpininkai; finansai; technologijos, rinka.
George, Bock	2011	Verslo modelis suvokiamas kaip ilgalaikio įmonės išlikimo garantas, verslininkystės ugdymo prielaida ir kartu pasekmės. Verslo modeliai sukuria galimybes atsirasti naujoms verslo formoms, identifikuoją rinkos trūkumus.	Antrepreneris; ištekliai; verslo formos; akcininkai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Nenonen ir Storbacka (2009).

Nors siūlomi skirtingi verslo modelio apibrėžimai, bet galima išžvelgti tam tikrų sąlyčio taškų:

- Daugelis verslo modelio sąvokų apima vertės klientui kūrimą kaip vieną pagrindinių elementų. (Kaip įmonė išsprendžia klientams kilusias problemas ir sukuria naują vertę jiems?)
- Pelno logika. (Kaip įmonė gauna pelną iš savo veiklos ir kokia yra pajamų ir išlaidų struktūra?)
- Įmonės vertės tinklas. (Verslo modelis turėtų būti išoriškai orientuotas ir atskleisti įmonės santykius su įvairiais dalyviais jos vertės kūrimo tinkle; tinklas pakeičia tradicinius verslo modelius, suteikia jiems galimybę sukurti didesnę vertę, komplementarumo pagrindu.)
- Įmonės turimi ištekliai ir pajėgumai. (Išsami verslo modelio sistema turėtų parodyti įmonės išteklių ir turimų kompetencijų bazę.)
- Strateginiai sprendimai, pasirinkimai arba principai. (Padeda išsiaiškinti svarbius strateginius įmonės sprendimus, susijusius su vertės kūrimu už įmonės ribų.)
- Inovacijos. Jos yra neatsiejama verslo modelio atsiradimo prielaida, kaip ir galimybė padidinti gaudamą naudą iš jau esamo verslo modelio.

Taigi, remiantis verslo modelio terminų ir apibrėžimų chronologine seka nuo 1957 iki 2011 m., buvo sudarytas ir 1 paveiksle pateiktas verslo modelio prasminių žodžių žemėlapis. Žemėlapyje išskirti ir centrinėje dalyje išdėstyti dažniausia apibrėžimuose pasikartojantys verslo modelio apibūdinimai.



1 pav. Verslo modelio prasminių žodžių žemėlapis
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

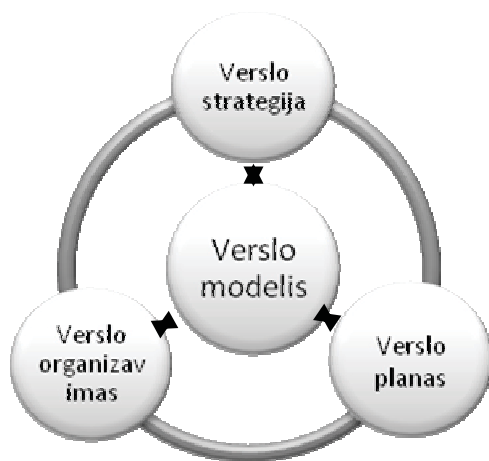
Itin populiarūs verslo modelio apibrėžimo prasminiai žodžiai yra šie: didesnės vertės kūrimas, vertės kūrimas partnerystės (tinklo) pagalba, verslo logika, pelno didinimo logika, inovacijos. Rečiau minimi prasminiai žodžiai, apibūdinant verslo modelį, yra tokie: tarpininkavimas verslo kūrime, verslo valdymo sistema, strateginiai pasirinkimai, mainų ir sandorių valdymas, verslo formų atsiradimo prielaida, tinkamas išteklių valdymas. Rengiant žemėlapi išryškėjo, kad formuojant verslo modelio konceptą, svarbu yra „dažnų“ ir „retų“ sąvokų pasikartojimų darna, kuri ir įrodo šio koncepto kompleksiskumą ir jo komplementarumą.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, susijusią su verslo modelio apibrėžimais, atliekamus tyrimus galima suskirstyti į šias kategorijas:

- 1) Tyrimai, kurie verslo modelio sąvoką aprašo kaip abstrakčią visapusišką koncepciją, kuria gali būti aprašyti visi realūs pasaulio verslai.
- 2) Tyrimai, kurie aprašo įvairius abstrakčius verslo modelių tipus ar jų klasifikacijos schemas.
- 3) Tyrimai, pateikiantys aspektus ar tam tikro realaus verslo modelio koncepciją. Nors ir nėra bendrai sutarto ir visuotinai priimto verslo modelio apibrėžimo, atlikta sąvokų ir jų elementų analizė išskiria itin populiarius verslo modelio apibrėžimo prasminius žodžius: didesnės vertės kūrimas, vertės kūrimas partnerystės (tinklo) pagalba, verslo logika, pelno didinimo logika, inovacijos. Todėl verslo modelius siūloma vertinti kaip daugybės elementų grandinės struktūrą, turinčią bendrą „temą“ ir padedančią padidinti įmonės sukuriama verte.

Verslo modelio vieta įmonės veiklos procese

Verslo modelis atspindi įmonės verslo logiką, parodo, ką įmonė siūlo savo klientams, kaip ji juos pasiekia ir toliau palaiko ryšius, kokie santykiai su partneriais ir kaip uždirbami pinigai. Verslo modelis padeda atsakyti į tokį klausimą: „Kas yra mūsų verslas ir ką iš tikrųjų parduodame?“ Verslo modelio vieta įmonės veiklos procese parodo jo ryšius su verslo organizavimu, verslo planu (verslo taktika) ir verslo strategija (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010) (žr. 2 pav.).



2 pav. Verslo modelio vieta įmonės veiklos procese
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Verslo modelio samprata paprastai atskiriama nuo verslo organizavimo modelio sampratos, nes pastaroji reiškia įmonės susikoncentravimą į procesą ir veiklas, kai tuo tarpu verslo modelis nukreiptas į vertės sukūrimą ir vartotojus (Gordijn, Akkermans ir kt., 2000).

Kitaip tariant, verslo modelis gali būti apibūdinamas kaip mažiau formalus procesas nei įmonės verslo organizavimo procesas, tačiau ne ką mažiau svarbus.

Verslo modelis nėra strategija, tačiau jis apima daugelį strategijai būdingų elementų (Hamel, 2000), gali ją atspindėti (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010; Dahan, Doh, Oetzel, Yaziji, 2010) ir gali būti naudojamas strateginiams pasirinkimams analizuoti (Shafer ir kt., 2005). Pasak Casadesus-Masanell ir Ricart (2010), verslo modelis yra tai, kas sujungia strategiją ir jos įgyvendinimą bei yra verslo koncepcijos esmė, kuri vėliau perkeliama ir į praktiką. Kitaip tariant, strategija yra planas, pagal kurį verslo modelis yra adaptuojamas.

Verslo modelis yra labiau abstraktus nei verslo planas (verslo taktika) ir sukuriamas pirmiau už jį (Zimmerer, Scarborough, 2002). Verslo planas (verslo taktika) yra verslininko verslo idėjos santrauka su marketingo, finansų ir vadybos veiklų planavimu keleriems metams, norint įgyvendinti turimą idėją. Tai išsamus ir pakankamai didelės apimties dokumentas, kuris yra skirtas pačiam verslininkui ir kreditoriui.

Strategijos, verslo modelio, verslo organizavimo ir verslo plano (verslo taktikos) sudarymo ir veikimo sąlygas įmonėje galima suskirstyti į tris etapus. Pirmajame etape reikia atsakyti į bendrus klausimus dėl rinkos, išteklių, veiklos tęstinumo, kitaip tariant – parengti strategiją. Antrajame etape išsiaiškinama, ką įmonė daro geriausiai, ką įmonė turėtų daryti ir ko ji neturėtų daryti. Po to pasirenkamas ir adaptuojamas tam tikras verslo modelis, kuris sudaro įmonei galimybę kurti vertę vartotojui. Trečiajame etape daugiausia dėmesio skiriama efektyviam turimų kompetencijų valdymui, konkurenciniu požiūriu atskleidžiama veikla, kuria įmonė atlieka geriau už konkurentus. Be to, nuolat peržiūrimi taktiniai įmonės veiklos sprendimai, kurie padėtų atlaikyti didėjantį kitų įmonių konkurencingumą, pateisintų vartotojų lūkesčius, didintų įmonės pelningumą (Morris ir kt., 2005).

Apibendrinant galima teigti, kad verslo modelio vietą įmonės veiklos procese atspindi tai, kad jo samprata yra atskiriama nuo verslo organizavimo proceso modelio sampratos – tai nėra strategija ir yra anksčiau sukuriamas bei abstraktesnis nei verslo planas (verslo taktika). Kitaip tariant, verslo harmonizavimo procesų sekoje verslo modelis yra verslo architektūros (dizaino) kūrimo etape, t. y. tarp planavimo (strategija) ir įgyvendinimo (verslo procesų, taktinių verslo planų įgyvendinimo).

Verslo modelio konstrukto konceptualizavimas

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug verslo modelio pavyzdinių struktūrų ar elementų aprašų. Verslo modelio struktūros parengtos tam, kad padėtų išsiaiš-

kinti ir parodyti elementų tarpusavio priklausomybę ir sąveiką, išreiškiant verslo logiką, kaip įmonei užsidirbti pinigų kuriant naują vertę suinterasuotiems asmenims. 2 lentelėje pateikiami įvairių verslo modelių elementai, esantys iš skirtingų verslo modelio tyrinė-

jimo sričių. Elementų analizei pasirinktos dažniausia mokslinėje literatūroje aptariamoms ir analizuojamos teoriniu ir praktiniu aspektu verslo modelių struktūros per pastarąjį dešimtmetį (2000–2009 m.) (žr. 2 lent.).

2 lentelė

Verslo modelio struktūros elementai

Autoriai	Verslo modelio struktūros elementai
Kim ir Mauborgne (2000)	Vertės kūrimo tinklas (tiekėjai), vartotojai (tikslinė rinka), vertės pasiūlymas (galimybės), pajamos / kainodara, išlaidos, pelnas.
Gordijn ir Akkermans (2001)	Vertės sukūrimas, vertės pateikimas į rinką, rinkos dalyviai, apsikėitimas verte, vertės objektas, nauda.
Amit ir Zott (2001)	Ištekliai, gebėjimai, informacijos srautai, produkto realizavimo srautai, verslo galimybės, vertės kūrimas, sandoriai jų kontekstas valdymas.
Magreta (2002)	Vartotojai (tikslinė rinka), vertės pasiūlymas, išlaidos, pajamos ir ekonominė logika.
Dubosson-Torbay ir kt. (2002)	Keturi pagrindiniai elementai su subkomponentais: produkto inovacija (vertės pasiūlymas, tikslinė rinka, galimybės), ryšiai su vartotojais (klientų aptarnavimas ir prekės ženklo stiprinimas), infrastruktūros valdymas (ištekliai, veiklos, partnerystė), finansiniai aspektai (pajamos, išlaidos, pelnas).
Hoque (2002)	Vertės kūrimo tinklas (tiekėjai), vertės pasiūlymas (tikslinė rinka), ištekliai, konkurentai, strategija, prekės ženklo kūrimas, misija, kultūra, įmonės identitetas ir reputacija.
Chesbrough ir Rosenbloom (2002)	Vertės pasiūlymas, verslo pasiūlymai ir galimybės, tikslinė rinka, vertės kūrimo tinklas, pajamos, vertės grandinė, išlaidų struktūra, pelnas, konkurencijos strategija, konkurentai, vertės kūrimas.
Hedman ir Kalling (2003)	Vartotojai, konkurentai, pasiūlymai, veiklos ir jų organizavimas, ištekliai, tiekimo veiksniai ir gamybos sąnaudos, lontitudiniai procesai ir jų komponentai.
Bouwman ir kt. (2005)	Paslaugos domenai, technologijų domenai, finansų domenai, organizavimo domenai.
Shafer ir kt. (2005)	Strateginiai pasirinkimai, vertės kūrimas, vertės pateikimo tinklas, pelno vertė.
Morris ir kt. (2005); Morris ir kt. (2006)	Vartotojai (tikslinė rinka), vertės pasiūlymas, gebėjimai, verslo pasiūlymai, išlaidos, pajamos, pelnas, strategijos, ekonomikos logika, laikas, ambicijos, kainodara ir išteklių valdymas.
Lee ir kt. (2006)	Vertės pasiūlymas, pasiūla, unikali išteklių sistema, pajamų modelis, konkurencinė strategija.
Olofsson ir Farr (2006)	Vertė, kurią organizacija siūlo įvairiems vartotojų segmentams, partneriai, pelnas, nuolatinis įmonės pajamų srautas, pasiūla, gebėjimai.
Laudon ir Traver (2008)	Vertės pasiūlymas, pajamų modelis, rinkos galimybės, konkurencinė aplinka, konkurencinis pranašumas, marketingo strategija, organizacijos vystymas, vadybos komanda – kompetentingi vadovai.
Osterwalder ir Pigneur (2009)	Vartotojų segmentas, vertės pasiūlymai, kanalai, santykiai su vartotojais, pajamų srautai; esminės veiklos, esminės partnerystės, sąnaudų struktūra, pagrindiniai ištekliai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Vienas labiausiai analizuojamų ir išskiriamų kaip esantis svarbiausias verslo modelio elementas yra vertės kūrimas (Kim, Mauborgne, 2000; Gordijn, Akkermans, 2001; Amit, Zott, 2001; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Morris ir kt., 2005; Lee ir kt., 2006; Laudon ir Traver, 2008; Osterwalder, Pigneur, 2009). Vertės pasiūlymo kūrimą geriausiai apibūdinti galima kaip įmonės prekių ir paslaugų ir procesų visumą, skirtų vartotojų poreikiams tenkinti (Osterwalder, 2004). Pasak Dubosson-Torbay ir kt. (2002), vertės pasiūlymas yra tai, ką įmonė siūlo specifiniam tiksliniam vartotojų segmentui. Chesbrough ir Rosenbloom (2002) vertę, kuri sukuriama vartotojams, siūlo grįsti technologijų kontekstu. Morris ir kt. (2005) bei Olofsson ir Farr (2006) teigia, kad vertės

pasiūlyme, be prekių sukūrimo ir paslaugų suteikimo, svarbus vaidmuo tenka jų prieinamumo vartotojui didinimui.

Nemažiau svarbus ir neretai pasikartojantis verslo modelio struktūros elementas, susijęs su vertės pasiūlymu, yra vertės tinklas ir jo kūrimas (Kim, Mauborgne, 2000; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Hoque, 2002; Dubosson-Torbay Hedman, Kalling, 2003). Įmonė turi nuspręsti, kokia veikla bus organizuojama įmonės viduje ir kokia veikla numatoma už jos ribų (vertės kūrimo tinkle), kuriant vertės pasiūlymą vartotojui (Kim, Mauborgne, 2000). Nagrinėjant vertės kūrimo tinklą, neapsieinama be diskusijos ir apie sąnaudas (Kim, Mauborgne, 2000; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Morris, Schindehutte,

Allen, 2005; Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2009), nes dažnai sąnaudų mažinimas gali būti pasiekiamas, kai viena įmonė perkelia tam tikrą veiklą į kitą įmonę, kurioje ši veikla valdoma daug efektyviau. Taigi, analizuojant 2 lentelėje pateiktus duomenis, matyti, kad vertė skirtingose verslo modeliuose yra suvokiama nevienodai:

- vertė – tai, kas siūloma įmonės klientams, ir kartu būdai, kaip ta vertė perduodama: per produktą, aptarnavimą ir komunikaciją. Sandoriai gali vykti asmeniškai, per tarpininkus ar elektroninėje erdvėje;
- vertė – tai, ką įmonė gauna mainais į sukurtus pajamų generavimo ir kainų nustatymo modelius;
- viso tinklo sukuriama vertė suvokiama kaip gerai funkcionuojanti grandininė sistema: klientai, konkurentai, partneriai, tiekėjai ir kiti subjektai, kurie daro įtaką įmonės veiklai. Prie vertės sukūrimo prisideda keletas elementų: pagrindiniai ištekliai: technologiniai ir žmogiškieji, esminės veiklos ir kt.

Akivaizdu, kad partnerystės kaip verslo modelio elementas yra kita vertės tinklo komponentų forma. Partnerystė yra tam tikra bendradarbiavimo forma, kuri egzistuoja tarp įmonės / įmonių, kurios yra technologiskai pažangios ir įmonės / įmonių, siekiančių *win-win* rezultatų (Wucherer, 2006). Dėl šios partnerystės atsiranda įvairios verslo įmonių veiklos formos: bendros įmonės, konsorciukai, strateginiai aljansai, prekybos asociacijos ir pan. Partnerystė pasiteisina, jeigu atsiranda galimybė įmonei partnerei prieiti prie strateginių kitos įmonės išteklių ir dėl tų išteklių sujungimo padidinamas vertės pasiūlymas vartotojui (Barringer, Harrison, 2000). Paprastai naujos įmonės kūrimosi pradžioje išteklių ir patirties trūkumas priverčia tą įmonę ieškoti partnerystės su kita, jau veikiančia įmone tam, kad pastaroji padėtų įgyvendinti tam tikrą veiklą, kurios finansiskai nenaudingos naujai besikuriančiai įmonei. Tokiu būdu naujai besikurianti įmonė sutaupo laiką bei finansines sąnaudas ir gali susikcentruoti į veiklą, kuri sukuria jai konkurencinį pranašumą rinkoje ir išskirtinę vertę vartotojui. Tačiau atsiranda rizika, kad nauja įmonė gali tapti pernelyg priklausoma nuo partnerinės įmonės, jei ta partnerystė tampa pagrindiniu jos verslo modelio komponentu (Barringer, Ireland, 2006).

Kitas svarbus verslo modelio elementas yra susijęs su vartotoju ir tiksline rinka (Kim, Mauborgne, 2000; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Dubosson-Torbay, 2002; Hoque, 2002; Magretta, 2002; Morris, ir kt., 2005). Nustatyti, kas yra įmonės paslaugų ar prekių vartotojas, gali būti sudėtinga. Tai susiję su įmonės asortimento ir jo techninių savybių vertinimu, rinkos tyrimų organizavimo galimybių ir marketingo komplekso formavimo ypatybių analize. Tačiau galima teigti, kad negebėjimas pakankamai apibrėžti tikslinę

rinką ir identifikuoti vartotoją, yra pagrindinis veiksnys, susijęs su galimos rizikos atsiradimu (Morris ir kt., 2005).

Dažnai minimas verslo modelio struktūros elementas yra įmonės galimybės ir kompetencijos (Hamel, 2000; Kim, Mauborgne, 2000; Amit, Zott, 2001, 2007, 2011; Dubosson-Torbay, 2002; Hedman, Kalling, 2003; Morris ir kt., 2005). Geriausiai jį apibūdinti galima kaip gebėjimą pakartotinai atlikti verslo modelio veiksmus kuriant vertę vartotojams. Tai apima įmonės vidaus pajėgumus, pavyzdžiui: tiekimo grandinės valdymą, gamybos, tinklų kūrimą, marketingo veiklas, informacijos valdymą, technologijų ir finansinių sandorių valdymą ir t. t. (Morris ir kt., 2005).

Tęsiant verslo modelio struktūros elementų analizę, vertėtų išskirti ir elementą sąnaudas / išlaidas. Šis elementas apima visas sąnaudas (pastovias ir kintamas), patirtas kuriant vertę vartotojui (Morris ir kt., 2005; Kim, Mauborgne, 2000), ir yra vienas finansinių verslo modelio veikimo aspektų.

Strategija ir procesai / veiklos yra kiti tarpusavyje glaudžiai susiję verslo modelio elementai (Hamel, 2000; Hedman, Kalling, 2003; Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2009). Veiklos ir ištekliai sudaro vertės konfigūracijos bloką, kuris apibūdina susitarimą dėl būtinų išteklių ir veiklų, reikalingų, kad būtų sukurtas verslo modelis. Hamel (2000) siūlo pagrindinius įmonės veiklos procesus kartu su kompetencijomis ir materialiaisiais ištekliais vadinti strateginiais naujovių ištekliais verslo modelio struktūroje.

Kiti nemažiau svarbūs ir vis dažniau mokslininkų aptariamai verslo modelio struktūros elementai yra pajamų ir kainodaros aplinkybės (Hamel, 2000; Kim, Mauborgne, 2000; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Dubosson-Torbay, 2002), nauda ir pasiūlymas (Amit, Zott, 2001; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Hedman, Kalling, 2003; Morris ir kt., 2005), konkurentai (Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Hoque, 2002; Hedman, Kalling, 2003), prekės ženklas ir jo kūrimas (Dubosson-Torbay, 2002; Hoque, 2002; Osterwalder, Pigneur, 2009), ryšiai su klientais ir informacijos palaikymas (Hamel, 2000; Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2009), diferenciacija ir misija (Hamel, 2000; Hoque, 2002) ir ekonominė įmonės veiklos logika (Magretta, 2002; Morris ir kt., 2005).

Siauresniame mokslininkų rate aptariamai tokie verslo modelio struktūros elementai: sąsajos su vartotojais jų saviraiška ir parama jiems (Hamel, 2000), informacijos srautai, prekių ir paslaugų realizavimo srautai, verslo galimybės, sandoriai, valdymo struktūros (Amit, Zott, 2001), finansiniai ir produkto naujovių aspektai, infrastruktūros valdymas (Dubosson-Torbay, 2002), nauda klientui, verslumas, ambicijos (Morris ir kt., 2005), aplinka, įmonės identitetas ir reputacija (Hoque, 2002).

Plačiausiai mokslininkų ir praktikų analizuojama Osterwalder ir Pigneur (2009) verslo modelio struktūra, kurią sudaro tiek vidinės įmonės aplinkos, tiek

išorinės aplinkos elementai, kurie siejami loginiais ryšiais, kad būtų sukurta nauja vertė (žr. 3 lent.).

3 lentelė

Verslo modelio struktūros elementai

Verslo modelio struktūros blokai	Verslo modelio struktūros elementai	Apibūdinimas
Produktas	Vertės pasiūlymai	<i>Tai pagrindinė produkto nauda, kuri apskritai siūloma vartotojui įmonės versle. Pagrindiniai klausimai, į kuriuos reikia atsakyti, yra šie: kokią vertę mes siūlome vartotojui? Kokias vartotojų problemas padedama išspręsti? Kuriuos vartotojų poreikius padedame patenkinti? Kokius produktų ir paslaugų rinkinius mes siūlome kiekvienam rikos segmentui? Vertės pasiūlymas apima naujumą, veiklos rezultatyvų, individualizaciją, „pagalbą atlikti darbą“, dizainą, prekės ženklą / statusą, kainą, išlaidų mažinimą, prieinamumą, patogumą.</i>
	Vartotojų segmentas	<i>Vartotojų segmentas yra tas segmentas, kuriam įmonė kuria ir siūlo pagrindinę vertę. Vartotojų grupės atstovauja skirtingus segmentus, jeigu jų poreikiai reikalauja ir pateisina skirtingus vertės pasiūlymus; yra pasiekiami per skirtingus paskirstymo kanalus; reikalauja skirtingo pobūdžio santykių palaikymo; pasižymi skirtingu pelningumo laipsniu; vartotojai yra pasiryžę mokėti už skirtingus vertės pasiūlymo aspektus. Atliekant vartotojų segmentavimą, galima išskirti masinę rinką; nišinę rinką; segmentinius vartotojus; diversifikuotus vartotojus; daugiašales platformas / rinkas.</i>
Vartotojas	Paskirstymo kanalai	<i>Tai būdai, kad prekės ir paslaugos pasiektų pirkėją. Esminės funkcijos: vartotojų supažindinimas su įmonės produktais ir paslaugomis, pagalba, kad vartotojai lengviau įvertintų įmonės siūlomą vertę, galimybės vartotojams įsigyti konkrečius produktus ir paslaugas suteikimas, vertės pateikimas vartotojams, paramos po pirkimo suteikimas vartotojams. Svarbiausi klausimai, į kuriuos reikia atsakyti, yra šie: per kokius kanalus vartotojai pageidauja būti pasiekti? Kaip yra integruoti įmonės kanalai? Kurie kanalai geriausiai veikia ir yra efektyviausi sąnaudų prasme? Kaip įmonė juos sieja su vartotojų rutina?</i>
	Santykiai su vartotojais	<i>Tam tikrų ryšių sukūrimas tarp pačios įmonės ir vartotojų. Santykius su vartotojais gali lemti skirtingi tikslai: vartotojo įsigijimas, vartotojo išlaikymas, pardavimo apimčių padidinimas. Svarbiausi klausimai, į kuriuos reikia atsakyti, yra šie: kokio pobūdžio santykius kiekvienas vartotojų segmentas pageidauja su mumis palaikyti? Kokius santykius įmonė yra įdiegusi? Kiek tai kainuoja? Kaip jie yra susieti su įmonės verslo modeliu? Santykių su vartotojais formos: asmeninė pagalba, specializuota asmeninė pagalba, savitarna, automatizuotos paslaugos, bendruomenės palaikymas, bendras kūrimas.</i>
Infrastruktūros valdymas	Esminės partnerystės	<i>Partnerystė yra savanoriškai inicijuotas bendradarbiavimas tarp dviejų ir daugiau įmonių, kad būtų kuriama vertė vartotojui. Tai tiekėjų ir partnerių tinklai, prisidedantys prie verslo sėkmės: strateginiai aljansai tarp ne konkurentų, bendradarbiavimas tarp konkurentų, bendrų įmonių steigimas siekiant vystyti naują verslą, tiekėjo–pirkėjo santykiai. Klausimai, į kuriuos reikia atsakyti, yra šie: kas yra įmonės pagrindiniai partneriai ir tiekėjai? Kokius esminius išteklius mes įgyjame iš partnerių? Kokias pagrindines veiklas atlieka mūsų partneriai? Motyvai kurti partnerystes: optimizavimas ir masto ekonomija, rizikos ir neapibrėžtumų sumažinimas, specifinių išteklių ir veiklų įsigijimas.</i>
	Pajėgumai: pagrindiniai ištekliai, gebėjimai	<i>Pajėgumai pirmiausia yra gebėjimai ir ištekliai, kurie reikalingi pakartotinam vertės suteikimui klientui. Yra skiriami 4 išteklių tipai verslo modelyje: fiziniai ištekliai, intelektiniai ištekliai, žmogiškieji ištekliai ir finansiniai ištekliai arba finansinės garantijos.</i>
	Esminės veiklos – vertės konfigūracija.	<i>Vertės konfigūracija apibūdinama kaip veiklos ir išteklių panaudojimo organizavimas, kuri būtina siekiant sukurti vertę vartotojams ir kad realiai veiktų verslo modelis. Klausimas, į kurį reikia atsakyti, yra šis: kokių veiklų reikalauja įmonės vertės pasiūlymai, distribucijos kanalai, santykiai su vartotojais, pajamų srautai? Esminės veiklos verslo modelyje: gamyba, problemų sprendimas, platformos / tinklo valdymas.</i>

Finansiniai aspektai	Sąnaudų struktūra	<i>Tai visų verslo modelio dalyvių finansinio indėlio pavaizdavimas, kuris apibūdina visas patiriamos sąnaudas, kad verslo modelis veiktų.</i> Pagrindiniai klausimai yra šie: kokios pačios svarbiausios sąnaudos kaip įmonės verslo modelio sudėtinė dalis? Kurie išteklių yra patys brangiausi? Kurios esminės veiklos yra pačios brangiausios? Sąnaudų struktūrą sudaro dvi pagrindinės struktūros: akcentas sąnaudoms (siekiama visur sumažinti sąnaudas) ir akcentas vertei (daugiau dėmesio vertei, mažiau dėmesio sąnaudoms).
	Pajamų srautai	<i>Pajamų srautai parodo, būdus ir veiklas kuriomis įmonė užsidirba pinigų iš kiekvieno vartotojų segmento.</i> Verslo modelis gali apimti kelių tipų pajamų srautus: pajamos iš vienkartinų sandorių ir pasikartojančios pajamos iš daugkartinių mokėjimų. Esminiai klausimai: už kokią vertę įmonės vartotojai iš tiesų yra pasirengę mokėti?, už ką jie šiuo metu moka?, koku būdu jie moka?, kaip jie pageidautų mokėti? Būdai generuoti pajamų srautus: turto pardavimas, vartojimo mokesčiai, prenumeratos mokesčiai, nuomos mokesčiai, licencijavimas, brokerio mokesčiai, reklama.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Osterwalder ir Pigneur (2009).

Apibendrinant galima teigti, kad visos šiame straipsnio poskyryje analizuotos verslo modelio struktūros parengtos taip, kad padėtų išsiaiškinti ir parodyti elementų tarpusavio priklausomybę ir sąveiką kuriant naują vertę. Verslo modelio struktūrų gausa ir įvairiapusiškumas rodo jo daugiareikšmiškumą. Osterwalder ir Pigneur (2009) pateikta verslo modelio struktūra ir jos elementai geriausiai iš analizuotų verslo modelių leidžia išreikšti verslo logiką ir įmonės veiklos specifiką. Taigi kompleksinė verslo modelio struktūra paprastai susideda iš šių elementų: vertės pasiūlymo, vartotojų segmento, kanalų, ryšių palaikymo, partnerystės, pagrindinių išteklių pagrindinės veiklos, sąnaudų struktūros ir pajamų srautų. Patį verslo modelį galima apibūdinti kaip vertę, kurią įmonė siūlo vienam ar keliems vartotojų segmentams, verslo dizaino sprendimą, partnerių tinklo sukūrimą, ryšių palaikymą ir pelno generavimo procesą. Teisingai pasirinktas verslo modelis padeda įmonėms pertvarkyti verslo procesus, mažinti veiklos išlaidas, gerinti prekių / paslaugų kokybę, užkariauti naujas rinkas ir pan. Siekiant išsikeltų tikslų, būtinas aktyvus ir sąmoningas vartotojo dalyvavimas. Kiekvienas paslaugos ar produkto teikėjas suinteresuotas, kad jo vartotojas būtų laimingesnis, kad jam sektųsi ir jis neturėtų didelių verslo problemų. Įmonių vadovai supranta paprastą tiesą: įtikti vartotojams paprasčiausiai yra pelninga, o tam reikia sukurti ar adaptuoti inovatyvų verslo modelį.

Išvados

1. Verslo modelio tyrinėjimų raidos analizė rodo, kad nėra bendrai sutarto ir visuotinai priimto verslo modelio apibrėžimo, tačiau atliktos sąvokų ir jų elementų analizės pagrindu galima pateikti itin populiarius verslo modelio apibrėžimo prasminius žodžius: didesnės vertės kūrimas, vertės kūrimas partnerystės (tinklo) pagalba, verslo logika, pelno didinimo logika, inovacijos. Todėl verslo

modelius siūloma vertinti kaip į daugybės elementų grandinės struktūrą, kuri turi bendrą „temą“ ir padeda padidinti įmonės sukuriama vertę vartotojui.

2. Verslo modelio vietą įmonės veiklos procese atspindi tai, kad jo samprata yra atskiriama nuo verslo organizavimo proceso modelio sampratos; tai nėra strategija, o anksčiau sukuriama ir labiau abstraktus nei verslo planas. Strategijos, verslo modelio, verslo organizavimo ir verslo plano (verslo taktikos) sudarymo ir veikimo sąlygas įmonėje galima suskirstyti į tris etapus: pirmajame etape reikia parengti strategiją, antrajame etape adaptuojamas tam tikras verslo modelis, o trečiajame etape peržiūrimi taktiniai įmonės veiklos sprendimai.
3. Verslo modelio struktūros parengtos taip, kad padėtų išsiaiškinti ir parodyti elementų tarpusavio priklausomybę ir sąveiką, o kuriant naują vertę, leistų išreikšti verslo logiką ir įmonės veiklos specifiką. Verslo modelio struktūra yra kompleksinė ir paprastai susideda iš šių elementų: vertės pasiūlymo, vartotojų segmento, kanalų, ryšių palaikymo, partnerystės, pagrindinių išteklių pagrindinės veiklos, sąnaudų struktūros ir pajamų srautų. Taigi verslo modelio struktūrų gausa ir įvairiapusiškumas rodo jo daugiareikšmiškumą, o ir pats verslo modelis traktuotinas tarsi vertės apibūdinimas, kurią įmonė siūlo vienam ar keliems vartotojų segmentams, priimant verslo dizaino sprendimus, sukuriant partnerių tinklus, palaikant ryšius ir pelno generavimą.

Literatūra

1. Afuah, A., Tucci, C. (2000). *Internet business models and strategies: text and cases*. McGraw-Hill Higher Education: Boston, MA.
2. Afuah, A. (2003). Redefining firm boundaries in the face of the Internet: are firms really shrinking?. *The Academy of Management Review*, 28 (1), p. 34–53.

3. Amit, R., Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6–7), p. 493–520.
4. Baden-Fuller, Ch., Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43, p. 156–171.
5. Barringer, B. R., Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26 (3), p. 367–403.
6. Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2006). *Entrepreneurship : Successfully launching new ventures*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
7. Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5 (4), p. 469–503.
8. Bouwman, H., Haarker, T., de Vos, H. (2005). *Designing business models: A practical and holistic approach (Business Models)*. Enschede: Telematica Institute
9. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), p. 195–215.
10. Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spin-Off Companies. *Industrial & Corporate Change*, 11 (3), p. 529–555.
11. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it’s not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35 (6), p. 12–17.
12. Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., Yaziji, M. (2010). Corporate-ngocollaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43 (2–3), p. 326–342.
13. Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44 (1), p. 5–23.
14. George, G., Bock, Adam J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11, p. 83–111.
15. Gordijn, J., Akkermans, H., Vliet, H. V. (2000). *Business Modelling is not Process Modelling*. In ‘ECOMO 2000’. Salt lake City: USA.
16. Gordijn, J., Akkermans, H. (2001). Designing and evaluating e-business models. *IEEE Intelligent Systems*, 16 (4), p. 11.
17. Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
18. Hoque, F. (2002). *The alignment effect: How to get real business value out of technology*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times / Prentice Hall.
19. Hedman, J., Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, p. 49–59.
20. Jones, G. M. (1960). Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Review*, 35 (4), p. 61–626.
21. Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86 (12), p. 50–59.
22. Kim, W. C., Mauborgne, R. E. (2000). Knowing a winning business idea when you see one. *Harvard Business Review*, 78 (5), p. 129–138.
23. Lai, R. K., Weill, P., Malone, T. W. (2006). Do Business Models Matter? *MIT Working paper Series*. In: J. Linder, S. Cantrell (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
24. Laudon, K. C., Traver, C. G. (2008). *E-commerce business, technology, society*. Pearson Education.
25. Lee, C.-S., Ze, Y., Chen, Y. G., Fan, Y.-H. (2006). *Structure and Components of E-Commerce Business Model, Encyclopedia of E-Commerce, E-Government, and Mobile Commerce* (p. 1058–1063).
26. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), p. 86–92.
27. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research (Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape)*, 58 (6), p. 726–735.
28. Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy*, 17 (1), p. 27–50.
29. Nenonen, S., Storbacka, K. (2009). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *Strategy*, 2 (1), p. 0–15.
30. Olofsson, L., Farr, R. (2006). *Business Model tools and Definition*. M27 deliverable D2.1.2_1, VIVACE document reference VIVACE 2.1/VAC/T/06001-1.0
31. 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), p. 1–25.
32. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – a proposition in a design science approach* (Dissertation, University of Lausanne, Switzerland).
33. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Self published.
34. Perkmann, M., Spicer, A. (2010). *What a business models? Developing a theory of performative representations*. Advanced Institute of Management Research.
35. Shafer, S. M., Smith, H. J., Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48 (3), p. 199–207.
36. Storbacka, K., Nenonen, S. (2009). Customer relationships and the heterogeneity of firm performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24 (5/6), p. 15–21.
37. Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P., Kallunki, J.-P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43 (5/6), p. 789–809.
38. Verstraete, T., Estèle, J.-L. (2011). A Conventionalist Theory of the Business Model in the Context of Busi-

- ness Creation for Understanding the Organizational Impetus. *Management International*, 25 (2), p. 109–124.
39. Wucherer, K. (2006). Business partnering-a driving force for innovation. *Industrial Marketing Management (From Relationship to Partnership)*, 35 (1), p. 91–102.
40. Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M. (2002). *Essentials of entrepreneurship and small business management (3rd ed.)*. New Jersey: Pearson Education Inc.

41. Zott, C., Amit, R. (2003). *Business Model design and the performance of entrepreneurial firms*. Working paper, 2003/94/ENT/SM/ACGRD4, INSEAD, Fontainebleau, France.
42. Zott, C., Amit, R. (2007). Business model designs and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18 (2), p. 181–199.
43. Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, DOI: 10.1177/0149206311406265.

Kinderis R.

Business models – their semantic form and structure

Summary

The concept of business model is among the most frequently considered and discussed in different modern scientific and business publications. Business model is perceived and analyzed as a contemporary method for boosting competitiveness of business enterprises seeking greater integration into the global market. There is an agreement among scientists and practitioners that a business model, in general sense, is logic that an enterprise follows when creating and delivering value for a consumer and making profit. It is a way for enterprises to commercialize new ideas. However, despite wide-ranging discussion, there is no common understanding of the concept of a business model (George and Bock, 2011). Analysis of various concepts shows that there is no established definition; their semantic explanation and analysis of models structure reveal that they are characterised by complexity.

Scientific problem of the research. Multitude of definitions of business models and identifications of their structural elements do not facilitate better understanding of the concept of business model. This is so because most scientific researches on the business models are descriptive, not conceptual. Deeper and more systematic overview of the concept and the structural elements of business model in different industries is needed to enable providing of simpler and more systematic designations of the elements of business model structure. This article is theoretical attempt to review existing definitions of business model and analyze its structural elements. For the next stage of the research by this author it is planned to carry out empirical research aimed to determine how business people understand business models and what elements, in their opinion, their business models are made of.

Subject of the research is business models.

Aim of the research is to provide a review of the concept of business model by identifying the peculiarities of structure of business model.

Objectives of the research:

1. To theoretically substantiate the concept of business model by drawing a map of keywords related to the concept of business model.
2. To determine the place of business model in the process of operation of enterprise.

3. To present the structure of business model by the common elements of business model.

Research methods. Systemic analysis of scientific literature, comparative analysis.

After analysis of the scientific literature related to definitions of business model, the researches may be categorized as follows: 1) researches describing the concept of business model as abstract universal concept that might be used for description of all real businesses in the whole world; 2) researches describing different abstract types of business models or their classification schemes; 3) researches providing aspects or conception of a particular real business model.

Although different definitions of business model are suggested, it is possible to identify certain similarities:

- Many concepts of business model include creating of customer value as one of the basic elements. (How does an enterprise deal with customer problems and create new value for them?)
- Logic of profit. (How does enterprise make profit from its activities, what is structure of income and expenses?)
- Network of enterprise value. (Business model should be oriented outwardly and elucidate relationship between an enterprise and various participants in its value-creating network; the network replaces traditional business models and enables them to create higher value based on complementarity);
- Resources and potential of enterprise. (Detailed system of business model should reveal the base of resources and competences of the enterprise.)
- Strategic decisions, alternatives or principles. (Contributes to identification of important strategic decisions in an enterprise related to value creating outside enterprise.);
- Innovations. They are integral prerequisite for business model emergence and an opportunity to increase benefit received from existing business model.

There is no common and universally accepted definition of business model, but the carried out analysis of concepts and their elements enables presentation of popular key words of the definition of business model: creation of

higher value, creation of value through partnership (network), business logic, logic of profit increasing, and innovations. It is therefore suggested to treat business models as a chain structure of many elements with common “topic” and facilitating increase of value created by the enterprise.

Place of a business model in activities of an enterprise is reflected by that its conception is separated from the conception of business organizing process model. That is not a strategy, it is developed earlier and it is more abstract compared with business plan.

The structures of business model are prepared so as to facilitate determination and exposure of interdependence and interaction among elements when creating new value;

it might be used for expression of business logic and particularity of performance of the enterprise. Complex structure of business model usually comprises the following elements: value suggestion, consumer segment, channels, networking and partnership, main performance of basic resources, cost structure and income flows. Therefore, the abundance and versatility of structures of a business model show its multivalence; moreover, business model is like a value description that is offered by the company to one or several consumer segments when making decisions on business design, creating partner networks, networking and generating profit.

Keywords: business model, elements of business model, value creating.

Straipsnis recenzuots.

Straipsnis gautas 2012 m. sausio mėn.; straipsnis priimtas 2012 m. vasario mėn.

The article has been reviewed.

Received in January 2012; accepted in February 2012.