

Ewa Miłoszewska-Podrazka*

Ewolucja koncepcji tworzenia wartości dla klienta

Wstęp

Dynamika zmian w otoczeniu, szczególnie postępujący proces globalizacji oraz szybki rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych, wpływają bezpośrednio na formę relacji przedsiębiorstwo – klient. Odbiorcy nie są już tylko biernymi adresatami oferty rynkowej organizacji, ale stają się coraz częściej współtwórcami¹ nowej wartości [Pralhad, Ramaswam, 2005, za: Mróz, 2014, s. 55]. Jednoznaczne zdefiniowanie, co stanowi wartość dla poszczególnych segmentów klientów nie jest zadaniem prostym, ze względu na ogromne zróżnicowanie preferencji, upodobań, oczekiwań oraz postrzeganie cech produktów czy usług przez samych użytkowników. Tadeusz Falencikowski, analizując literaturę przedmiotu, wyróżnił cztery rodzaje wartości dla klienta: emocjonalne, techniczne, ekonomiczne oraz społeczno-etyczne [Falencikowski, 2013, s. 60]. Umiejętność ich kreowania, dostarczania wszystkim interesariuszom (klientom, partnerom biznesowym) oraz zatrzymywania w przedsiębiorstwie uważana jest za priorytet w osiąganiu sukcesu przez współczesne organizacje.

Celem artykułu jest pokazanie, jak zmieniały się koncepcje tworzenia wartości dla klienta z perspektywy różnych teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Motywem podjęcia tego tematu był brak kompleksowego opracowania łączącego powyższe zagadnienia. Owszem, istnieje bogata literatura poświęcona zarówno kreowaniu wartości dla klienta, jak i samym podejściom do zarządzania organizacją. Natomiast brakuje prac pokazujących w sposób syntetyczny, jak z perspektywy czasu i różnych teorii zmieniała się koncepcja tworzenia oraz dostarczania wartości klientowi.

W założeniach wstępnych za punkt wyjściowy analizy przyjęto koncepcję łańcucha wartości Portera, jako sekwencję działań tworzących wartość dla klienta. Kolejnym etapem było określenie zmian, jakie zaszły zarówno w samym łańcuchu wartości, jak i w modelach biznesowych, z perspektywy różnych teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Szczególną uwagę poświęcono podejściu pozycyjnemu, zasobowemu oraz relacyjnemu. Dla zobrazowania współczesnych trendów tworzenia wartości dla

* Mgr inż., Międzywydziałowe Stacjonarne Studia Doktoranckie z ekonomii, finansów i zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, podrazkae@gmail.com

¹ Jedną z form uczestnictwa klientów w procesie współtworzenia wartości jest koncepcja crowdsourcingu [Howe, 2008].

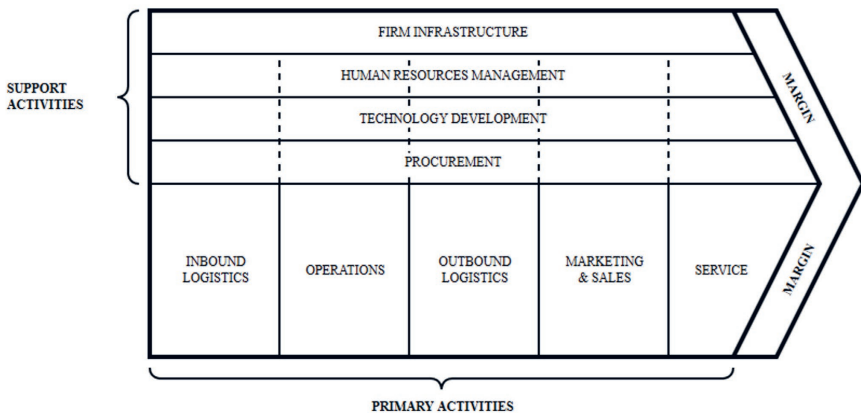
klienta wykorzystano zmodyfikowany model biznesowy Osterwaldera. Jako metodę badawczą zastosowano analizę i syntezę dostępnej literatury przedmiotu.

Praca ma charakter teoretyczno-koncepcyjny i może stanowić źródło dalszych badań w zakresie tworzenia wartości dla klienta, zwłaszcza w kontekście otwartych modeli biznesowych.

1. Tworzenie wartości w klasycznym łańcuchu wartości

Michael Porter po raz pierwszy przedstawił koncepcję łańcucha wartości w 1985 r., jako system wzajemnie zależnych, powiązanych ze sobą czynności [Porter, 1998, s. 37], które obrazują całkowitą jego wartość [Czakon, 2004, s. 13]. Dla jej pełnego oszacowania przeprowadza się analizę wartości wytwarzanych zarówno przez działania podstawowe, jak i wspierające (rys. 1).

Rysunek 1. Łańcuch wartości



Źródło: [Porter, 1998, s. 37].

Łańcuch wartości Portera pełni rolę wygodnego narzędzia analizy strategicznej, służącej przede wszystkim badaniu i kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W swym zakresie obejmuje zarówno produkt, jak i wszystkie inne obszary funkcjonowania organizacji, przy założeniu, że istotą działania każdego przedsiębiorstwa jest dostarczanie wartości klientowi (tańszej lub lepszej niż konkurencji) [Porter, Millar, 1985]. W określonym sektorze przedsiębiorstwo osadzone jest w szerszym strumieniu czynności, który Porter nazwał systemem wartości [Porter, 1998, s. 34]. Obejmuje on łańcuchy wartości dostawców, samego przedsiębiorstwa, kanałów dystrybucji i ostatecznego nabywcy. Umiejętność koordynowania lub optymalizacji wszystkich powiązań zewnętrznych

pozwala organizacji uzyskać lepszą pozycję w stosunku do rywali rynkowych (przywództwo kosztowe, zróżnicowanie), a tym samym w pełni zaspokoić potrzeby i oczekiwania klientów. Według Portera efektywne zarządzanie łańcuchem wartości to dostosowanie go do unikalnej propozycji wartości oferowanej odbiorcom [Porter, 2012], co z kolei decyduje o wysokości zysków (marży) przedsiębiorstwa.

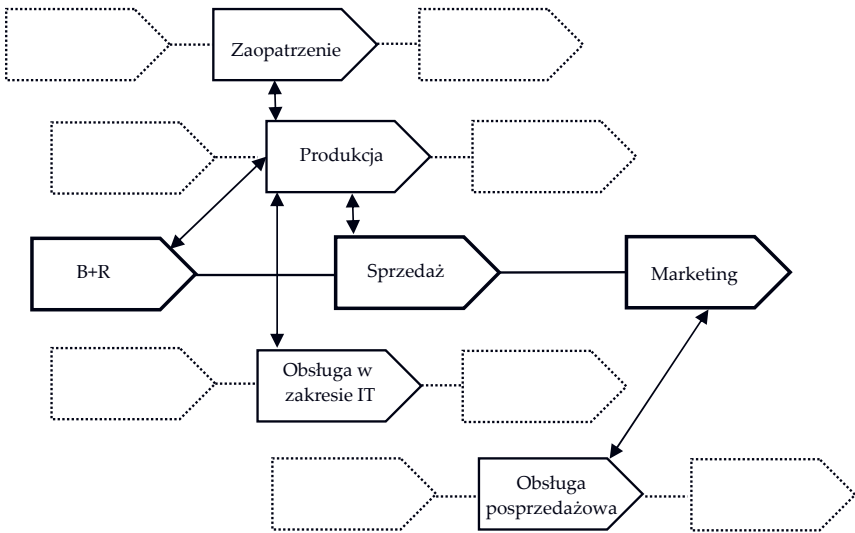
Porter wykorzystał sekwencyjny model łańcucha wartości do wyjaśnienia, w jaki sposób, dzięki systemowi działań, przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę kosztową lub opartą na zróżnicowaniu. Jest to możliwe poprzez porównanie łańcuchów wartości przedsiębiorstwa i jego konkurentów oraz przeanalizowanie kosztów, związanych z realizacją poszczególnych czynności, biorących udział w tworzeniu wartości dla klienta.

2. Dekompozycja łańcucha wartości

Źródłem przewagi konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest wartość, jaką potrafi wytworzyć dla klientów, poprzez wykorzystanie działań własnych, jak i tych realizowanych przez dostawców oraz nabywców [Porter, 2006, s. 18]. Organizacja musi wykonać te czynności po niższych kosztach lub w sposób, który prowadzi do różnicowania i wyższej ceny (większej wartości). Stąd łańcuch wartości Portera często ulega modyfikacji podczas adaptacji przez przedsiębiorstwa działające w różnych sektorach. Możliwości takich dekompozycji przedstawił Krzysztof Obłój, wyróżniając modele biznesu: Operatora, Integratora i Dyrygenta [Obłój, 2002, s. 134–154]. Rozwiązania te określają, w jaki sposób organizacja może uzyskać przewagę na rynku, wykorzystując swoje zasoby i umiejętności, poprzez określenie kluczowych aktywności, ograniczeń modelu, w którym działa, oraz barier wejścia do sektora. Autor udowadnia, że przedsiębiorstwo, w celu dostarczenia wartości klientowi w sposób konkurencyjny, nie musi samo wykonywać wszystkich czynności w obrębie łańcucha wartości. Może skupić się tylko na jednym wybranym aspekcie działań (Operator Badawczy, Operator Produkcyjny, Operator Logistyczny czy Operator Informacyjny) lub pełnić funkcję koordynatora poprzez wykorzystanie outsourcingu (Model Dyrygenta). Ta ostatnia rola przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości zasługuje na szczególną uwagę. Oznacza bowiem, że organizacja, tworząc i dostarczając wartość klientowi, może zlecić wykonanie zarówno działań wspierających, jak i podstawowych swoim partnerom biznesowym, czego przykład przedstawia rysunek 2. Linie ciągłe wyznaczają czynności łańcucha wartości Portera, wykonywane zarówno przez samo przedsiębiorstwo, jak również realizowane w ramach outsourcingu przez partnerów biznesowych. Linie przerywane odzwierciedlają działania

wykonywane w łańcuchach wartości partnerów, ale niezwiązane bezpośrednio z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Przykład logiki modelu Dyrygenta



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Obłój, 2002, s. 146].

Tak rozumiany łańcuch wartości znacznie różni się od pierwotnych założeń jego twórcy. Czynności uznane przez Portera za wspomagające stają się działaniami podstawowymi przedsiębiorstwa i odwrotnie, podstawowe zostają zlecone do wykonania organizacjom współtworzącym łańcuch wartości². Decyzje *make or buy* pozwalają na minimalizację kosztów procesu tworzenia oraz dostarczania wartości. W tego typu rozwiązaniach należy zwrócić również uwagę na takie czynniki, jak czas wykonania działań przez partnerów łańcucha wartości oraz ich fizyczną odległość od przedsiębiorstwa. Jest to kwestia indywidualna, zależna od rodzaju prowadzonej działalności [Obłój, 2002, s. 149].

Podstawę sukcesu modelu Dyrygenta stanowi umiejętność sprawnego i skutecznego wykorzystania kluczowych zdolności zarówno przedsiębiorstwa, jak i partnerów do przetworzenia kluczowych zasobów własnych lub partnerów w wartość nie tylko dla klienta i przedsiębiorstwa, ale także dla pozostałych uczestników wymiany. W podejściu zasobowym osadzony jest również model biznesowy Aleksandra Osterwaldera, przedstawiający koncepcję tworzenia propozycji wartości dla klienta.

² Różne interpretacje oraz propozycje dekompozycji łańcucha wartości można znaleźć między innymi w pracach [Czakon, 2004; Matwiejczuk, 2010; Woźniak-Sobczak, 2007].

3. Propozycja wartości w modelu biznesowym Osterwaldera

W 2001 r.³ Aleksander Osterwalder, Magali Dubosson-Torbay i Yves Pigneur zdefiniowali model biznesowy jako „architekturę firmy i jej sieć partnerów służącą tworzeniu i dostarczaniu wartości oraz kapitału relacji do jednego lub kilku segmentów klientów w celu generowania korzyści i trwałych strumieni przychodów” [Dubosson-Torbay i inni, 2002, s. 5–23]. Przedstawili dekompozycję modelu e-biznesowego (*eBusiness Model decomposition*) opartą na czterech głównych komponentach [tamże, s. 5–23]:

- 1) produkty i usługi oferowane przez firmę (*product innovation: target customer, value proposition, capabilities*), reprezentujące znaczną wartość dla klienta docelowego i za które jest on skłonny zapłacić,
- 2) kapitał relacji (*customer relationship: get a feel, serving, branding*), który firma tworzy i utrzymuje z klientem, aby go zadowolić oraz wygenerować trwałe przychody,
- 3) infrastruktura i sieć partnerów (*infrastructure management: resources/assets, activities/process, partner network*), które są niezbędne do tworzenia wartości oraz utrzymania dobrych relacji z klientami,
- 4) aspekty finansowe (*financial aspects: revenue, profit, cost*), takie jak struktura kosztów i dochodów, a które są ściśle powiązane z trzema wcześniejszymi elementami.

Rok później, podczas konferencji w Bled, Osterwalder i Pigneur zaproponowali nieco zmodyfikowaną strukturę modelu e-biznesowego (*e-business model framework*) [Osterwalder, Pigneur, 2002]. Momentem przełomowym była jednak publikacja z 2004 r., w której Osterwalder, na podstawie prowadzonych badań, zaproponował własną koncepcję modelu biznesowego. Jego ontologię oparł na czterech podstawowych filarach: produkcji, interfejsie klienta, zarządzaniu infrastrukturą i aspektach finansowych. Następnie podzielił je na dziewięć fundamentalnych elementów, do których zaliczył: propozycję wartości, docelowych klientów, kanały dystrybucji, relacje, konfigurację wartości, możliwości, partnerstwo, strukturę kosztów oraz model przychodów [Osterwalder, 2004, s. 43]. Kilka lat później komponenty te, nieco zmodyfikowane, stały się podstawą popularnego szablonu modelu biznesowego (*Business Model Canvas*) [Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 44], który odzwierciedla rysunek 3. Jest to graficzny obraz głównych założeń modelu biznesowego Osterwaldera. To kanwa (rama) ułatwiająca zrozumienie logiki biznesowej, jaką kieruje się przedsiębiorstwo podczas tworzenia propozycji wartości dla klienta.

³ Artykuł powstał w kwietniu 2001 r., natomiast opublikowany został dopiero w styczniu 2002 r.

Rysunek 3. Szablon modelu biznesowego

| | | | | |
|--------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Kluczowi partnerzy | Kluczowe działania | Propozycja wartości | Relacje z klientami | Segmenty klientów |
| | Kluczowe zasoby | | Kanały | |
| Struktura kosztów | | Strumienie przychodów | | |

Źródło: [Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 48].

Podstawą koncepcji modelu biznesowego Osterwaldera jest propozycja wartości. Autor definiuje to pojęcie jako działania, poprzez które „organizacja stara się rozwiązać problemy klientów i zaspokoić ich potrzeby” [Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 16]. „Jest to zestaw produktów i usług, które generują wartość dla konkretnego segmentu klientów” [Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 26]. Zwraca uwagę na takie elementy, jak opis wartości, jej użyteczność, poziom, cena oraz etap cyklu życia⁴ [Osterwalder, 2004, s. 49–56]. Propozycja wartości może być nową, innowacyjną, przełomową ofertą, jak również może być podobna do tego, co oferuje konkurencja i różnić się tylko pewnymi dodatkowymi cechami czy właściwościami. Wartość⁵ dla konkretnego segmentu klientów tworzą elementy o charakterze ilościowym i jakościowym.

Analizując model biznesowy Osterwaldera, niektórzy autorzy [Rybicki, Dobrowolska, 2017, s. 62–63] sugerują modyfikację komponentu propozycji wartości, poprzez dodanie jeszcze dwóch elementów: propozycji wartości dla parterów biznesowych (uczestników sieci biznesowej) oraz spodziewanej wartości dla przedsiębiorstwa. Za takim rozwiązaniem przemawia choćby fakt, że „w każdym modelu biznesowym, poszczególni jego uczestnicy czerpią korzyści z utrzymywania relacji, a zatem otrzymują rentę relacyjną” [tamże, s. 62]. Zależności między poszczególnymi podmiotami biorącymi udział w procesie tworzenia wartości są szczególnie widoczne podczas analizy dynamiki modelu biznesowego Osterwaldera.

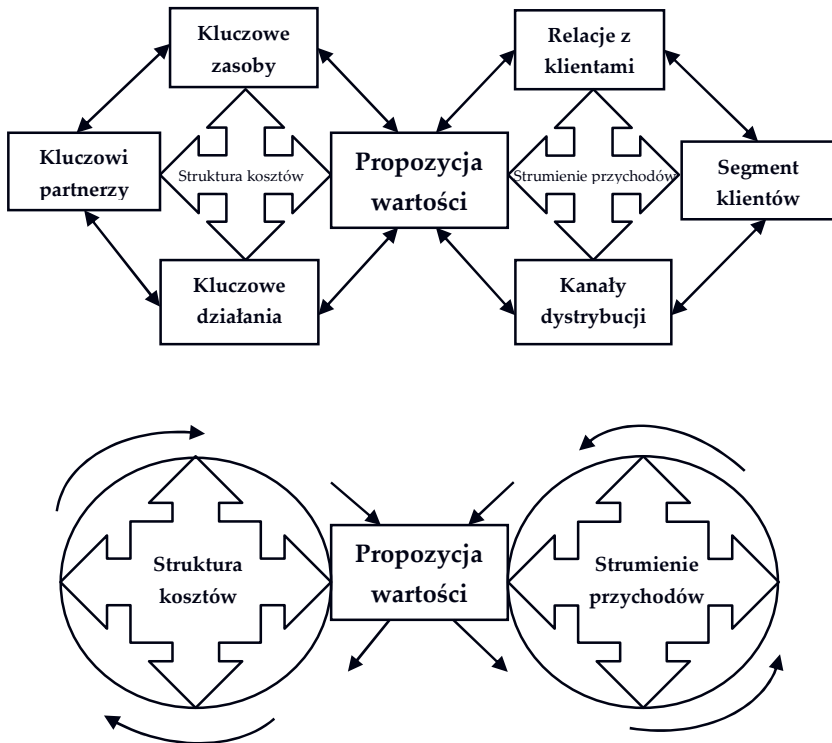
⁴ Cykl życia wartości Osterwalder dzieli na pięć etapów: tworzenie, nabywanie, stosowanie, odnowienie i przeniesienie (transfer), szerzej na ten temat: [Osterwalder, 2004, s. 54–56].

⁵ W swojej ostatniej książce Osterwalder wymienia dziesięć cech wspaniałych propozycji wartości oraz przedstawia szablon propozycji wartości (*The Value Proposition Canvas*), składający się z dwóch części: mapy wartości (*Value Map*) i profilu klienta (*Customer Profile*), które łączą się ze sobą na zasadzie wzajemnego dopasowania (*Fit*) [Osterwalder i inni, 2014, s. 72–73].

4. Propozycja wartości w ujęciu dynamicznym

Model biznesowy Osterwaldera opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości [Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 14]. W celu podkreślenia działań, które towarzyszą procesowi tworzenia propozycji wartości, na rysunku 4 przedstawiono szablon modelu biznesowego w ujęciu dynamicznym. To przekształcenie posłuży w dalszej części pracy do pokazania współczesnych trendów w koncepcjach tworzenia wartości dla klientów.

Rysunek 4. Szablon modelu biznesowego w ujęciu dynamicznym

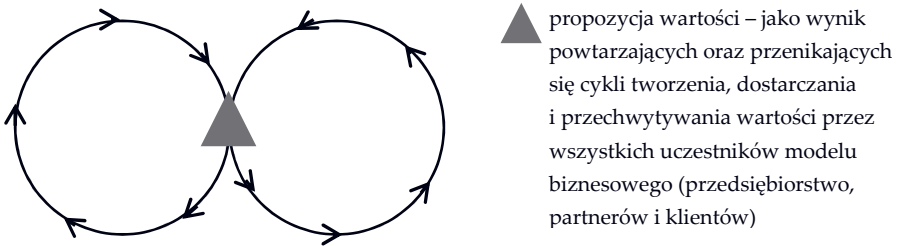


Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Osterwalder, 2010, s. 48].

W powyższym ujęciu modelu biznesowego Osterwaldera wyraźnie widać relacje, jakie zachodzą między zasobami, czynnościami i podmiotami uczestniczącymi w procesie tworzenia propozycji wartości. Lewa strona schematu (kluczowe zasoby, kluczowe działania oraz kluczowi partnerzy) generuje koszty niezbędne podczas tworzenia wartości. Prawa strona (segment klientów, relacje z klientami i kanały dystrybucji), dostarczając wartość nabywcom, jest źródłem strumieni przychodów, które zapewniają rentę relacyjną wszystkim uczestnikom modelu biznesowego. Wykreowana w powyższy sposób propozycja wartości powinna być kierowana

nie tylko do klientów, ale także do wszystkich uczestników sieci (kluczowych partnerów i przedsiębiorstwa). Stąd w dalszej części rozważań tak właśnie będzie rozumiana, przy jednoczesnym podkreśleniu, że stanowi ona efekt optymalnego wykorzystania wszystkich relacji występujących w modelu biznesowym. Powyższe rozważania można sprowadzić do prostego schematu dwóch przenikających się pętli, w obrębie których generowane są koszty niezbędne do wytworzenia wartości, powracającej w postaci strumieni przychodów. Rysunek 5 przedstawia uproszczony model biznesowy Osterwaldera w ujęciu dynamicznym z powtarzającymi się cyklami tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości. Groty strzałek wskazują: z lewej strony kierunek przepływu wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo i kluczowych partnerów oraz związanych z tym kosztów, z prawej strony – kierunek dostarczania wartości klientom i jej powrotu do przedsiębiorstwa w postaci przychodów.

Rysunek 5. Model biznesowy Osterwaldera w ujęciu dynamicznym



Źródło: Opracowanie własne.

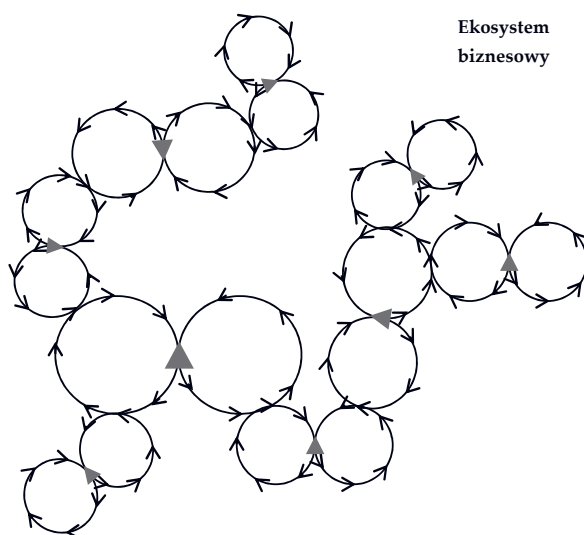
Na powyższym schemacie cykl jest tylko pozornie zamknięty. Jak pisze Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: „Podejście relacyjne stanowi z jednej strony rozwinięcie podejścia zasobowego wskazując, że relacje międzyorganizacyjne stanowią strategiczny, idiosynkratyczny i niewidoczny zasób przedsiębiorstwa, zaś z drugiej strony wiąże się to z podejściem ewolucyjnym i związanym z nim ekosystemem biznesu, wskazując, że organizacje nie są bytami atomistycznymi, ale zakotwiczonymi w układach i sieciach relacji, które mogą być kształtowane emergentnie, uwzględniając mechanizm samoorganizacji” [Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 179].

Każde przedsiębiorstwo działa w określonym ekosystemie (rys. 6), który tworzy lub który wpływa na jego funkcjonowanie. Stąd też przedstawiony powyżej model biznesowy Osterwaldera w ujęciu dynamicznym, jest układem otwartym⁶, zgodnie z założeniami koncepcji *Open Business*

⁶ Wzorec „Biznesu Otwartego” opisują [Gassmann i inni, s. 138–142]. Natomiast samą koncepcję *Open Business Model* wprowadził do literatury przedmiotu Henry Chesbrough [Chesbrough, 2006], jako otwartość przedsiębiorstwa w działaniach badawczo-rozwojowych.

Model, rozważającej ekosystem jako nowe źródło tworzenia i wychwytywania wartości poprzez rozwijanie związków symbiotycznych [Weiblen, 2014]. Natomiast propozycja wartości stanowi efekt wewnętrznych oraz zewnętrznych relacji zachodzących między wszystkimi, obecnymi oraz potencjalnymi interesariuszami biorącymi udział w procesie kreowania i dostarczania wartości w danym ekosystemie, co z kolei jest przedmiotem analizy modelu biznesowego w ujęciu sieciowym [Czakon, 2015; Jabłoński, 2016].

Rysunek 6. Modele biznesowe w ujęciu dynamicznym w ekosystemie biznesowym



Źródło: Opracowanie własne.

5. Tworzenie wartości wspólnej

Analiza procesu tworzenia wartości dla klienta z perspektywy sieci jest aktualnym i wciąż niewyjaśnionym obszarem badawczym [Stańczyk-Hugiet, 2013; Czakon, 2017; Zakrzewska-Bielawska, 2016]. Ma to związek z ogromną różnorodnością relacji, jaką generują sieci, a tym samym licznymi pytaniami dotyczącymi zarówno samego procesu tworzenia wartości, jak i sposobów jej dzielenia między wszystkich interesariuszy. Tematem rozważań jest również stabilność i trwałość modeli sieciowych w kontekście ich elastyczności oraz dynamiki całej sieci [Jabłoński, 2016; Rybicki, Dobrowolska, 2017; Falencikowski, 2013]. Interpretacje koncepcji wartości wspólnej (*shared value*) też nie są jednoznaczne. Michael Porter i Mark Kramer definiują ją jako „procedury i praktyki operacyjne, które zwiększają konkurencyjność firmy i jednocześnie wpływają korzystnie na gospodarcze oraz społeczne warunki funkcjonowania ludzi, wśród których

ta firma działa. Wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej to proces ukierunkowany na identyfikację i poszerzanie związków pomiędzy rozwojem społecznym a postępem gospodarczym” [Porter, Kramer, 2011]. Tak rozumiana wartość wspólna wpisuje się w najnowszą koncepcję *Circular Business Model*⁷, stanowiącą uzasadnienie tego, jak organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość w zamkniętych pętlach materiałowych [Mentink, 2014, s. 24]. Podstawą tego rozwiązania jest dążenie do angażowania mniejszej ilości zasobów w procesie wytwarzania produktów/usług, wydłużanie eksploatacji obecnych produktów/usług poprzez modernizację i regenerację oraz zamykanie cykli życia produktów poprzez recykling, zgodnie z założeniami *Circular Economy* i CSR (*Corporate Social Responsibility*) [Antikainen, Valkokari, 2016].

Zakończenie

W artykule zaprezentowano zarys ewolucji koncepcji tworzenia wartości dla klienta, od linearnego łańcucha wartości Portera do otwartego sieciowego modelu biznesowego. Przytoczone teorie oraz ich interpretacje potwierdzają złożoność problemu. Przedsiębiorstwa, choć działają w tym samym sektorze, to w różny sposób kreują i dostarczają wartość swoim odbiorcom. Stawia to ogromne wyzwanie przed twórcami modeli biznesowych. Najnowsze koncepcje koncentrują się na wartości wspólnej, która powinna być rozumiana jako relacja korzyści do kosztów, a nie jako suma samych korzyści. Natomiast jej beneficjentami nie są pojedyncze podmioty, a całe społeczeństwo.

Stąd zasadne wydaje się podjęcie dalszych badań dotyczących tworzenia wartości dla klientów w sieciowych otwartych modelach biznesowych. Również zastosowanie modeli biznesowych z zamkniętymi obiegami materiałowymi stanowi ogromne wyzwanie dla przedsiębiorstw. Problemem może okazać się nie sam model, ale świadomość społeczna klientów uczestniczących w tworzeniu wartości wspólnej.

Literatura

- Antikainen M., Valkokari K. (2016), *A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation*, „Technology Innovation Management Review”, Vol. 6, No. 7.
- Chesbrough H.W. (2006), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Czakon W. (2004), *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Czakon W. (2017), *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.

⁷ Powszechnie uważa się, że po raz pierwszy termin *Circular Business Model* użyty został przez Ellen MacArthur Foundation jako element *Circular Economy*.

- Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. (2002), *eBusiness Model Design, Classification and Measurements*, „Thunderbird International Business Review”, Vol. 44, No. 1.
- Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2017), *Nawigator modelu biznesowego. 55 modeli, które zrewolucjonizują Twój biznes*, Helion, Gliwice.
- Howe J., (2008), *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*, Crown Publishing Group, New York.
- Jabłoński A. (2016), *Dynamika modeli biznesu w środowisku sieciowym*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, nr 4.
- Matwiejczuk R. (2010), *Przełamanie tworzenia wartości w łańcuchu wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Mentink B. (2014), *Circular Business Model Innovation: A Process Framework and a Tool for Business Model Innovation in Circular Economy*, Delft University of Technology & Leiden University.
- Mróz B. (2014), *Relacje konsument – przedsiębiorstwo – nowe wyzwania dla nauk o zarządzaniu*, w: M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A. (2004), *The business model ontology a proposition in a design science approach*, rozprawa doktorska, Lozanna.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2002), *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: „Constructing the e-Economy”, Bled, Slovenia, 17–19 czerwca.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. (2014), *Value Proposition Design. How to create products and services customers want*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Porter M. (1998), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, With a new Introduction, The Free Press, Nowy Jork.
- Porter M. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
- Porter M. (2012), *Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities*, 14th Annual Rotman School Conference for Leaders, Toronto, Canada.
- Porter M., Kramer M. (2011), *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, styczeń-luty.
- Porter M., Millar V. (1985), *How Information Gives You Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, July-August.
- Prahalad K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.

- Rybicki J., Dobrowolska E. (2017), *Elastyczność a spójność modeli biznesowych – ujęcie relacyjne*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 27.
- Stańczyk-Hugiet E.I. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Woźniak-Sobczak B. (red.) (2007), *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Weiblen, T. (2014), *The Open Business Model: Understanding an Emerging Concept*, „Journal of Multi Business Model Innovation and Technology”, Vol. 2, No. 1.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław, nr 444.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2017), *Ambidexterity w obliczu paradygmatu relacyjnego – wyzwaniem współczesnego zarządzania strategicznego*, w: A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Streszczenie

Artykuł pokazuje, jak zmieniały się koncepcje tworzenia wartości dla klienta z perspektywy różnych teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Za punkt wyjściowy analizy przyjęto koncepcję łańcucha wartości Portera, jako sekwencję działań tworzących wartość dla klienta. Następnie określono zmiany, jakie zaszły zarówno w samym łańcuchu wartości, jak i w modelach biznesowych, z perspektywy różnych teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Dla zobrazowania współczesnych trendów tworzenia wartości dla klienta wykorzystano zmodyfikowany model biznesowy Osterwaldera. Szczególną uwagę poświęcono podejściu pozycyjnemu, zasobowemu oraz relacyjnemu. Wskazano również dalsze kierunki badań w zakresie tworzenia wartości dla klienta.

Słowa kluczowe

propozycja wartości, łańcuch wartości, wartość dla klienta, model biznesowy

The evolution of the concept of creating value for the client

(Summary)

The article shows how the concepts of creating value for the client changed from the perspective of various theories of business management. The concept of the Porter value chain was adopted as the starting point of the analysis as a sequence of actions creating value for the client. Then, changes were determined which took place both in the value chain itself and in business models from the perspective of different theories of business management. To illustrate contemporary trends of creating value for the customer, the modified business model of Osterwald was used. Particular attention was devoted to positional, resource and relational approach. Further directions of research in creating value for the client were also indicated.

Keywords

value proposition, value chain, customer value, business model