

DINAMICA MODELELOR DE BUSINESS

Alexandru BOJOAGĂ

Masterand

Specializare: Managementul strategic al organizațiilor – dezvoltarea spațiului de afaceri, Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor, Timișoara, România.

Abstract:

Prin această lucrare mi-am propus să aprofundez tematica modelelor de business, datorită importanței pe care acestea o joacă în modul în care organizația crează, menține și distribuie valoare pentru diverse grupuri de interesați. Astfel am încercat să observ logica după care o organizație își valorifică potențialul intern în cadrul modelelor de business și răspunde exigențelor mediului în care își desfășoară activitatea reușind să obțină avantaje competitive.

Am efectuat o cercetare exploratorie realizând o analiză comparată a mai multor modele de business, arătând optici diferite sau complementare asupra subiectului și evidențiind elementele componente ale acestora. Au fost identificați și factorii care influențează designul modelelor de business.

Concluziile lucrării enunță câteva motive pentru care înțelegerea modelelor de business prezintă interes din ce în ce mai mare pentru numeroase organizații cât și pentru o parte din grupurile de interesați.

De asemenea am remarcat impactul inovării modelelor de business asupra procesului de creare al valorii și modul în care unele organizații își reinventează propriile modele de business.

1. INTERESUL PENTRU MODELELE DE BUSINESS

Înțelegerea modului în care valoare este creată interesează orice organizație. Din perspectivă strategică există mai multe concepții cu privire la modul în care o organizație crează valoare. Printre aceste abordări putem enumera:

Lanțul valorii – descris de M. Porter (1985) analizează crearea valorii la nivel de organizație și identifică activitățile firmei și implicațiile lor economice. Prin valoare Porter înțelegea suma pe care cumpărătorii sunt dispuși să o plătească pentru ceea ce o companie le oferă. Valoarea poate fi obținută prin diferențiere pe lanțul valorii, prin activități, rezultând în produse sau servicii care micșorează costul cumpărătorilor sau le crește performanța.

Din perspectiva teoriei resurselor organizația este privită ca o sumă de resurse și capacități. Potrivit teoriei dacă organizația reușește să combine în mod unic un set de resurse și capacități (care sunt distincte, rare, durabile, greu de procurat și dificil de imitat) poate duce la crearea de valoare.

O altă abordare asupra creării valorii o reprezintă costurile de tranzacție. Eficiența tranzacțiilor poate fi o importantă sursă pentru obținerea valorii, derivând din atenuarea incertitudinii, complexității, asimetriei informației. În general reducând costurile de tranzacție este de așteptat ca organizația să obțină o valoare mai mare în urma tranzacțiilor.

Pe lângă aceste concepții cu privire la modul în care valoarea este creată, în literatura de specialitate unii autori consideră ca modelul de business descrie logica prin care o organizație crează, distribuie și menține valoarea (Osterwalder et al.(2009)).

De asemenea modelul de business poate fi înțeles ca o metodă de a face afaceri prin care o firmă poate să se susțină (Rappa 2003). Magretta (2002) afirma că un model de business focusează atenția asupra componentelor afacerii care se potrivesc cu strategia firmei de a se diferenția și de a face față competiției. Alți autori pun accentul pe legăturile pe care le face modelul de business între potențialul tehnic și realizarea de valoare economică (Chesbrough și Rosenbloom (2002)), sau design-ul tranzacțiilor unei companii în crearea valorii (Amit și Zott (2001)).

Modelele de business prezintă interes și pentru faptul că este considerat a fi o sursă a avantajului competitiv.

Cercetarea din 2005 realizată de “Economist Intelligence Unit” arăta faptul că aproximativ 54% dintre directorii intervievați considerau că modelele noi de business, inovarea acestora, reprezintă o sursă importantă a avantajului competitiv. În viziunea directorilor inovarea modelelor de business se clasează pe o poziție superioară comparativ cu inovarea de produs sau serviciu, ca sursa a avantajului competitiv. În tabelul nr.1 am prezentat opinia managerilor din regiuni diferite ale globului cu privire la sursa avantajului competitiv.

Tabelul nr.1

Opinia managerilor cu privire la cea mai importantă sursă a avantajului competitiv

Regiunea	Cea mai importantă sursă a avantajului competitiv	
	Noi produse și servicii	Un nou model de business
Global	46%	54%
Europa	48%	52%
Asia – Pacific	44%	56%
Statele Unite	53%	47%

Sursa: Economist Intelligence Unit survey, 2005:9

Motivul principal pentru care managerii doresc inovarea modelelor de business îl reprezintă dificultatea din ce în ce mai mare a organizațiilor să se diferențieze din perspectiva produselor și a serviciilor (conform analizei efectuată de IBM în 2008).

Dinamica modelelor de business este în creștere și datorită apariției unor tehnologii care până acum nu erau prezente. De exemplu acum internetul oferă posibilitatea găsirii unor nișe de piață pentru bunuri rare sau foarte specializate. De asemenea multe procese, produse sau servicii trec în mediul virtual. Noile canale sau metode electronice de distribuție transformă din ce în ce mai multe sectoare ale economiei. Iar schimbările care apar nu doar că modifică individual o organizație, ci au influență asupra întregului sector din care organizația face parte.

Consider că dinamica modelelor de business trebuie studiată din două perspective. Prima ar fi evoluția în timp a conceptului, așa cum a fost el înțeles în timp de diferiți autori. Rezultatul unei astfel de analize ar fi o viziune de ansamblu asupra modului în care organizațiile crează, mențin și distribuie

valoare. Astfel am conștientiza în mare "formele" care crează valoare și mecanismele care le modelează.

Iar a doua abordare să se focalizeze pe dinamica modelului de business al organizației. Am încerca așadar să identificăm factorii specifici care constrâng organizația să adopte un anumit comportament și am observa evoluția acesteia în timp.

2. PERSPECTIVE ASUPRA MODELELOR DE BUSINESS

2.1. Thomas W. Malone et al. – 2006

O abordare a modelelor de business este făcută de Thomas W. Malone et al..Autorii propun încadrarea modelelor de business după două dimensiuni.

Prima dimensiune considerată este reprezentată de tipul dreptului care este vândut. La baza fiecărei afaceri stă bunul care este vândut. Și probabil aspectul fundamental cu privire la ce vinde o organizație este reprezentat de drepturile legale care sunt transferate către cumpărător în urma încheierii tranzacției.

Astfel, primul drept și poate cel mai evident care poate fi vândut este dreptul de proprietate asupra bunului achiziționat. Cumpărătorul are dreptul să utilizeze bunul după cum dorește, să-l distrugă sau să-l vândă.

Mai există o diferențiere care este făcută cu privire la drepturile de proprietate, autorii fac distincție între entitățile vând dreptul de proprietate asupra unui bun. Și anume organizații care transformă semnificativ bunul vândut și cele care nu aduc transformări. Adică distincția este făcută între entități care vând ceea ce produc și entități care comercializează ceea ce au produs alte organizații (de exemplu un retailer).

Un alt drept transferat în urma tranzacției este cel de a utiliza un anumit bun. Cumpărătorul după ce dobândește dreptul de a utiliza respectivul bun, poate să-l utilizeze în anumite condiții și pe o durată stabilită de timp. În toată această perioadă de timp bunul se află în proprietatea celui care a transferat dreptul de utilizare, iar după încetarea perioadei de închiriere bunul este returnat în posesia proprietarului.

În completarea acestor drepturi transferate, autorii descriu un drept mai puțin evident dar la fel de important. Și anume dreptul de a intermedia cererea și oferta.

Astfel după această dimensiune afacerile sunt clasificate în patru tipuri diferite : creator, distribuitor, proprietar și broker.

A doua dimensiune propusă ia în considerare tipul de bunuri implicate. Se disting patru tipuri de bunuri : fizice, financiare, intangibile și umane.

Bunurile fizice sunt înțelese ca bunuri tangibile, cele financiare includ bani, acțiuni, obligațiuni, asigurări. Bunurile intangibile sunt percepute ca acele bunuri care sunt protejate legal de drepturile intelectuale de proprietate sau alte bunuri precum cunoștințele, imaginea brandului.

Bineînțeles oamenii nu sunt bunuri, autorii includ în această categorie timpul și eforturile umane.

Din combinarea celor două dimensiuni sunt obținute 16 modele diferite de business. În continuare sunt enumerate modelele de business cât și caracteristicile lor principale :

1. Modelul **antreprenorului** care crează și vinde bunuri financiare adesea din crearea și vânzarea unor organizații. De exemplu antreprenorii în serie, aici nu sunt incluși investitorii care nu-și vând entitățile create.
2. **Producătorii** care crează și vând bunuri fizice. Producătorii sunt adesea tipul creatorilor.
3. **Inventator** – crează și apoi vinde bunuri intangibile. Organizațiile care utilizează un astfel de model sunt destul de rare, dar există companii cu profil tehnologic ce-și generează o parte din venituri în acest mod. Organizațiile care doar licențiază utilizarea unor bunuri intangibile în timp tot în proprietatea organizațiilor nu sunt incluse în această categorie. Ele vor fi încadrate la proprietari intelectuali.
4. **„Creator uman”** – ar fi entitățile care crează și vând capital uman. De vreme ce vânzarea oamenilor, fie că au fost creați natural, artificial sau obținuți prin capturare, este ilegală și respingătoare din punct de vedere moral, modelul a fost introdus doar din rațiuni teoretice sau ca o amintire istorică a unor perioade din trecut în care existau sclavi.
5. **Investitor** – cumpără și vinde bunuri financiare fără să le transforme sau să se ocupe de design-ul lor. În această categorie sunt incluse companiile de investiții sau alte instituții financiare.
6. **Engrosist / Detailist** – cumpără și vinde bunuri fizice. Acest model este cel mai comun tip de distribuitor.
7. **Vânzător proprietate intelectuală** – cumpără și vinde bunuri intangibile. Acest model include organizații care cumpără sau vând proprietate intelectuală ca de exemplu drepturi de autor, patente etc.
8. **Distribuitor uman** - la fel ca și modelul “creator uman” acest model este ilegal.
9. **Proprietar financiar** - acest tip de model include entitățile care oferă spre utilizare bani sau alte bunuri financiare în anumite condiții. Există două subtipuri ale acestui model :
 - a. **Creditori**
 - b. **Asiguratori**
10. **Proprietari de bunuri fizice** – vând dreptul de a utiliza un bun fizic.
11. **Proprietar intelectual** – licențiază sau este plătit pentru utilizarea anumitor bunuri intangibile. Există trei tipuri distincte ale acestui model :
 - a. **Editor** – oferă acces limitat de a utiliza informații sau alte bunuri intangibile cum ar fi un program (software), ziar, o bază de date. Când un editor vinde o copie a informației, clientul primește drepturi limitate, iar editorul își păstrează dreptul de a aduce completări sau de a copia informația sau de a o revinde. De exemplu Microsoft.

- b. **Brand manager** – oferă spre utilizare marca, know-how-ul, sau alte elemente ale brandului. Un astfel de exemplu ar putea fi utilizarea unei francize pentru un hotel sau restaurant.
- 12. **Attractor** – organizație care atrage atenția indivizilor utilizând programele tv sau conținutul web și apoi vânzând “atenția” (bun intangibil) pentru publicitate.
- 13. **Contractor** – vinde un serviciu realizat în special de personal. De exemplu : consultanță, construcții, educație, livrări etc. Plata este făcută pentru serviciu.
- 14. **Broker financiar** – intermediază cererea și oferta de bunuri financiare. Sunt incluși aici brokerul de asigurări și brokerul de acțiuni.
- 15. **Broker de bunuri fizice** – intermediază vânzarea și cumpărarea de bunuri fizice.
- 16. **Broker de drepturi intelectuale** – intermediază vânzarea și cumpărarea de bunuri intangibile.
- 17. **Broker de resurse umane** – intermediază recrutarea resurselor umane.

După cum se poate observa autorii au mai divizat uneme dintre cele 16 modele de business și nu exclud posibilitatea în continuare ca acestea să se împartă și în alte subgrupe. Cele 16 modele sunt rezultatul combinării celor două dimensiuni analizate.

În mare parte majoritatea organizațiilor existente până acum pot fi încadrate în unul dintre modelele enumerate. Unele modele de business nu mai sunt nici legale nici morale astăzi, iar altele nu erau posibile în trecut. Așadar dinamica modelelor de business este influențată în timp de normele morale cât și de legislația în vigoare.

2.2. Modelul Mark W. Johnson et al. – 2008

În articolul “Reinventing your business model” din Harvard Business Review din decembrie 2008 pentru Mark W. Johnson et al., modelul de business patru elemente interconectate ce crează și distribuie valoare.

Cele patru elemente sunt : valoarea propusă clienților, formula pentru profit, resursele chei și procesele cheie.

Dintre aceste patru elemente, primele două (valoarea propusă clienților și formula pentru profit) definesc valoarea pentru clienți și organizație, iar următoarele două, resursele și procesele cheie descriu modul în care valoarea este creată și livrată atât pentru clienți cât și pentru organizație.

Eficiența modelului constă în interdependența și sinergia celor patru elemente.

1. **Valoarea propusă pentru clienți** - este primul element considerat de către autori ca fiind cel mai important. O organizație care are succes este aceea care a gasit o modalitate prin care crează valoare pentru clienți și reușește să satisfacă o anumită necesitate a clienților. Abia după ce a fost înțeleasă pe deplin necesitatea clienților dar și toate procesele care implică satisfacerea ei se poate trece la realizarea ofertei. Compania Apple nu a oferit clienților săi doar un produs care să satisfacă o nevoie, de exemplu i-Pod-ul, ci a atașat și un serviciu complementar produsului (i-Tunes). Astfel oferta globală oferea valoare pentru client.

2. Al doilea element (**formula pentru profit**) definește modul în care valoarea este creată pentru organizație. Formula pentru profit constă în următoarele :
 - Modelul veniturilor : $\text{preț} \times \text{volum}$
 - Structura costurilor : costuri directe, costuri indirecte, economii de scară. Structura costurilor va fi dată în special de costul resurselor cheie necesare.
 - Marja modelului: contribuția rezultată în urma fiecărei tranzacții pentru a atinge profitul dorit, care este dependentă de volum și de structura costurilor.
 - Viteza de rotație : modul în care utilizăm resursele pentru a realiza volumul și profitul propus.

După cum observăm modul în care se realizează profitul reprezintă doar un element al modelului. Autorii consideră că este bine să se determine la început prețul necesar pentru a livra valoarea și apoi să se determine celelalte variabile.

3. Prin **resurse cheie** sunt înțelese acele resurse care crează distinctivitate. Ele pot fi reprezentate de capitalul uman, tehnologie, echipamente, brand, etc, toate necesare pentru a crea și livra valoare pentru segmentul de clienți vizat. Atenția trebuie concentrată cu precădere asupra resurselor cheie ce oferă valoare pentru clienți și companie dar și asupra modului în care resursele interacționează.
4. **Procesele cheie** sunt acelea care permit organizației să livreze valoare. Acestea pot fi planificarea, training-ul, vânzările, producția, reguli ,norme, etc.

2.3. Amit și Zott

Amit și Zott au identificat patru teme care explică potențialul de a crea valoare a unui model de business : eficiența, noutate, conservarea și complementaritatea. Este important de precizat că temele nu se exclud, ci o companie poate avea mai multe influențe în modelul ei de business.

Focalizarea unui model de business pe tema **eficienței** este caracterizată de reducerea costurilor de tranzație și anume reducerea costurilor de căutare, de contractare, de negociere, de monitorizare. Un astfel de model de business centrat pe eficiență încearcă să diminueze costurile de tranzație prin diverse metode. De exemplu prin reducerea complexității tranzacțiilor, sau reducerea asimetriei informației dintre participanți prin creșterea transparenței.

La baza modelului centrat pe **noutate** stau două elemente. Primul este reprezentat de introducerea de noi modalități de a realiza schimburi economice. Iar al doilea element este reprezentat de gradul de noutate sau unicitate a modelului de business în sine, abilitatea sa de a crea cel puțin pentru o perioadă scurtă de timp avantaj competitiv.

Centrarea unui model de business pe **conservare** se referă la faptul că organizația încurajează participanții să repete tranzacțiile. De exemplu poate fi realizat prin personalizarea produselor pentru clienți sau prin programe de loialitate.

Modelul de business care este centrat pe **complementaritate** se referă la faptul că valoarea produselor sau a serviciilor crește prin cumpărarea unui alt produs sau serviciu. Design-ul unui astfel de model constă în creșterea veniturilor, construind produse sau servicii ce sunt complementare cu alte produse de pe piață sau cu propriile produse și vânzându-le clienților existenți.

Centrarea modelului de business asupra unei teme prezintă câteva avantaje specifice. De exemplu într-un mediu cu un grad ridicat de incertitudine:

Într-un astfel de mediu asimetria informației crește, ducând în același timp la creșterea costurilor cu informarea. Un model centrat pe eficiență duce la reducerea costurilor de transfer și a riscurilor.

Tema inovării pentru un model de business se referă la conectarea unor noi părți și realizarea de noi tranzacții. Schimbările din mediu pot să ofere noi oportunități pentru a realiza noi tranzacții. Există posibilitatea ca potențialii clienți sau parteneri să nu se implice în noi tranzacții atunci când incertitudinea din mediu este ridicată. Organizațiile care au un model de business înclinat către inovație pot avea dificultăți pentru a convinge partenerii de tranzacție să realizeze tranzacții într-o nouă manieră.

Modelul centrat pe conservare crează bariere de schimbare atât pentru clienți cât și pentru parteneri. Loialitatea ridicată poate avea un impact pozitiv asupra performanțelor organizațiilor care oferă stabilitate într-un mediu turbulent. În special dacă modelul organizației are o ofertă personalizată pentru clienți, care pot să simtă un grad de confort.

Modelul centrat pe complementaritate se bazează în special pe construirea ofertei și a integrării activităților cu parteneri externi. Poate fi o abordare avantajoasă într-un mediu instabil dacă organizația se poate baza pe resursele partenerilor, dar pe de altă parte duce la îmbunătățirea poziției partenerilor în parteneriat. De asemenea coordonarea activităților complementare poate fi mai dificilă într-un mediu incert.

De asemenea putem observa câteva avantaje ale modelelor centrate pe temele discutate în condițiile unei concurențe ridicate:

Centarea unui model pe eficiență oferă o securizarea a relațiilor între parteneri oferind avantaje de cost acestora ce poate nu le găsesc la competitori. Acest efect poate fi important într-un mediu foarte competitiv.

Un mediu cu un grad ridicat de competitivitate poate determina organizațiile să introducă noi produse pe piață cu scopul de a se diferenția de concurență. Un model influențat de tema inovației poate sta la baza unei diferențieri dacă oferă organizației acces la tranzacții cu parteneri unde competitorii încă nu au ajuns. Astfel organizația ar putea evita cel puțin pentru o scurtă perioadă de timp mediul foarte competitiv.

Un grad ridicat de conservare poate fi benefic pentru organizație într-un mediu cu un nivel ridicat din punct de vedere al concurenței, avantajele oferite fiind conservarea costurilor și reducerea costurilor proceselor cu clienții. Pe de altă parte construirea unei rețele bazate pe încredere care ajută la repetarea tranzacțiilor are costurile ei.

În general complementaritatea produselor sau serviciilor adaugă valoare pentru clienți. Accesul la o gamă largă de produse sau servicii și de asemenea integrarea cu partenerii care sunt specifice modelului centrat pe complementaritate, ar fi avantajos într-un mediu cu un nivel ridicat al concurenței.

2.4. Modelul propus de Osterwalder et al.

Osterwalder propune un model de analiză ce cuprinde nouă elemente ce alcătuiesc un model general de business. Cu ajutorul modelului propus de Osterwalder, o organizație își poate determina singură modelul de business. Spre deosebire de celelalte modele de business descrise anterior, organizația nu este încadrată într-un tip anume. Modelul ne permite să identificăm logica după care este creată valoarea atât pentru organizație cât și pentru clienții acesteia.

Elementele care alcătuiesc modelul propus sunt :

1. **Segmentul de clienți** – definit ca acel grup de indivizi sau organizații pentru care compania dorește să-i servească.

Clienții reprezintă nucleul oricărui model de business. Fără clienți (profitabili) nici o companie nu poate să supraviețuiască pe termen lung. Pentru a-și satisface cât mai eficient clienții, o companie poate să-i grupeze în segmente diferite în funcție de nevoile pe care le au, în funcție de comportamentul de cumpărare, sau alte atribute. Un model de business poate să-și definească unul sau mai multe segmente mai înguste sau mai largi de clienți. O organizație trebuie să ia o decizie conștientă ce segmente dorește să le servească și pe care să le ignore. După ce decizia a fost luată, modelul poate fi construit în jurul înțelegerii aprofundate a specificului nevoilor clienților.

Grupurile de clienți reprezintă segmente separate dacă :

- Nevoile clienților necesită o ofertă distinctă
 - Distribuția se realizează prin canale diferite
 - Clienții necesită diferite tipuri de relații
 - Dacă clienții au un grad diferit de profitabilitate
 - Dacă clienții sunt dispuși să plătească diferit pentru alte aspecte ale ofertei.
2. **Valoarea propusă** – reprezintă suma de produse și servicii care aduce valoare pentru segmentul de clienți propus. Datorită valorii percepute clienții se îndreaptă asupra unei companii și nu a alteia. Valoarea propusă trebuie să rezolve problemele clienților sau să le satisfacă nevoile. Din acest punct de vedere valoarea propusă de companie trebuie percepută ca o sumă de beneficii ce sunt transferate clienților.
 3. **Canalele utilizate** – reprezintă interfața prin care compania comunică, distribuie și își vinde produsele. Ele reprezintă contactul dintre organizație și client și joacă un rol important în experiența clienților.

Canalele utilizate îndeplinesc mai multe funcții:

- Informează clienții despre existența produselor sau serviciilor organizației
- Ajută clientul să evalueze valoarea propusă de companie
- Facilitează procesul de cumpărare al clienților
- Livrează valoarea propusă către clienți
- Oferă suport clienților pentru serviciile post-vânzare

4. **Relațiile cu clienții** – descriu tipul de relație pe care îl are organizația cu un anumit segment de clienți. O companie trebuie să hotărască ce tip de relație trebuie stabilită cu un anumit grup de clienți. Relațiile pot varia de la personal la automatizat. Ele pot fi influențate de următoarele motivații :
- Atragerea de clienți
 - Menținerea clienților
 - Creșterea vânzărilor
5. **Colectarea veniturilor** – modul în care sunt generate veniturile de la fiecare segment în parte. O organizație trebuie să se întrebe cât este dispus fiecare segment să plătească pentru valoarea propusă. Înțelegând răspunsul la această întrebare, compania poate să genereze una sau mai multe modele de colectare a veniturilor de la fiecare segment de clienți. Fiecare model de colectare al veniturilor poate avea mecanisme diferite de stabilire ale prețului, de exemplu listă fixă de prețuri, negocieri, licitații, în funcție de piață, în funcție de volum, etc.
6. **Resurse cheie** – cele mai importante active necesare pentru funcționarea modelului de business. Resursele permit companiei să creeze și să distribuie valoare propusă, să ajungă pe piață, să-și mențină relațiile cu segmentele de clienți și să-și realizeze veniturile. Resursele diferă în funcție de modelul de business. Resursele chei pot fi:
- Fizice
 - Financiare
 - Intelectuale
 - Umane
7. **Activitățile cheie** – descriu cele mai importante elemente pe care organizația trebuie să le facă pentru ca modelul de business să funcționeze. La fel ca și resursele cheie, activitățile sunt necesare pentru ca organizația să creeze și să distribuie valoare propusă, să ajungă pe piață, să-și mențină relațiile cu segmentele de clienți și să-și realizeze veniturile.
8. **Parteneriate cheie** – descriu rețeaua de furnizori și parteneri care ajută modelul să funcționeze. Organizațiile crează parteneriate din diverse motive, iar acestea devin de multe ori o piesă importantă în modelul de business. Companiile crează alianțe pentru a-și optimiza modelele de business, să-și reducă riscurile sau să-și procure mai ușor resurse. Autorii disting patru tipuri diferite de parteneriate:
- Alianțe strategice între non-competitori
 - Relații de coopețiție – parteneriate strategice între competitori
 - Joint ventures pentru a crea noi afaceri
 - Relații client – furnizor pentru a asigura siguranța aprovizionării.

9. **Structura costurilor** – reprezintă totalitatea costurilor necesare operării modelului de business. Crearea și distribuția valorii propuse, menținerea segmentului de clienți și generarea veniturilor implică toate costuri. Aceste costuri pot fi calculate mai ușor după ce au fost definite resursele, activitățile și parteneriatele cheie. Unele modele de business se concentrează mai mult asupra costurilor decât altele.

3. CONCLUZII

Modelul de business propus de Johnson et al. reprezintă o abordare axată pe principalele elemente care alcătuiesc modelul după care o organizație crează valoare. Elementele trebuie privite interconectat. Acest model seamănă cu cel al lui Osterwalder, cu precizarea că cel din urmă ia în considerare mai multe aspecte. Printre care, modelul lui Osterwalder analizează în mod explicit contactele externe cu partenerii și clienții organizației.

Aceste două modele pot să servească la identificarea elementelor principale ale unei organizații în ceea ce privește crearea, distribuția și menținerea valorii. Modelele sunt utile în procesul de construire de noi unități de afaceri. De exemplu este identificată nevoia clientului pe care organizația dorește să o satisfacă, apoi se construiește pe baza modelului viitoarea structură care să creeze valoare.

Analizarea unei afaceri cu ajutorul acestor două modele oferă informații generale despre logica funcționării organizației. Astfel sunt identificate componentele esențiale ale organizației și de asemenea cele mai stabile. Identificarea elementelor modelelor de business ajută organizația la determinarea potențialului organizației.

Putem să urmărim dinamica modelului de business pentru o anumită organizație, comparând modelul de business existent pe o perioadă mai lungă de timp. De exemplu dacă vom compara modelul de business al unei companii în perioada sa de lansare cu cel din perioada sa de maturitate vom observa câteva diferențe. Modelul ne ajută să anticipăm starea pe care o dorim să o realizăm și în aceeași măsură ne oferă o imagine globală asupra organizației și a modului în care reușește să creeze valoare.

Modelul propus de Malone et al. identifică principalele tipuri de modele de business în funcție de cele două dimensiuni alese. Sunt delimitate destul de general modelele de business. Categoriile enumerate având un grad ridicat de generalitate nu servește foarte mult unei analize amănunțite a unei organizații. În schimb putem observa dinamica modelelor de business în timp. Putem observa că unele modele nu mai sunt utilizate azi. Iar unele se datorează apariției unor tehnologii noi.

Amit și Zott descriu patru caracteristici ale modelelor de business. Caracteristicile nu au rolul de a delimita categoric un model de business de altul, ci de a explica mai bine unele influențe ale acestora. Un model de business poate prezenta oricare dintre caracteristicile enunțate de Amit și Zott.

Toate aceste abordări ale modelelor de business ajută la o cunoaștere mai profundă asupra logicii după care o organizație crează, distribuie și menține valoarea.

Modelele de business enumerate se completează reciproc. Dacă ar fi să privim evoluția modelului de business al companiei Hilti, am observa că fiecare model răspunde într-un fel schimbărilor realizate. Compania Hilti care produce utilaje și mașini pentru construcții a hotărât să închirieze produsele fabricate constructorilor. Această schimbare modifică modelul de business al companiei. Valoarea propusă pentru client este schimbată, înainte clienții Hilti achiziționau utilajele necesare și aveau drept de proprietate asupra utilajului. Dar valoarea obținută în mod real nu era faptul că dețineau bunul respectiv, ci faptul că-l utilizau. Constructorului îi aduce valoare bunul respectiv când este utilizat, nu când îl depozitează, atunci dimpotrivă îi poate aduce costuri. Hilti a înțeles acest fapt și a acționat.

Astfel după modelul lui Malone (cu cele 16 modele), Hilti schimbă dreptul pe care îl conferă clientului. Analizând după modelul lui Osterwalder și Johnson, la început s-a modificat valoarea propusă, dar în lanț toate celelalte variabile ale modelului de business. De exemplu formula pentru profit este modificată, veniturile vin acum în funcție de timpul cât un utilaj este închiriat, nu din vânzarea propriu-zisă a utilajului. Din punct de vedere al modelului lui Amit și Zott, Hilti a utilizat o nouă modalitate de a tranzacționa un produs existent. Dar a creat și o nouă piață și un nou serviciu complementar, oferind constructorilor un soft ce realiza statistici cu privire la utilizarea utilajelor.

Reinventarea modelului de business în cazul Hilti nu privește doar compania. Ci privește întreaga industrie din care Hilti face parte, concurenții trebuie să reacționeze. La fel se poate vorbi și despre influențele apărute în industria construcțiilor din care clienții Hilti fac parte.

Bibliografie:

1. Bornemann Malte, *Performance Implications of the Business Model and the Moderating Effects of the Environment*, Volume 2009 Annual Meeting Proceedings, <http://aom.metapress.com>
2. Chesbrough Henry, and Richard S. Rosenbloom. "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies." *Industrial and Corporate Change* 11, no. 3 (iunie 2002) <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0001/01-002.pdf>
3. Johnson Mark, Christensen Clazton, Henning Kagermann , *Reinventing your business model*, Harward business review, decembrie 2008, pag 51-59.
4. Kleindorfer R. Paul, Wind Yoram (Jerry), Gunther Robert, *The Network Challenge Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, 2009, Wharton School Publishing, New Jersey.
5. Malone Thomas , Weill Peter, Lai Richard, D'Urso Victoria, Herman George, Apel Thomas, Woerner Stephanie, *Do Some Business Models Perform Better than Others?*, 2006, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=920667
6. Osterwalder Alexander, Pigneur Yves, *Business model generation*, 2009, http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf
7. Rappa Michael, *BUSINESS MODELS ON THE WEB* <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
8. *The enterprise of the future*, cercetare IBM, 2008, <http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/>
9. *Business 2010 Embracing the challenge of change*, cercetare The Economist Intelligence Unit http://www.sap.com/company/pdf/WP_Business_2010.pdf