

Model przychodowy w kształtowaniu modelu biznesu

Marcin Wierziński*

Streszczenie: W artykule podjęto istotny problem dotyczący kształtowania przychodów ze sprzedaży w ramach nowo projektowanego modelu biznesowego. W pierwszej kolejności zdefiniowano model biznesowy, a następnie zaprezentowano proces kształtowania przychodów i cen sprzedaży w projektowaniu modelu biznesowego. W artykule przedstawiono w szczególności sposób listę potencjalnych sposobów kształtowania przychodów, które zostały zastosowane przez wiele przedsiębiorstw. Następnie zaprezentowano podejście do wyznaczania cen sprzedaży w modelach biznesowych tworzących unikatową wartość dla klientów lub w modelach biznesowych dostarczających klientom wartość po niskich kosztach krańcowych. Na końcu odniesiono się do roli kosztów w kształtowaniu cen sprzedaży.

Słowa kluczowe: model biznesowy, model przychody, kształtowanie cen sprzedaży

1. Istota modelu biznesowego

Model biznesowy jako nowe pojęcie w obszarze zarządzania strategicznego pojawiło się wraz z rozwojem internetu i przedsiębiorstw prowadzących działalność w przestrzeni wyłącznie wirtualnej (*dot.com*) lub jednocześnie w przestrzeni wirtualnej i rzeczywistej (*click-and-mortar*). W przeciwieństwie do przedsiębiorstw działających jedynie w tradycyjny sposób, w wymiarze rzeczywistym (*bricks-and-mortar*) przedsiębiorstwa internetowe były w stanie, głównie dzięki nowej technologii, zaoferować klientom nową ofertę, o nowych cechach i wartości. Przedsiębiorstwa internetowe przede wszystkim rozwinęły nowe modele pozyskiwania przychodów, a także zasadniczo skróciły lub przekształciły łańcuchy wartości w stosunku do podmiotów działających na podobnych rynkach, lecz w tradycyjny sposób. Dlatego definiując model biznesowy należy się w pierwszej kolejności odwołać do tych definicji, które pojawiły się najwcześniej wraz z powstawaniem pierwszych przedsiębiorstw internetowych.

Jedną z pierwszych definicji modelu biznesowego stworzoną na gruncie wyników badań dotyczących sposobów prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa internetowe podał P. Timmers. (1999) Zdefiniował on model biznesowy jako:

* dr Marcin Wierziński, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: marcin.wierzinski@ue.wroc.pl.

- architekturę produktu, usług i przepływu informacji z uwzględnieniem charakterystyki różnych aktorów biznesowych i ich roli,
- charakterystykę potencjalnych korzyści osiąganych przez różnych aktorów biznesowych,
- charakterystykę źródeł przychodów.

Timmers uznał, że podstawą do określenia architektury modelu biznesu jest przeprowadzenie analizy łańcucha wartości. W szczególności łańcuch ten powinien zostać poddany dekompozycji, która umożliwi analizę przepływu informacji, a następnie powinien on zostać poddany rekonstrukcji.

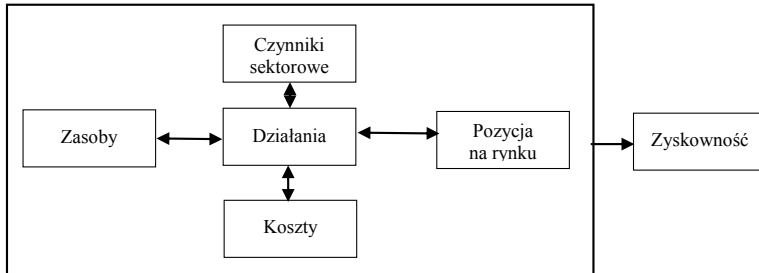
Jedną z pierwszych autorek akcentujących potrzebę takiego kształtowania modelu biznesowego, aby połączyć tworzenie wartości dla klientów z generowaniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa, była J. Magretta (2002). Określiła ona model biznesowy jako opowieść, która wyjaśnia, w jaki sposób przedsiębiorstwo prowadzi działalność. W szczególności z istoty modelu biznesowego powinniśmy się dowiadywać: jakich klientów przedsiębiorstwo obsługuje? W jaki sposób jest tworzona wartość dla klienta? W jaki sposób przedsiębiorstwo generuje zysk? W jaki sposób przedsiębiorstwo dostarcza wartość klientom po uzasadnionych kosztach? Określiła ona również dwa podstawowe testy, które powinien wypełnić każdy model biznesowy. Pierwszy test dotyczy logiki tworzenia wartości dla klientów i pozyskiwania przychodów, a drugi test odnosi się do generowania zysku.

Podobnie następnii autorzy definiowali model biznesowy, wiążąc jego istotę z koniecznością osiągania zysku, a także rozszerzając go o nowe elementy. H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom (2002) pod pojęciem modelu biznesowego rozumieją listę funkcji, które on wypełnia. Do tych funkcji zaliczyli:

- kreowanie wartości dla klientów poprzez zaoferowanie im określonej technologii zawartej w produkcie/usłudze,
- identyfikację segmentów rynku, do których ma być skierowana propozycja wartości wraz z określeniem sposobu generowania przychodów,
- określenie struktury łańcucha wartości niezbędnej do kreowania i dystrybucji oferty (wartości) dla wybranych segmentów rynku wraz ze zdefiniowaniem komplementarnych zasobów potrzebnych do utrzymania pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości,
- estymację struktury kosztów i potencjału zysku,
- opis pozycji przedsiębiorstwa w sieci wartości łączącej dostawców i klientów, a także innych kooperantów,
- sformułowanie strategii konkurencyjnej, dzięki której przedsiębiorstwo będzie mogło osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku.

Znamienną cechą tej definicji jest zawarcie strategii w pojęciu modelu biznesowego, a także brak zdefiniowanych relacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami modelu biznesowego.

A. Afuah stwierdza z kolei, że model biznesowy jest funkcją pięciu zasadniczych komponentów, które zostały przedstawione na rysunku 1.



Rysunek 1. Model biznesowy według A. Afuaha

Źródło: Afuah (2004): 10.

Afuah stwierdza (2004: 9), że w odniesieniu do działań przedsiębiorstwo musi dokonać trzech wyborów, odpowiadając na następujące pytania:

- Jakie działania przedsiębiorstwo zamierza wykonywać?
- W jaki sposób wybrane działania mają być wykonywane?
- Kiedy wybrane działania mają być wykonywane?

Odpowiedź na te trzy pytania powinny zostać udzielona w taki sposób, aby było możliwe generowanie ponadprzeciętnej wartości dla klientów (strategia niskich kosztów lub wyróżniania) i zdobycie na rynku takiej pozycji, która umożliwi przechwycenie znacznej wartości (osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków). W definicji tej jest wyraźne nawiązanie do strategii konkurencji M. Portera, jak również do opracowanego przez niego łańcucha wartości. Ponadto metody analizy i oceny modelu biznesowego, które zaproponował Afuah, w tej pozycji odwołują się w dużej mierze do znanych metod analizy strategicznej i do tradycyjnych metod analizy finansowej.

Powyższy przegląd literatury wskazuje na osiągnięcie konsensusu w odniesieniu do tego, że model biznesowy odzwierciedla sposób generowania satysfakcjonującej stopy zwrotu z kapitału dla właścicieli poprzez generowanie wartości dla klientów. Pomiędzy tworzeniem wartości dla klientów a tworzeniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa zachodzą relacje zwrotne. Jednym z istotnych czynników kształtujących wartość dla klientów jest zastosowany w ramach danego modelu biznesowego model osiągania przychodów ze sprzedaży oraz wysokość cen sprzedaży. Celem tego artykułu jest prezentacja stosowanych podejść do kształtowania sposobu osiągania przychodów i wysokości cen sprzedaży w ramach różnych modeli biznesowych.

2. Podejście do wyznaczenia modelu przychodowego

Jedną z cech charakterystycznych dla innowacyjnych modeli biznesowych jest podejście do sposobu udostępniania opracowanej oferty dla klientów oraz kształtowanie cen sprzedaży. Wiele innowacyjnych modeli biznesowych umożliwiło wdrożenie nowych sposobów kształtowania cen, które do tej pory nie były powszechnie wykorzystywane. Z całą pewnością czynnikiem wspomagającym innowacyjne podejście do sposobu udostępniania oferty i kształtowania cen sprzedaży jest rozwój internetu oraz zasobów informacyjnych, które są w nim zgromadzone. Dzięki tym zasobom przedsiębiorstwa mają dostęp do dużej bazy danych o swoich klientach, co umożliwia ich wykorzystywanie do odpowiedniego profilowania cen sprzedaży, w tym nawet do indywidualnego dostosowywania cen do określonych klientów lub grup klientów odznaczających się pewnym zestawem cech. Niemniej jednak nie tylko rozwój internetu jest czynnikiem, który ma wpływ na sposób udostępniania oferty i kształtowania cen, ale także ogólnie pojęty rozwój technologiczny, który wpływa na strukturę ponoszonych kosztów, w tym na zasadnicze zmniejszanie się kosztów krańcowych.

Tradycyjnie przyjmuje się, że wspomaganie podejmowania decyzji cenowych należy do obszaru rachunkowości zarządczej. W czasie jej rozwoju wykształciło się wiele narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji cenowych. Zasadniczo jednak wyróżnia się trzy metody wyznaczania cen sprzedaży produktów, tj. metody kosztowe, metody rynkowe i metody oparte na dostarczanej wartości (Phillips 2005).

Wymienione formuły kosztowe, tak popularne do tej pory w rachunkowości zarządczej, nie zawsze odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu cen sprzedaży produktów i usług w ramach innowacyjnych modeli biznesowych. Rozwój zarządzania z wykorzystaniem koncepcji modeli biznesowych wykształcił szereg nowych podejść do określania cen sprzedaży, a także szerzej – do optymalizacji strumieni przychodów (*Revenue Optimization*).

Celem optymalizacji strumieni przychodów jest określanie właściwych cen sprzedaży w odniesieniu do:

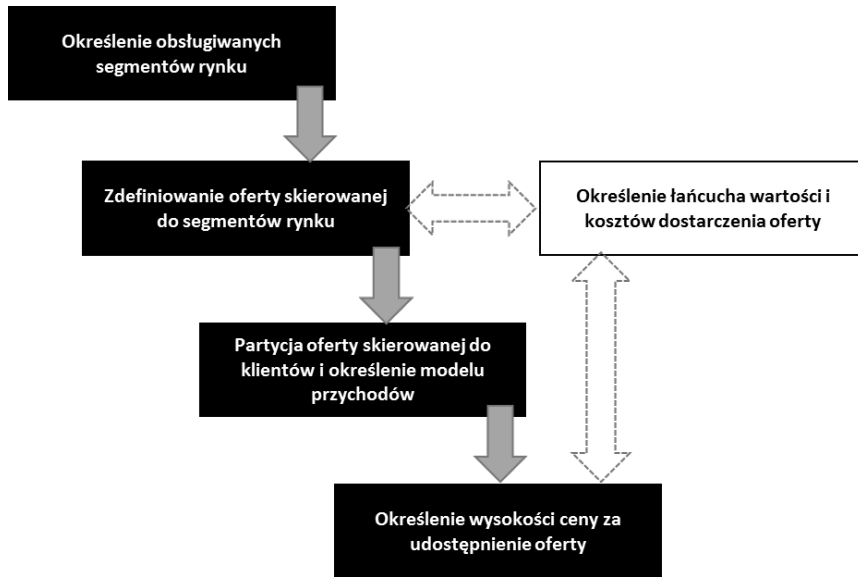
- każdego produktu/usługi,
- każdego segmentu rynku,
- każdego kanału dystrybucji.

oraz ich aktualizowanie w czasie w zależności od zmieniających się uwarunkowań rynkowych (Phillips 2005). Celem optymalizacji jest oczywiście maksymalizacja osiąganego wyniku finansowego lub w krótkim okresie maksymalizacja osiąganego marży brutto (różnicy pomiędzy przychodami ze sprzedaży a kosztami zmiennymi). W odniesieniu do projektowania nowego modelu biznesowego właściwe podejście do wyznaczania cen za udostępnienie klientom oferty powinno polegać na:

- zdefiniowaniu obsługiwanych segmentów rynku,
- określeniu oferty kierowanej do wybranych segmentów rynku,
- partycji opracowanej oferty w zależności od sposobu osiągnięcia strumieni przychodów (modelu osiągnięcia przychodów),

- określeniu właściwych cen za udostępnienie poszczególnych części oferty (przede wszystkim na bazie metod rynkowych), które będą determinowały wysokość osiąganych strumieni przychodów.

Wyznaczone ceny sprzedaży oraz bazujące na nich wysokości strumieni przychodów muszą zostać skonfrontowane z kosztami dostarczenia oferty do klientów. To podejście do określania cen sprzedaży przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Schemat wyznaczania ceny udostępnienia oferty w ramach projektowania nowego modelu biznesowego

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym etapem w kształtowaniu cen za udostępnienie oferty klientom w ramach nowego modelu biznesowego jest przeprowadzenie badań rynku i poddanie go segmentacji. Przez segment rynku rozumie się grupę nabywców, do których przedsiębiorstwo kieruje swoją ofertę dostosowując ją do ich specyficznych wymagań. Grupa ta składa się z ludzi lub podmiotów o wspólnych potrzebach, aspiracjach, możliwościach ich zaspokajania itp. (Sztucki 2000, s. 78). Segment rynku obejmuje zatem klientów:

- o podobnych potrzebach w odniesieniu do cech danego produktu czy usługi,
- zbliżonych aspiracjach dotyczących wzorców konsumpcji danego produktu czy usługi,
- podobnych preferencjach dotyczących sposobów zakupu danego produktu czy usługi,
- zbliżonych dochodach,
- zbliżonej skłonności do zapłaty za określone produkty czy usługi,
- podobnej charakterystyce dotyczącej elastyczności popytu na dany produkt czy usługę.

Segmentacja rynku polega zatem na jego podziale na poszczególne części, w ramach których znajdują się klienci o podobnych, wyróżnionych powyżej cechach. W trakcie segmentacji rynku można brać pod uwagę różne kryteria, w tym kryteria geograficzne, społeczne, demograficzne, kulturowe, ekonomiczne, behawioralne i szereg innych. Celem segmentacji rynku jest dobór właściwych środków marketingowych w odniesieniu do poszczególnych grup klientów, w tym związanych z kształtowaniem ceny za udostępnienie danej oferty, dobór właściwych kanałów dystrybucji czy dobór właściwych metod dotarcia do klientów z informacją o danej ofercie. W ramach segmentacji rynku konieczne staje się również określenie wielkości wyodrębnionych segmentów oraz skłonności występujących w nich klientów do zapłaty za udostępnioną ofertę odpowiedniej ceny, w tym z uwzględnieniem elastyczności cenowej popytu. W odniesieniu do projektowania nowego modelu biznesowego należy wskazać, że często oferta przedsiębiorstwa może być skierowana do różnych segmentów danego rynku lub więcej niż jednego rynku. Projektowanie modelu biznesowego wymaga zatem jasnego zdefiniowania obsługiwanych rynków i ich segmentów.

Wyodrębnienie segmentów rynku jest podstawą projektowania oferty kierowanej do poszczególnych grup klientów. Dla każdego segmentu rynku, który ma być obsługiwany w ramach nowego modelu biznesowego, wymagane jest zdefiniowanie odrębnego zakresu oferty co najmniej w takich obszarach:

- funkcjonalność produktu/usługi,
- poziom jakości produktu/usługi,
- poziom innowacyjności produktu/usługi,
- wpływ produktu/usługi na środowisko naturalne,
- design produktu,
- marka produktu/usługi,
- kanały dystrybucji,
- wygoda użytkowania,
- zakres produktów i usług komplementarnych,
- możliwość korzystania z produktu wspólnie z innymi klientami (efekt sieciowości),
- relacje z klientami,
- zakres obsługi posprzedażnej.

W kolejnym kroku powinna nastąpić partycja oferty kierowanej do poszczególnych segmentów rynku w zależności od sposobu generowania strumieni przychodów ze sprzedaży. Przedsiębiorstwo może bowiem określić różny sposób generowania przychodów ze sprzedaży i wysokość osiągniętych cen za poszczególne elementy oferty kierowanej do danego segmentu rynku. Na przykład, przedsiębiorstwo może określić, że dany produkt lub usługa mogą być sprzedawane indywidualnie (opłata za każdą sprzedaną sztukę) lub mogą być udostępniane w nieograniczonym zakresie po opłaceniu z góry przewidzianego abonamentu. W przypadku oferowania produktów komplementarnych istnieje konieczność określenia sposobów generowania przychodów z każdego z nich oraz wysokości cen ich sprzedaży. W niektórych przypadkach zasadniczą część przychodów i marży będzie

generowana z produktu lub usługi podstawowej, podczas gdy produkty komplementarne będą sprzedawane po niskiej cenie. Przedsiębiorstwa mogą również określać inne ceny udostępniania oferty za pośrednictwem poszczególnych kanałów dystrybucji. Zatem partycja oferty w przekroju źródeł i sposobów osiągnięcia przychodów ze sprzedaży jest istotnym elementem projektowania nowego modelu biznesowego, który wpływa na wartość tworzoną dla klientów. W tabeli 1 zestawiono potencjalne modele źródeł osiągnięcia przychodów, które wykształciły się w ramach różnych modeli biznesowych.

Wybór sposobu generowania strumieni przychodów ma znaczenie nie tylko dla wyników finansowych osiąganych przez przedsiębiorstwo w ramach projektowanego modelu biznesowego, ale także z punktu widzenia wartości tworzonej dla klientów. Klienci korzystający rzadko z danego produktu czy usługi mogą preferować model zapłaty bazujący na indywidualnych płatnościach. Z kolei klienci korzystający w szerszym wymiarze z danego produktu czy usługi będą preferowali model subskrypcyjny (abonamentowy). Jeżeli z kolei wystąpienie efektu związanego z daną usługą (usługi prawne, lecznicze itp.) jest obciążone niepewnością, to klienci będą preferowali model oparty na uzależnieniu płatności od jego osiągnięcia. W przypadku gdy jednak grupa klientów nie jest skłonna do ponoszenia nawet minimalnych płatności za daną usługę (np. dostęp do informacji w portalach informacyjnych), to wówczas źródłem przychodów pokrywających koszty i umożliwiających wygenerowanie zwrotu z kapitału musi się stać inna grupa (np. reklamodawcy), co jest sytuacją typową dla platform wielostronnych. Jak wynika z powyższych przykładów, wybór modelu osiągnięcia przychodów ze sprzedaży ma istotne znaczenie dla wartości tworzonej dla klientów, a zatem również dla sukcesu nowego modelu biznesowego.

Tabela 1

Modele strumieni osiągnięcia przychodów ze sprzedaży

Nazwa modelu	Charakterystyka	Przykłady podmiotów stosujących model
1	2	3
Model oparty na sprzedaży fizycznych produktów z przekazaniem ich własności klientowi	Model przychodowy najpowszechniej wykorzystywany w relacjach biznesowych oraz z klientami indywidualnymi. Model ten jest wykorzystywany od zarania wymiany dóbr pomiędzy uczestnikami obrotu gospodarczego	np. sklepy detaliczne lub e-commerce
Model oparty na sprzedaży pojedynczych usług	Model przychodowy wykorzystywany przez przedsiębiorstwa usługowe, takie jak kancelarie prawne, firmy doradcze, inne podmioty świadczące usługi. Przychody są generowane poprzez sprzedaż pojedynczych usług klientom	– kancelarie prawne – podmioty świadczące usługi doradcze – przedsiębiorstwa budowlane
Model oparty na wypożyczeniu/dzierżawie/leasingu	Model przychodowy, w którym przedmioty są przekazywane odbiorcy do użytkowania i czerpania z nich korzyści przez określony czas, bez przeniesienia prawa własności lub z przeniesieniem prawa własności po zakończeniu umowy dzierżawy/leasingu. Znaczenie tego modelu ciągle rośnie, ze względu na mniejszą skłonność klientów do nabywania produktów na własność, szczególnie w sytuacjach, kiedy stopień wykorzystania produktów w czasie jest nierównomierny. Model ten jest stosowany między innymi przez: – dealerów samochodowych – wypożyczalnie samochodów – wypożyczalnie książek w wersji elektronicznej (e-booków)	– Toyota/Lexus i inni dealerzy samochodów (w przypadku Toyoty SmartPlan) – Hertz, Budget i inni (wypożyczalnie samochodów) – Ibuk, Amazon (wypożyczalnie książek w wersji elektronicznej – e-booków)

1	2	3
Model oparty na opłatach odniesionych do wielkości zużytych produktów/usług (<i>Usagefee</i>)	W tym modelu przychody są osiągnane od wszystkich klientów na podstawie wielkości zużytych przez nich produktów/usług. Im więcej jednostek danego produktu/usługi zostaje zużytych przez klientów, tym większa jest wysokość opłaty za nie. Stawki opłat mogą być kalkulowane w sposób degresywny lub progresywny w zależności od wielkości zużycia danego produktu/usługi. Ten model przychodowy jest popularny nie tylko w e-biznesie, ale również w tradycyjnych modelach biznesowych, takich jak: <ul style="list-style-type: none"> – opłaty za parkingi – do niedawna operatorzy telekomunikacyjni – dostawcy mediów energetycznych, wody 	<ul style="list-style-type: none"> – Vinci (operator parkingów) – Orange i inni operatorzy w odniesieniu do niektórych taryf telefonicznych – dostawcy energii elektrycznej, wody, ciepła
Model oparty na udostępnieniu licencji/certyfikatów	W tym modelu przychody są generowane ze sprzedaży (lub udostępnienia do korzystania) praw do własności intelektualnej typu patenty, prawa autorskie, prawa do marki, licencje na oprogramowanie	przedsiębiorstwa informatyczne posiadające licencje na określone produkty informatyczne (oprogramowanie)
Model oparty na reklamach	Model przychodowy oparty na reklamach jest jednym z najbardziej popularnych w e-biznesie. Model ten jest najczęściej wykorzystywany przez platformy wielostronne. Zadaniem tych platform jest kojarzenie różnych grup klientów, którym dostarczana jest inna oferta. Z dostarczaniem oferty jest związane ponoszenie kosztów, lecz jedynie wybrana grupa (grupy) klientów ponosi opłatę za otrzymywaną ofertę (emisję reklam), podczas gdy inne grupy otrzymują ofertę bezpłatnie. Przychody osiągnane od wybranych grup klientów muszą w tej sytuacji pokryć koszty związane z dostarczeniem oferty do wszystkich grup klientów. Do typowych modeli biznesowych wykorzystujących model przychodów oparty na reklamach zalicza się: <ul style="list-style-type: none"> – wyszukiwarki internetowe, – portale informacyjne, – serwisy „wideo na żądanie” 	<ul style="list-style-type: none"> – Google (wyszukiwarka internetowa) – Onet, Interia (portale informacyjne) – Iplex (serwis VoD) – Ceneo.pl (porównywarka cenowa)
Model <i>razor-and-blade</i> (brzytwy i ostrza)	W tym modelu przedsiębiorstwa sprzedają co najmniej dwa produkty komplementarne względem siebie. Zasadnicza część przychodów i marży jest generowana z podstawowego produktu, podczas gdy pozostały produkt (produkty) sprzedawane są po niewysokiej cenie umożliwiającej co najwyżej pokrycie związanych z nimi kosztów lub osiągnięcie minimalnego zysku	<ul style="list-style-type: none"> – Apple (produkt podstawowy iPad, iPhone, produkty komplementarne, np. treści muzyczne w serwisie iTunes) – HP (sprzedaż drukarek z niewielką marżą oraz dostawa tuszy z wysoką marżą)
Model oparty na opłatach subskrypcyjnych (abonamentowych)	Kolejny model osiągania przychodów opiera się na pobieraniu stałej opłaty miesięcznej (abonamentowej) w zamian za dostęp do określonej oferty przedsiębiorstwa. Opłaty subskrypcyjne są różnicowane w zależności od zakresu oferty, z której korzysta dany klient, przy czym nie ma ograniczeń co do skali korzystania z oferty w ramach danego abonamentu. Im szerszy jest dostęp do oferty, tym wyższa miesięczna opłata abonamentowa. Model przewidujący opłaty subskrypcyjne staje się coraz bardziej popularny i niekiedy zastępuje model oparty na reklamach lub opłatach za czas użytkowania określonych produktów czy też usług. Najczęściej model przewidujący opłaty subskrypcyjne jest wykorzystywany przez: <ul style="list-style-type: none"> – wydawców prasy elektronicznej – serwisy muzyczne udostępniające treści w formie streamingu – przedsiębiorstwa telekomunikacyjne i dostawcy internetu 	<ul style="list-style-type: none"> – Agora (wydawca Wyborczej), The Economist i wiele innych wydawców prasy elektronicznej – Spotify (serwis muzyczny) – Plus, Play, Orange i inne (operatorzy telekomunikacyjni)

1	2	3
Model oparty na sprzedaży pojedynczych treści w postaci elektronicznej (tzw. contentu)	<p>Model ten polega na pobieraniu opłaty za każdy, pojedynczy element udostępnionej treści muzycznej, filmu, artykułu, książki, tzw. contentu. Wprowadzenie tego modelu wymaga dobrze rozwiniętego systemu realizacji małych płatności lub mikropłatności, co w obecnej chwili nie stanowi już bariery rozwoju. Ten model przychodowy jest wykorzystywany między innymi przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprzedawców książek elektronicznych (e-booków) – serwisy „video na żądanie” – sprzedawców treści muzycznych 	<ul style="list-style-type: none"> – Ibuk, Amazon (sprzedawcy książek w wersji elektronicznej – e-booków) – Kinoplex, IPLA (video na żądanie) – iTunes (sklep Apple z treściami muzycznymi)
Model oparty na prowizjach od zawartych transakcji	<p>Kolejny model polega na pobieraniu niewielkich prowizji od każdej zawartej transakcji za pośrednictwem danego portalu lub serwisu internetowego. Model ten jest wykorzystywany przez portale transakcyjne, za pośrednictwem których ich użytkownicy mogą sprzedać lub kupić określone przedmioty lub usługi. Wysokość prowizji jest naliczana jako procent od wartości zawartej transakcji i może być uzależniona od szeregu czynników, w tym od:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kategorii sprzedawanych produktów lub usług – liczby sprzedawanych produktów w ramach danej kategorii – ceny, którą uzyskuje użytkownik ze sprzedaży danego przedmiotu za pośrednictwem serwisu. <p>Często wysokość prowizji jest ograniczona od dołu (nie mniej niż) lub od góry (nie większa niż)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Allegro, eBay (serwisy transakcyjne) – serwisy hotelarskie (Booking, HRS)
Model <i>Freemium</i>	<p>Ten model przychodowy polega na udostępnieniu pewnego zakresu oferty wszystkim użytkownikom bezpłatnie i pobieranie opłat dopiero po skorzystaniu przez klientów z szerszego zakresu oferty. Model <i>freemium</i> jest stosowany w połączeniu z innymi modelami przychodowymi, w tym z modelem transakcyjnym, subskrypcyjnym lub innym. Model <i>freemium</i> jest na przykład wykorzystywany przez niektóre portale społecznościowe, w szczególności kojarzące ludzi biznesu. Podstawowy zakres funkcjonalności tych serwisów jest udostępniany bezpłatnie, a za szerszy dostęp do usług istnieje konieczność opłacania abonamentu</p>	<ul style="list-style-type: none"> – The Economist (pierwszych kilka artykułów jest udostępnianych bezpłatnie, a za dostęp do kolejnych należy zapłacić) – LinkedIn (serwis społecznościowy dla ludzi biznesu i poszukujących pracy)
Model oparty na zapłacie pod warunkiem osiągnięcia określonego efektu	<p>Model ten jest od dawna stosowany przez niektóre kancelarie prawne czy firmy doradcze. Polega on na uzależnieniu osiągnięcia przychodów ze sprzedaży i ich wysokości od osiągniętego efektu, na przykład dotyczącego wygranej sprawy sądowej czy zrealizowanych oszczędności w wyniku wdrożenia programów restrukturyzacyjnych. W tego typu umowach musi być klarownie zdefiniowany efekt, który ma być osiągnięty w wyniku realizacji danej usługi oraz sposób określenia jego wysokości</p> <p>W ostatnim czasie z tym modelem osiągania przychodów ze sprzedaży eksperymentują przedsiębiorstwa farmaceutyczne oraz podmioty świadczące usługi medyczne. W tych nowych modelach biznesowych na rynku medycznym przychody są osiągane nie za sam fakt świadczenia usług medycznych lub sprzedaż leków, lecz za osiągnięty efekt w postaci wyleczenia pacjenta z danej choroby. Zatem przychody są osiągane wyłącznie w momencie, gdy dany pacjent zostanie skutecznie wyleczony</p>	<ul style="list-style-type: none"> – kancelarie prawne – podmioty świadczące usługi doradcze – niektóre przedsiębiorstwa farmaceutyczne lub podmioty na rynku usług medycznych (faza eksperymentalna tego typu modeli biznesowych)
Model oparty na podziale przychodów (<i>Revenue Sharing</i>)	<p>Model ten polega na podziale przychodów pomiędzy partnerów biznesowych generowanych w ramach określonej działalności. Na przykład, model oparty na podziale przychodów jest wykorzystywany przez twórców treści internetowych (np. twórców blogi) i podmioty udostępniające te treści za pośrednictwem własnych platform. Obie strony dzielą się przychodami osiągniętymi z reklam lub z innych źródeł</p>	np. program Google AdSense

1	2	3
Model aukcyjny	<p>Aukcyjna forma sprzedaży jest coraz bardziej popularna, szczególnie w obszarze e-biznesu. W praktyce wykształciło się wiele form aukcji, w tym najbardziej popularne to:</p> <ul style="list-style-type: none"> – aukcja typu angielskiego – w tej aukcji wyznaczana jest minimalna cena, która następnie jest zwiększana przez uczestników aukcji; ostatecznie aukcję wygrywa ten podmiot, który zaoferuje najwyższą cenę – aukcja typu holenderskiego – aukcja rozpoczyna się od stosunkowo wysokiej ceny, która następnie jest sukcesywnie zmniejszana; ostatecznie aukcję wygrywa ten podmiot, który jako pierwszy zaakceptuje określony poziom ceny. <p>Modele e-biznesowe umożliwiły znaczące ograniczenie kosztów przeprowadzania aukcji, jak również doprowadziły do zwiększenia liczby ich uczestników. Model aukcyjny jest wykorzystywany w relacjach typu B2B, B2C i C2C</p>	przedsiębiorstwa sprzedające dzieła sztuki, nieruchomości lub inne wartościowe przedmioty
Model oparty na dobrowolnych wpłatach (<i>pay-what-you-want</i>)	<p>Model ten znany jest od wieków, przy czym rozwój internetu umożliwił znaczące rozszerzenie jego wykorzystania. W tym modelu klienci sami określają opłatę, jaką chcą uiścić za daną usługę lub dostarczoną im wartość. Klienci określają wysokość opłaty na podstawie subiektywnie postrzeganej przez nich wartości, która jest im dostarczana wraz z danym produktem lub usługą. Niekiedy wyznaczana jest minimalna opłata za daną usługę lub produkt, która jest ustawiana poniżej ceny maksymalizującej wynik finansowy danego przedsiębiorstwa</p>	Model ten jest wykorzystywany przez serwisy crowdsourcingowe, ale także przez niektóre restauracje

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Jelassi, Enders (2005): 147; Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur (2001); Isaac, Lightle, Norton (2015).

3. Kształtowanie cen sprzedaży w modelach biznesowych tworzących unikatową wartość dla klientów

Określenie sposobu generowania strumieni przychodów poprzedza kalkulację cen sprzedaży. Wysokość ceny, obok zakresu oferty i modelu osiągnięcia przychodów, ma również duże znaczenie z perspektywy tworzenia wartości dla klientów. Ceny sprzedaży są określane oddzielnie dla każdego strumienia przychodów. We wcześniejszej części rozdziału wymieniono typowe podejścia do kształtowania cen sprzedaży produktów i usług, które funkcjonują od dziesięcioleci w obszarze rachunkowości zarządczej. Istotne jest jednak zwrócenie uwagi na pewne aspekty związane z kalkulacją cen, które są charakterystyczne dla innowacyjnych modeli biznesowych.

Klasyczna teoria ekonomii wyróżnia kilka rodzajów struktur rynkowych w zależności od stopnia koncentracji podmiotów działających na danym rynku i nasilenia konkurencji, w tym (Samuelson, Nordhaus 2012: 189):

- konkurencja doskonała – występuje wówczas, gdy duża liczba przedsiębiorstw wytwarza identyczny produkt,
- konkurencja monopolistyczna – występuje wówczas, gdy wiele przedsiębiorstw dostarcza nieznacznie różniące się od siebie produkty lub usługi,
- oligopol – występuje wówczas, gdy dana branża jest zdominowana przez kilka przedsiębiorstw,

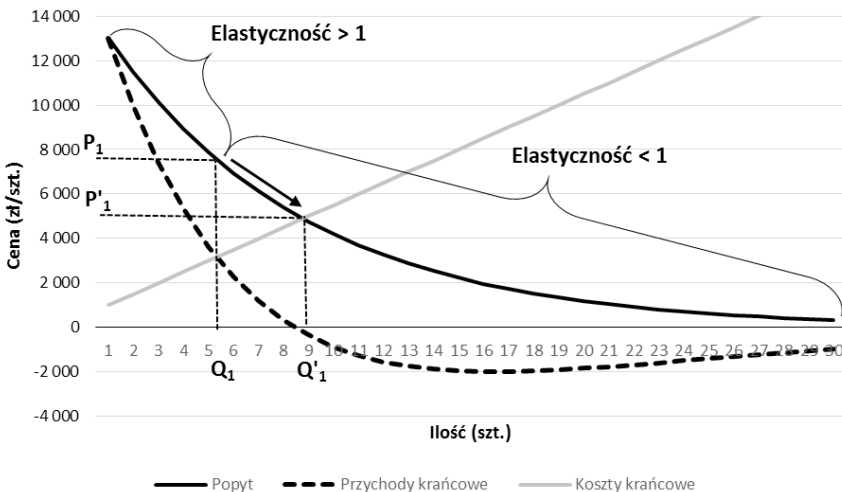
- monopol – występuje wówczas, gdy jedno przedsiębiorstwo dostarcza określony produkt na rynek.

Przedsiębiorstwo, wchodząc na rynek z nowym modelem biznesowym, może przejść przez wszystkie wymienione formy struktur rynkowych. Struktura rynku zasadniczo będzie wpływać na podejście do kształtowania ceny sprzedaży produktów i usług w ramach nowego modelu biznesowego.

Jeżeli wprowadzany model biznesowy ma charakter unikatowy i innowacyjny, to może występować sytuacja, w której początkowo przedsiębiorstwo będzie jedynym podmiotem na rynku z określoną ofertą skierowaną do klientów. Przypadek ten może być zbliżony do pozycji monopolistycznej (w przypadku braku alternatywnych ofert na rynku) lub pozycji charakterystycznej dla konkurencji monopolistycznej (istotnie wyróżniająca się oferta wśród istniejących na rynku). Długość czasu, w którym będzie utrzymywana przewaga konkurencyjna, jest uzależniona od:

- atrakcyjności danego modelu biznesowego dla potencjalnych konkurentów,
- stworzonych przez przedsiębiorstwo zabezpieczeń uniemożliwiających potencjalnej konkurencji skopiowanie danego modelu biznesowego.

Im dany model biznesowy będzie bardziej atrakcyjny dla potencjalnych konkurentów (np. tworzy unikatową wartość dla klientów) oraz im słabsze będą zabezpieczenia przed jego skopiowaniem, tym czas, w którym przedsiębiorstwo zajmie mocną pozycję na danym rynku, będzie krótszy. Niewątpliwie mocna pozycja (zbliżona do pozycji monopolistycznej) umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie określonej premii w postaci wyższej ceny



Rysunek 2. Optymalizacja ceny sprzedaży produktów/usług – unikatowa oferta dla klientów w ramach nowego modelu biznesowego

Źródło: opracowanie własne.

sprzedawanych produktów lub usług. Im zatem dany model biznesowy jest lepiej zabezpieczony przed możliwością jego skopiowania, tym dany podmiot może dłużej czerpać korzyści z wyłącznej pozycji na rynku lub przewagi nad innymi podmiotami. Optymalizacja ceny udostępnienia oferty przedsiębiorstwa w ramach modelu biznesowego z unikatową ofertą dla klientów została zaprezentowana na rysunku 2. Przedstawiona sytuacja jest zbliżona do optymalizacji ceny na rynku monopolistycznym lub o konkurencji monopolistycznej.

W przypadku gdy dany model biznesowy dostarcza na tyle unikatową i pożądaną ofertę klientom, że przedsiębiorstwo zajmuje na rynku początkowo pozycję zbliżoną do monopolistycznej, to cena za udostępnienie tej oferty lub niektórych jej części może być określona na wyższym poziomie (poziom P1), co umożliwi czerpanie z tego określonej premii ponad sytuację, gdyby dany rynek był w pełni konkurencyjny. Zgodnie z klasyczną teorią ekonomii cena za udostępnienie oferty byłaby wyznaczona w punkcie przecięcia się krzywej przychodu krańcowego z krzywą kosztów krańcowych, a nie w punkcie przecięcia się krzywej kosztów krańcowych z krzywą popytu, która to sytuacja jest charakterystyczna dla rynku w pełni konkurencyjnego.

Długość okresu przewagi na rynku (pozycji monopolistycznej nowego modelu biznesowego) w znacznej mierze determinuje wysokość wyników finansowych osiągniętych w całym cyklu jego życia. Jeżeli model biznesowy jest słabo zabezpieczony przed skopiowaniem, to z czasem pojawiają się naśladowcy (tzw. *early adopters*), co doprowadza do zwiększonej konkurencji i erozji cen sprzedaży oraz osiągniętych wyników. W przypadku, gdyby rynek zbliżył się do modelu charakterystycznego dla doskonałej konkurencji, to cena sprzedaży produktów lub usług na rysunku 3 spadłaby do poziomu P2. Cena P2 wystąpi przy założeniu, że funkcja kosztów krańcowych całego rynku będzie zbliżona do funkcji kosztów krańcowych przedsiębiorstwa, które jako pierwsze wdrożyło dany model biznesowy.

Przedstawiona powyżej strategia cenowa jest charakterystyczna dla modeli biznesowych wielu przedsiębiorstw farmaceutycznych. Przedsiębiorstwa te ponoszą wysokie nakłady na badania i rozwój nowych leków, niekiedy w kooperacji z innymi podmiotami działającymi na rynku, lecz po ich wprowadzeniu na rynek często przez kilka pierwszych lat zajmują pozycję monopolistyczną dzięki zabezpieczeniom patentowym. Umożliwia to przedsiębiorstwom farmaceutycznym dyktowanie wysokich cen w początkowej fazie rynkowej produktu i czerpanie premii monopolistycznej aż do wygaśnięcia ochrony patentowej, kiedy pojawiają się leki generyczne. Tego typu strategia cenowa umożliwia przedsiębiorstwom farmaceutycznym uzyskanie satysfakcjonującego zwrotu z kapitału zaangażowanego w badania.

4. Kształtowanie cen sprzedaży w modelach biznesowych o niskich kosztach krańcowych

Ciekawszym zjawiskiem dotyczącym kształtowania cen sprzedaży w ramach innowacyjnych modeli biznesowych jest jednak podejście stosowane przez przedsiębiorstwa, które są

w stanie dostarczać klientom ofertę po niskich lub niemal zerowych kosztach krańcowych. W wyniku postępu technologicznego w coraz większej liczbie branż pojawiają się przedsiębiorstwa z modelami biznesowymi, które oferują klientom unikatową wartość po niskich lub zerowych kosztach krańcowych. Mówi się nawet o gospodarce lub społeczeństwach z zerowymi kosztami krańcowymi (*Zero Marginal Cost Society*) (Rifkin 2014). Przed wszystkim branża informatyczna oraz medialna rozwinęły modele biznesowe, w których oferowane są produkty i usługi o kosztach krańcowych bliskich zeru. Sprzedaż dodatkowego utworu muzycznego za pośrednictwem internetu ma zerowy koszt krańcowy w przeciwieństwie do tradycyjnej sprzedaży płyt CD, w której zachodzi co najmniej konieczność wytłoczenia nowej płyty i poniesienia związanych z tym kosztów zmiennych, nie mówiąc o kosztach rozwoju sieci dystrybucji. Podobnie sprzedaż wszelkich produktów w wersji elektronicznej (e-booki, czasopisma, filmy itp.) odznacza się najczęściej zerowymi kosztami krańcowymi. Również sprzedaż różnego rodzaju aplikacji, w tym gier, na urządzenia mobilne charakteryzuje się zerowymi kosztami krańcowymi. Emisja określonej reklamy przez różnego rodzaju portale internetowe również odznacza się zerowymi kosztami krańcowymi.

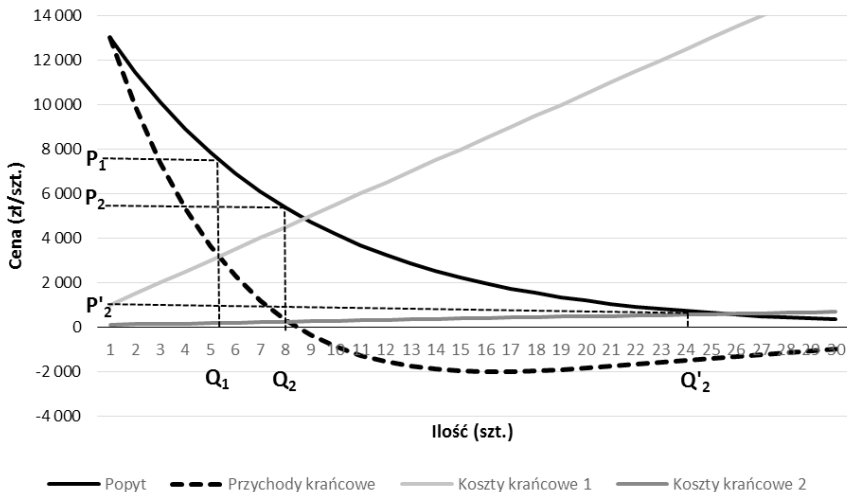
Niemniej jednak nie tylko branża informatyczna i medialna rozwinęły modele biznesowe z zerowymi kosztami krańcowymi. W sektorze energetycznym pojawiają się technologie, które również umożliwiają w krótkim okresie wytwarzanie energii elektrycznej po zerowych kosztach krańcowych, w tym przede wszystkim stwierdzenie to odnosi się do fotowoltaiki oraz energii z wiatru. Na horyzoncie pojawiają się coraz bardziej efektywne technologie związane z hydroenergetyką (energia z fal morskich, pływów etc.), które również w krótkim okresie pozwalają na wytwarzanie energii elektrycznej po zerowych kosztach krańcowych. Na bazie tych technologii powstają nowe modele biznesowe, w których energia elektryczna jest wytwarzana po zerowych kosztach krańcowych i które skutecznie zagrażają istniejącym, „zasiedziałym” przedsiębiorstwom (*incumbents*) wykorzystującym tradycyjne technologie o wysokich kosztach zmiennych (technologie węglowe czy gazowe).

Wreszcie modele biznesowe, które umożliwiają oferowanie usług po zerowych kosztach krańcowych pojawiają się także w innych sektorach, jak na przykład w sektorze usług edukacyjnych. Tzw. MOOCi (*Massive Open Online Courses*) są w stanie dotrzeć z ofertą edukacyjną do szerokiego grona odbiorców. Oferta ta jest tworzona przez najlepsze uniwersytety na świecie i dotyczy nie tylko studiów podyplomowych, lecz również, w coraz większym zakresie, studiów stacjonarnych. Studia te są oferowane przez renomowane uniwersytety i prowadzone często przez znakomitych naukowców, co sprawia, że oferta ta odznacza się wysoką wartością dla klientów (możliwość uzyskania unikatowej wiedzy i dyplomu renomowanej uczelni). Dodatkowo koszty krańcowe pozyskania dodatkowego klienta (studenta) są bliskie zeru dzięki wykorzystaniu sieci internetowej. MOOCi stanowią zatem duże zagrożenie dla uniwersytetów i szkół wyższych świadczących usługi w tradycyjny sposób.

Wymienione powyżej branże nie są jedynymi, w których powstają modele biznesowe o zerowych kosztach krańcowych. Zjawisko to będzie w przyszłości się nasilać dzięki

rozwojowi nowoczesnych technologii, w tym związanych z drukiem 3D i Internetem Rzeczy (*Internet of Things*). Postęp technologiczny, na bazie którego powstają nowe modele biznesowe, przekłada się zatem na spadek kosztów krańcowych dostarczania produktów i usług, co również ma krytyczne znaczenie z punktu widzenia kształtowania cen sprzedaży na tego typu rynkach. Poniżej zostaną przeanalizowane dwie potencjalne sytuacje, w których na rynek do tej pory zmonopolizowany lub na rynek bliski konkurencji doskonałej wchodzi podmiot z nowym przełomowym modelem biznesowym wykorzystującym technologię umożliwiającą świadczenie usług po kosztach krańcowych bliskich zeru.

Do niedawna podmioty działające w takich sektorach jak sektor telekomunikacyjny, przesyłanie energii elektrycznej, sektor pocztowy, związany z usługami wodociągowo-kanalizacyjnymi były traktowane jako tzw. monopoliści naturalni. Dzięki rozwojowi nowych technologii powstały jednak nowe modele biznesowe, które umożliwiły rozkruszenie wymienionych tradycyjnych rynków monopolistycznych. W sektorze telekomunikacyjnym tradycyjni dostawcy usług wykorzystujący technologie kablowe zostali w dużej mierze zastąpieni przez technologie bezprzewodowe, a następnie przez telefonię IP (np. Skype). W sektorze energetycznym po zaistniałej deregulacji i wprowadzeniu mechanizmów rynkowych obserwuje się rozwój modeli biznesowych z wykorzystaniem technologii o zerowych kosztach krańcowych. Podobnej twórczej destrukcji został poddany sektor pocztowy, głównie dzięki rozwojowi technologii internetowych, które umożliwiają komunikację i wysyłanie poczty elektronicznej po zerowych kosztach krańcowych. Wydaje się, że do tej pory twórczej destrukcji opierał się sektor usług wodociągowo-kanalizacyjnych, ale nawet w tym



Rysunek 3. Kształtowanie ceny w ramach nowego modelu biznesowego konkurującego z podmiotami zajmującymi dominującą pozycję na rynku

Źródło: opracowanie własne.

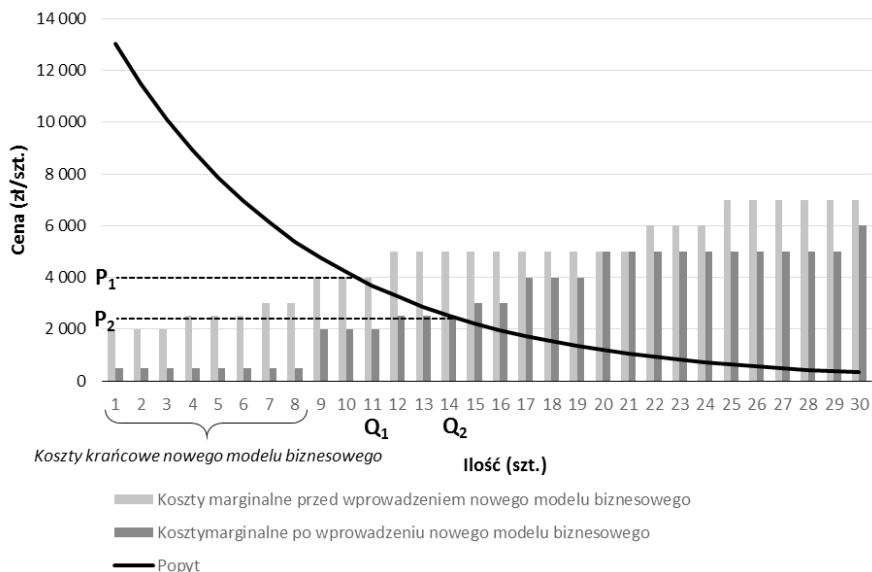
przypadku obserwuje się rozwój technologii uzdatniania wody i oczyszczania ścieków, które będą coraz tańsze i mogą znajdować zastosowanie w pojedynczych budynkach (np. obieg zamknięty wody w budynkach z oczyszczalnią membranową). Podmioty, które zbudowały innowacyjne modele biznesowe z wykorzystaniem technologii o niskich lub zerowych kosztach krańcowych, mogły podjąć skuteczną walkę z istniejącymi na rynku monopolistami. Mechanizm kształtowania cen w tych przypadkach przedstawiono na rysunku 3.

Zakładając, że koszty krańcowe podmiotu posiadającego dominującą lub monopolistyczną pozycję na rynku kształtowały się zgodnie z krzywą nr 1, to cena za świadczone usługi została określona przez punkt przecięcia się tej funkcji z przychodami krańcowymi (cena P1). Założenie to jest prawdziwe, jeżeli ceny usług świadczonych przez podmiot z dominującą pozycją nie były poddawane regulacji przez niezależny organ regulacyjny lub regulacja ta nie była skuteczna. W przypadku pojawienia się nowego modelu biznesowego o niskich kosztach krańcowych cena za świadczone usługi mogła natychmiast zmniejszyć się do poziomu P2. W tej sytuacji podmiot wprowadzający nowy model biznesowy korzystałby z wysokich cen dyktowanych przez tradycyjnego monopolistę i sam wyznaczyłby cenę, która maksymalizowałaby jego wynik finansowy przy niskich kosztach krańcowych (koszty krańcowe 2). Początkowo cena usług świadczonych w ramach nowego modelu biznesowego byłaby wyznaczona w taki sam sposób, jak czynił to do tej pory zasiedziały monopolista – cena P2 jest wyznaczana przez punkt przecięcia się przychodów krańcowych z krzywą kosztów krańcowych nr 2. W miarę pojawiania się nowych podmiotów naśladowujących nowy sposób działania oparty na wykorzystywaniu nowej technologii o niskich kosztach krańcowych cena sprzedaży usług wykazywałaby tendencję spadkową, której granicą jest cena P'2, charakterystyczna dla rynku o konkurencji doskonałej. Przedstawiony mechanizm cenowy jest wykorzystywany do rozkruszania rynków tradycyjnie uznanych za monopolistyczne i wprowadzanie na nich konkurencji opartej na nowych modelach biznesowych opartych na technologiach o niskich kosztach krańcowych.

Nieco inaczej przedstawia się sytuacja w zakresie kształtowania cen sprzedaży produktów/usług na rynkach konkurencyjnych, na których działa wiele podmiotów. Niemniej jednak wejście na taki rynek podmiotów z innowacyjnym modelem biznesowym o niskich kosztach krańcowych również powoduje zasadnicze zwiększenie konkurencji i presję na redukcję cen sprzedaży produktów/usług, co przedstawiono na rysunku 4.

Na rysunku przedstawiono sytuację w zakresie kształtowania ceny sprzedaży produktów przed i po wejściu na rynek konkurencyjny modelu biznesowego o niskich kosztach krańcowych. Krzywa kosztów krańcowych przed wejściem na rynek podmiotu z nowym modelem biznesowym kształtowała się w następujący sposób:

- podmiot 1 – koszty krańcowe w wysokości 2000 zł/szt.,
- podmiot 2 – koszty krańcowe w wysokości 2500 zł/szt.,
- podmiot 3 – koszty krańcowe w wysokości 3000 zł/szt.,
- podmiot 4 – koszty krańcowe w wysokości 4000 zł/szt.



Rysunek 4. Pozycja nowego modelu biznesowego o niskich kosztach krańcowych na rynku konkurencyjnym

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności były podmioty o wyższych kosztach krańcowych, które mogły rozpocząć działalność w momencie przesunięcia się krzywej popytu w prawo.

Przed wejściem podmiotu świadczącego usługi w ramach nowego modelu biznesowego cena sprzedaży produktów kształtowała się na poziomie P_1 , wyznaczonym przez czwarte przedsiębiorstwo pod względem wysokości kosztów krańcowych, które domykało aktualne zapotrzebowanie na dany produkt na rynku. W momencie wejścia na rynek podmiotu z innowacyjnym modelem biznesowym o niskich kosztach krańcowych, do tej pory podmiot nr 4 pod względem wysokości kosztów krańcowych zostaje wyparty z rynku, co powoduje spadek ceny sprzedaży do poziomu P_2 . Obecnie cena ta wynosi 2500 zł/szt. i jest zgodna z kosztami krańcowymi podmiotu nr 2. Jeżeli podmiot świadczący usługi w ramach nowego modelu biznesowego może zwiększyć skalę dostarczanych produktów i usług po tych samych niskich kosztach krańcowych (w przypadku wielu przedsięwzięć internetowych jest to w pełni możliwe), to może on docelowo zająć dominującą pozycję na rynku, rugując z niego dotychczasowe podmioty poprzez istotne obniżenie cen sprzedaży usług.

Przedstawiona powyżej strategia cenowa jest stosowana przez wiele podmiotów wprowadzających innowacyjne modele biznesowe o niskich kosztach krańcowych, szczególnie na rynku medialnym, muzycznym czy filmowym. Ceny poszczególnych utworów muzycznych sprzedawanych za pośrednictwem serwisów internetowych kształtują się na niskim poziomie podobnie jak filmów, które można wypożyczyć w serwisach VoD. Tego typu

strategia umożliwia ponadto znaczące poszerzenie rynku, co przedstawiają oba powyższe przykłady. Wraz z wprowadzaniem modeli biznesowych o niskich kosztach krańcowych i obniżaniem cen sprzedaży produktów czy usług następuje pozyskanie nowych odbiorców, do tej pory niezainteresowanych określoną ofertą. Na przykład na rynku muzycznym czy filmowym obniżenie cen sprzedaży skutkuje ograniczeniem piractwa i poszerzeniem legalnego rynku na dobra kultury.

5. Koszty w kształtowaniu cen sprzedaży – konkluzje

Do tej pory abstrahowano od kosztów związanych z dostarczeniem oferty do określonych segmentów rynku w procesie kształtowania cen sprzedaży produktów i usług. Propozycje dotyczące kształtowania cen sprzedaży produktów i usług odnosiły się raczej do metod rynkowych, a nie do metod opartych na kosztach, w tym kosztach całkowitych. Metody rynkowe mają bowiem podstawowe znaczenie w kształtowaniu cen sprzedaży produktów i usług w ramach nowych modeli biznesowych. Nie oznacza to jednak, że perspektywa kosztowa może być pominięta.

Przede wszystkim należy wskazać na fakt, że w przedstawionych metodach rynkowych dużą rolę w kształtowaniu cen sprzedaży produktów i usług odgrywają koszty krańcowe, przede wszystkim koszty krańcowe ponoszone w krótkim okresie, kiedy to ceny sprzedaży produktów lub usług muszą pokrywać co najmniej koszty krańcowe. Niemniej jednak dostarczenie określonej oferty do klientów wiąże się najczęściej z koniecznością poniesienia nakładów początkowych, które determinują wymagany minimalny zwrot z kapitału, oraz kosztów stałych utrzymania chociażby posiadanych zdolności do świadczenia usług. W długim okresie koszty te również muszą zostać pokryte przez przychody ze sprzedaży. W przypadku modeli biznesowych o zerowych lub minimalnych kosztach krańcowych, w ramach których ceny sprzedaży produktów lub usług mogą się również kształtować na niskim poziomie (szczególnie w przypadku dóbr homogenicznych i na rynkach konkurencyjnych) istnieje ryzyko, że koszty stałe i zwrot z kapitału nie zostaną pokryte przez przychody, szczególnie w sytuacji zdobycia niewielkiego udziału w rynku. Zatem w modelach biznesowych o niskich kosztach krańcowych i niskich cenach sprzedaży produktów lub usług projekt modelu biznesowego powinien przewidywać możliwość zdobycia jak największego udziału w rynku, przekładającego się na odpowiednio wysoką sprzedaż produktów lub usług gwarantującą wygenerowanie marży brutto w wysokości, która zapewni pokrycie kosztów stałych i uzyskanie zwrotu z kapitału.

Perspektywa kosztowa w kształtowaniu cen sprzedaży produktów lub usług powinna być brana pod uwagę w trakcie modelowania finansowego, kiedy następuje określenie efektywności ekonomicznej projektowanego modelu biznesowego. Koszty dostarczenia oferty klientom w ramach nowego modelu biznesowego są pochodną zakresu tej oferty, projektowanego łańcucha wartości i relacji z partnerami biznesowymi. Ceny sprzedaży produktów są wyznaczane przede wszystkim na podstawie uwarunkowań rynkowych. Jeżeli w trakcie

modelowania finansowego okaże się, że ceny sprzedaży produktów lub usług nie są w stanie zagwarantować przychodów pokrywających wszystkie koszty, to musi nastąpić rewizja jednego lub wszystkich z następujących elementów:

- zakresu oferty kierowanej do klientów,
- łańcucha tworzenia wartości dla klientów,
- relacji z partnerami biznesowymi.

Wszystkie wymienione powyżej elementy determinują wysokość ponoszonych kosztów. Ewentualnie, rewizji mogą podlegać wstępnie wyznaczone źródła przychodów lub ceny sprzedaży produktów/usług w ramach nowego modelu biznesowego, o ile przedsiębiorstwo dysponuje pewną elastycznością w tym zakresie. Projektowanie nowego modelu biznesowego ma zatem charakter iteracyjny, a sam proces przypomina analizę wartości, która jest stosowana w ramach rachunku kosztów docelowych.

Literatura

- Afuah A. (2004), *Business Models. A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill-Irwin, New York.
- 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 and Corporate Change” vol. 11, no. 3.
- Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. (2001), *eBusiness Model Design, Classification and Measurements*, „Thunderbird International Business Review” vol. 18, April.
- Isaac R.M., Lightle J.P., Norton D.A. (2015), *The pay-what-you-want business model: Warm glow revenues and endogenous price discrimination*, „Journal of Behavioral and Experimental Economics” no. 57.
- Jelassi T, Enders A. (2005), *Strategies for e-Business. Creating Value through Electronic and Mobile Commerce. Concepts and Cases*, Pearson Education Limited, London.
- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, „Harvard Business Review”, May.
- Phillips R.L. (2005), *Pricing and Revenue Optimization*, Stanford University Press, Stanford.
- Timmers P. (1999), *Business Models for Electronic Commerce*, John Wiley & Sons, Chichesters.
- Rifkin J. (2014), *The Zero Marginal Cost Society*, Palgrave MacMillan, New York.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D. (2012), *Ekonomia*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Sztucki T. (2000), *Marketing przedsiębiorcy i menedżera. Rynek – Marketing – Nabywca. Strategie Marketingowe*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

REVENUE MODEL IN DESIGNING BUSINESS MODEL

Abstract: In the article author tries to scrutinize the problem relating to designing the revenue model as a part of business model. Firstly, author defines the business model and then he passes to the process of revenue model definition. In the article there are depicted the most important ways of designing revenue model, that were chosen by different companies operating within innovative business models. Then there are described the ways of price setting within business models creating unique value for customers and within business models delivering value for customers incurring very low marginal costs. At the end, the author relates cost calculation to price setting process.

Keywords: business model, revenue model, setting-up sale prices

Cytowanie

Wierziński M. (2016). Model przychodowy w kształtowaniu modelu biznesu. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (79), 851–868; www.wneiz.pl/frfu.