

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2015, nr 3 (60)



E. Grzywa, *E-biznes, tradycyjny biznes a zjawisko kanibalizacji w kontekście modeli biznesu*, „e-mentor” 2015, nr 3(60), s. 74–78, <http://dx.doi.org/10.15219/em60.1190>.



## E-biznes, tradycyjny biznes a zjawisko kanibalizacji w kontekście modeli biznesu

Ewa Grzywa

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi czytelników na problematykę kanibalizacji istniejącego modelu biznesu związanej z wprowadzeniem do działalności przedsiębiorstwa nowej sfery opartej na technologiach cyfrowych. W pierwszej części opracowania omówiono koncepcję modelu biznesu – jej pochodzenie oraz znaczenie, następnie zwrócono uwagę na jej związek z technologią, zwłaszcza cyfrową. W części trzeciej zaprezentowano zastosowaną metodę badawczą, natomiast część czwarta to analiza sposobów reakcji przedsiębiorstw na rewolucyjną zmianę wywołaną przez technologie cyfrowe w kontekście modelu biznesu.

W praktyce życia gospodarczego termin „model biznesu” pojawił się stosunkowo dawno, niemniej jednak powszechnie zaczęto go stosować wraz z pojawieniem się technologii informacyjnych i komunikacyjnych, a w szczególności internetu, w latach 90. ubiegłego wieku. Koncepcja modelu biznesu początkowo była wiązana z tzw. dot.comami – przedsiębiorstwami internetowymi popularnymi w latach 1995–2001, których działalność była oparta na nowych technologiach. Jak wskazują C. DaSilva i P. Trkman<sup>1</sup>, w większości firmy te charakteryzowały się szybko rosnącymi cenami akcji, ale generowały niskie dochody – co więcej, nierzadko były całkowicie pozbawione strategii i modelu dochodów. Model biznesu stanowił więc początkowo jedynie modny zwrot, a spektakularne pęknięcie bańki spekulacyjnej na rynku przedsiębiorstw internetowych wpłynęło na jego negatywne postrzeganie. Ową negatywną opinię przypieczętował swoimi słowami M.E. Porter<sup>2</sup>, stwierdzając, że model biznesu jest pojęciem w najlepszym przypadku „mrocznym”.

W literaturze można znaleźć kilka powodów takiego jego postrzegania<sup>3</sup>. Po pierwsze, model biznesu jest pojęciem dosyć młodym, a dotychczasowe badania nad nim są zdecydowanie niekompletne. Po drugie, jego korzenie sięgają wielu różnych dyscyplin, takich jak: e-biznes, e-handel, systemy informacyjne, strategia, zarządzanie, ekonomia i gospodarka. Po trzecie, modele biznesu często są analizowane w kontekście sektorów określanymi jako „nowe”. Potwierdzają to wnioski płynące z bodaj najbardziej kompleksowego przeglądu literatury akademickiej poświęconej modelom biznesu, opublikowanego w 2011 roku przez Ch. Zotta, R. Amita i L. Massę<sup>4</sup>. Autorzy ci zauważają, iż jednym z głównych obszarów zainteresowania naukowców badających modele biznesu jest e-biznes i zastosowanie technologii informacyjnych w organizacjach. Również D.J. Teece<sup>5</sup> wymienia rozwój technologii cyfrowych, w tym internetu i e-handlu, wśród czynników sprzyjających rosnącemu zainteresowaniu modelami biznesu.

Czym więc jest model biznesu? W niniejszym artykule przyjmuje się definicję zaproponowaną przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura<sup>6</sup>: *model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości. Model biznesu to w pewnym sensie szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji*. Składa się z dziewięciu elementów: segmentów klientów, relacji z klientami, kanałów: komunikacji, dystrybucji i sprzedaży, propozycji wartości, strumieni przychodów, kluczowych zasobów, kluczowych działań (zadań), kluczowych partnerów oraz struktury kosztów. Elementy te

<sup>1</sup> C. DaSilva, P. Trkman, *Business Model: What It Is and What It Is Not?*, „Long Range Planning”, Vol. 47, No. 6, s. 479–489, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>.

<sup>2</sup> M.E. Porter, *Strategy and Internet*, „Harvard Business Review” 2001, Vol. 79, No. 3, s. 73.

<sup>3</sup> M. Mutaz Al-Debei, D. Avison, *Developing a unified framework of the business model concept*, „European Journal of Information Systems” 2010, No. 19, s. 360, <http://dx.doi.org/10.1057/ejis.2010.21>.

<sup>4</sup> Ch. Zott, R. Amit, L. Massa, *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management” 2011, No. 37, Vol. 4, s. 1020–1028, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311406265>.

<sup>5</sup> D.J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3, s. 174, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

<sup>6</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Katowice 2012, s. 18–19.

dotyczą czterech zasadniczych obszarów działalności biznesowej – klientów, oferty, infrastruktury oraz pozycji finansowej.

## Metoda badawcza

Przemyslenia prezentowane w artykule zostały sformułowane na podstawie obszernego systematycznego przeglądu literatury, obejmującego 139 publikacji z lat 2010–2014, zarówno polskojęzycznych, jak i anglojęzycznych, i stanowią część szerszych badań nad modelami biznesu. Metoda systematycznego przeglądu literatury, w odróżnieniu od tradycyjnych przeglądów, obejmuje przygotowanie i realizację szczegółowego planu badań.

Do badań literaturowych przystępuje się ze ściśle określonym celem. Badania prowadzi się warstwowo – najpierw tworzy się ogólną, dosyć obszerną bazę literatury, by następnie, poprzez ściśle określone kryteria, dokonać jej filtracji i zidentyfikować publikacje w najbardziej rzetelny sposób odpowiadające na sformułowane pytanie lub też pytania badawcze. W szczególowej odsłonie procedura badawcza obejmuje następujące etapy<sup>7</sup>:

- przeprowadzanie wstępnych badań, sformułowanie pytania badawczego oraz spisanie protokołu badawczego;
- wyłonienie podstawowej literatury;
- przegląd (screening) tytułów i abstraktów;
- zgromadzenie publikacji zidentyfikowanych jako istotne, selekcję publikacji;
- ocenę jakości publikacji;
- ekstrakcję danych; analizę i syntezę;
- opracowanie raportu.

Przeglądy systematyczne są uważane za najlepszy sposób (tzw. „złoty standard”) syntetyzowania wniosków przedstawionych w kilku opracowaniach badających to samo zagadnienie<sup>8</sup>. Pozycje przytoczone w tekście zostały wyszukane za pomocą baz danych Business Source Complete, EbscoHost, EconBiz oraz Google Scholar i pochodzą z recenzowanych czasopism naukowych.

## Technologie cyfrowe a model biznesu

W literaturze powiązanie modelu biznesu i technologii jest powszechne, zwłaszcza w kontekście innowacji i wynikających z nich rewolucyjnych zmian. Znaczenie odpowiedniego doboru modelu biznesu zauważa H. Chesbrough<sup>9</sup>. Autor ten jest zdania, iż ta sama technologia wprowadzana na rynek przy wyko-

rzystaniu dwóch różnych modeli biznesu przyniesie odmienne efekty. Co więcej, twierdzi on, iż z dużym prawdopodobieństwem mierna technologia eksploatowana w oparciu o doskonały model biznesu może przynieść lepsze rezultaty niż doskonała technologia i model nieodpowiednio do niej dobrany, a co za tym idzie – mało efektywny.

Związek pomiędzy innowacją modelu biznesu a innowacją technologiczną badali również Ch. Baden-Fuller i S. Haefliger<sup>10</sup>. Wspomniani autorzy twierdzą, że rozwój technologii sprzyja powstawaniu nowych modeli biznesu, ale mogą one oczywiście istnieć również bez technologii, jak np. wprowadzony w latach 80. XX w. w Japonii model *just-in-time*. Technologia zwiększa jednak zasięg modelu i rozprasza granice przedsiębiorstwa, jak w przypadku przedsiębiorstw oferujących możliwość składania zamówień za pośrednictwem internetu. Zatem relacja pomiędzy technologią a modelem biznesu jest dwustronna – technologia sama w sobie może wpływać na wybór modelu i jego późniejsze możliwości, wybór modelu biznesu ma natomiast wpływ na sposób, w jaki technologia jest spieniężana, a więc warunkuje dochodowość przedsiębiorstwa. Ch. Baden-Fuller i S. Haefliger zwracają uwagę, że połączenia pomiędzy rozwojem technologii a efektywnością przedsiębiorstwa należy kształtować, biorąc pod uwagę dynamikę konkurencji, wpływ technologii na innowacje modeli biznesu oraz organizację rozwoju technologii.

Analiza trendu rozwojowego w sektorze technologii ogólnego zastosowania, których przykład stanowią ICT, przeprowadzona przez A. Gambardelle i A.M. McGahan<sup>11</sup>, wykazała, iż w sektorze tym znaczenie klientów będzie rosło. Zdaniem wspomnianych autorów najbliższa przyszłość może przynieść ponowne zdefiniowanie gotowości konsumentów do płacenia. Pokonywanie „wąskich gardeł” ograniczających możliwości zastosowania technologii ogólnych wymaga ich powiązania z gotowością konsumentów do dokonywania płatności. Serwisy takie jak eBay, YouTube czy Facebook pokazują, jak niezwykle ważny jest system ocen wystawianych przez użytkowników. Znaczenie takiej ewaluacji będzie wzrastać, możliwe więc, że przyjęcie podobnych mechanizmów oceny stanie się centralnym elementem innowacji modelu biznesu w najbliższej dekadzie.

Obecnie dosyć szeroko omawia się zjawisko Web 2.0, polegające między innymi na nowym wykorzystaniu zasobów znajdujących się „we władaniu” przedsiębiorstw. Wpływ zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw w kontekście zjawiska Web 2.0 na

<sup>7</sup> A. Boland, M.G. Cherry, R. Dickson, *Doing a systematic review. A student's guide*, SAGE Publications Ltd., 2014, s. 10–11.

<sup>8</sup> Tamże, s. 3.

<sup>9</sup> H. Chesbrough, *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No 2–3, s. 354–355, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.

<sup>10</sup> Ch. Baden-Fuller, S. Haefliger, *Business Models and Technological Innovation*, „Long Range Planning” 2013, Vol. 46, No. 6, s. 419, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>.

<sup>11</sup> A. Gambardella, A.M. McGahan, *Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3, s. 269–270, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.009>.

różne typy wykorzystywanych przez nie modeli biznesu badali B.W. Wirtz, O. Schilke i S. Ullrich<sup>12</sup>. Jak zauważają, cechy charakterystyczne sieci Web 2.0, jak np. przywołane powyżej platformy społecznościowe, a także zorientowanie interakcji, personalizacja i dopasowanie do potrzeb klienta czy wartość dodana przez użytkownika, będące wyrazem zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstw, w zależności od zastosowanego modelu biznesu mają różny wpływ na proces tworzenia wartości.

Pojawienie się nowych możliwości komunikacji dzięki technologiom cyfrowym powoduje zmiany nie tylko w modelach biznesu przedsiębiorstw, których dotyczy innowacja. Rewolucja cyfrowa, jaką zapoczątkowało pojawienie się internetu jako nowego dla tradycyjnego biznesu narzędzia komunikacyjnego i informacyjnego, spowodowała konieczność zmiany podejścia do prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa w wielu branżach. Badacze są zgodni – pojawienie się internetu to przykład innowacji destrukcyjnej (*disruptive innovation*), która zaburzając lub też niejednokrotnie całkowicie niszcząc logikę funkcjonowania danej branży, wprowadza do niej nowe rozwiązania i sposoby realizowania danego biznesu. Aczkolwiek, jak zauważa C.M. Christensen – twórca pojęcia innowacji destrukcyjnej – problemem zazwyczaj nie jest nowa technologia, lecz nieodpowiedni model biznesu<sup>13</sup>. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sposób tradycyjny stanęły zatem w obliczu nowej formy konkurencji. Internet przede wszystkim zwiększył zasięg działalności firm, pozwalając im na zaistnienie na rynkach do tej pory niedostępnych, bo odległych geograficznie. Jednakże działalność oparta na technologiach cyfrowych to niejednokrotnie całkowicie odrębna sfera, kierująca się zupełnie odmienną logiką tworzenia i przechwytywania wartości.

### Cyfrowa kanibalizacja – jak reagować na rewolucję technologiczną?

Wprowadzając do swojej oferty działalność opartą na nowych technologiach cyfrowych, wiele przedsiębiorstw staje w obliczu zjawiska kanibalizacji dotychczasowej działalności przez nową, czyli redukcji wartości aktywów i procedur organizacyjnych istniejących w ramach dotychczasowej działalności podstawowej. Jak zatem zachować równowagę pomiędzy starą a nową sferą działalności? Proponuje się przeanalizowanie niniejszego zagadnienia z perspektywy modelu biznesu przedsiębiorstwa. K.J. Sund, J.A. Villarroel i M. Bogers<sup>14</sup>, analizując wyzwania związane z przepro-

jektowaniem organizacyjnym przedsiębiorstwa funkcjonującego na dojrzałym rynku, stojącego w obliczu konieczności podjęcia reakcji na rewolucyjne zmiany zachodzące w jego otoczeniu, zauważają, iż konieczne jest rozróżnienie dwóch faz wywołanej przez owe zmiany innowacji modelu biznesu – eksploracji i eksploatacji. Każda z tych faz jest połączona z określonymi zagadnieniami organizacyjnymi. Najważniejszymi zagadnieniami związanymi z fazą eksploracji są:

- konflikty organizacyjne na tle zasobów deficytowych współdzielonych przez stary i nowy model biznesu,
- ograniczenia kognitywne organizacji wynikające z dominującej logiki dotychczasowego modelu biznesu,
- przeprojektowanie organizacji skupione na strukturze,
- poszukiwanie i rozwój nowych umiejętności.

Swoje wnioski wspomniani autorzy formułują na podstawie badań prowadzonych na grupie państwowych operatorów pocztowych z Danii, Portugalii i Szwajcarii, którzy w przeciągu minionej dekady podjęli próbę stworzenia nowego modelu biznesu obejmującego rozwiązania cyfrowe. Pojawienie się internetu spowodowało rozwój cyfrowej substytucji dla wielu zastosowań poczty tradycyjnej. Zmieniły się oczekiwania co do poczty – miała ona zacząć przynosić zyski. Niezbędna stała się automatyzacja, poczta stanęła w obliczu konieczności dywersyfikacji działalności, wprowadzenia nowych usług i stworzenia nowych źródeł przychodów.

Przeanalizowania od strony teoretycznej zagadnienia zmiany modelu biznesu przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji w odpowiedzi na rewolucyjną innowację podjęli się O. Osiyevskyy i J.R. Dewald<sup>15</sup>. Autorzy ci zbudowali matrycę reakcji przedsiębiorstw istniejących na rynku na zaznaczającą się coraz wyraźniej rewolucyjną innowację modelu biznesu. Matryca dzieli przedsiębiorstwa na cztery grupy:

- pierwsza to przedsiębiorstwa całkowicie ignorujące innowację,
- druga obejmuje przedsiębiorstwa dostrzegające przyszłość w nowym modelu biznesu, ale równocześnie niepodjęjące prób rozwoju istniejącego modelu,
- trzecia to przedsiębiorstwa podejmujące próby osiągnięcia korzyści z obydwu modeli i równocześnie przyjmujące innowację, w części lub w całości, ale zostawiające przy tym otwarte drzwi do wykorzystania możliwości drzemących w dotychczasowym modelu biznesu,

<sup>12</sup> B.W. Wirtz, O. Schilke, S. Ullrich, *Strategic Development of Business Models. Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No 2–3, s. 272–290, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>.

<sup>13</sup> C.M. Christensen, *The ongoing process of building a theory of disruption*, „Journal of Product Innovation Management” 2006, Vol. 23, No. 1, s. 48, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x>.

<sup>14</sup> K.J. Sund, J.A. Villarroel, M. Bogers, *Organizational Aspects of Business Model Innovation: The Case of The European Postal Industry*, „Academy of Management Proceedings” 2014, No. 11099, <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2014.126>.

<sup>15</sup> O. Osiyevskyy, J.R. Dewald, *Explorative/Exploitative Business Model Change: The Antecedents of Responses to Ongoing Disruption*, „Academy of Management Proceedings” 2013, No. 13358, s. 7–8, <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2013.13358abstract>.

## E-biznes, tradycyjny biznes a zjawisko kanibalizacji...

- czwarta to przedsiębiorstwa wzmacniające swój istniejący model biznesu bez dostosowywania się do rewolucyjnej innowacji.

Obserwując zachowania przedsiębiorstw operujących na rynku w czasach postępującego uzależnienia od technologii cyfrowych, można zauważyć, iż wiele z nich prowadzi działalność dwutorowo. Przedsiębiorstwa nie zawsze rezygnują z dotychczasowej działalności i nie zawsze za wszelką cenę próbują przestawić się tylko i wyłącznie na działalność innowacyjną. Ch. Velu i P. Stiles<sup>16</sup> zauważają, iż połączenie dwóch pozornie odmiennych podejść biznesowych może przynieść wymierne korzyści, a nawet przyspieszyć innowację. Opisują oni przypadek jednego z większych banków inwestycyjnych w USA, działającego na rynku obrotu obligacjami korporacyjnymi, który w latach 1999–2002 został zmuszony do transformacji swojej działalności w związku z postępującą konsolidacją sektora bankowego. Wobec powyższego bank rozważał dwa zupełnie odmienne sposoby reakcji – zaktualizowanie dotychczasowego modelu biznesu, czyli *de facto* jego usprawnienie, ale nie zmianę – reakcja ta lokuje się w grupie czwartej macierzy reakcji Osiyevskyy'ego i Dewalda<sup>17</sup> – lub wprowadzenie do niego rozwiązania opartego na destrukcyjnej innowacji tradycyjnego modelu biznesu banku, powodującej konieczność współdziałania dwóch modeli jednocześnie, z intencją rezygnacji z dotychczasowego modelu na rzecz nowego – taką reakcję można przypisać do trzeciej grupy macierzy. Rozwiązanie to obejmowało przeprojektowanie propozycji wartości dla klienta oraz mechanizmów tworzenia i przechwytywania wartości.

Wśród wielu zmian modelu biznesu autorzy wymieniają również zmianę opartą na technologiach ICT dotyczącą dostarczenia produktu do klienta – sprzedaż obligacji zamiast przez telefon miała być prowadzona za pośrednictwem elektronicznej platformy tradingowej. Ch. Velu i P. Stiles przeprowadzili studium powyższego przypadku według faz procesu podejmowania decyzji strategicznej w kontekście zmiany modelu biznesu: fazy wywiadowczej, fazy projektowej oraz fazy wyboru. W fazie wywiadowczej naczelne kierownictwo zidentyfikowało problemy związane z obecnym modelem biznesu oraz korzyści wynikające z wprowadzenia innowacji. W fazie projektowej innowację przedstawiono jako niewielką zmianę dotyczącą tylko jednego rodzaju działalności, natomiast w fazie wyboru zaprezentowano dostępne rozwiązania alternatywne, co miało uwypuklić zalety rozważanej innowacji destrukcyjnej. Innowację wprowadzono do modelu biznesu rynku wtórnego, podejmując jednocześnie decyzję, że drugi model biznesu – model obrotu obligacjami na rynku pierwotnym – zostanie zmieniony jedynie wtedy, gdy innowacja sprawdzi się na rynku wtórnym. Oznaczało

to więc współdziałanie dwóch modeli biznesu przez bliżej nieokreślony czas.

Przykładem przedsiębiorstwa z branży wydawniczej, którego reakcja na destrukcyjną innowację również lokuje się w grupie trzeciej macierzy reakcji Osiyevskyy'ego i Dewalda<sup>18</sup>, jest Deseret News. C. Gilbert, M. Eyring i R.N. Foster<sup>19</sup> opisują doświadczenie jednego z autorów – prezesa zarządu Deseret News Publishing i Deseret Digital Media. Pojawienie się internetu wywołało na rynku prasowym spore zamieszanie. W przypadku Deseret News, dziennika wydawanego w Salt Lake City, głównym źródłem zysków gazety, oprócz prenumeraty, były reklamy i ogłoszenia. Pojawienie się internetu spowodowało blisko 30-procentowy spadek przychodów z reklam i 70-procentowy spadek przychodów z ogłoszeń publikowanych w Deseret News. Darmowe witryny informacyjne, reklamy kontekstowe w wyszukiwarce Google i portale internetowe poświęcone w całości ogłoszeniom odwróciły zainteresowanie czytelników od drukowanego dziennika. Jako że ceny reklam są powiązane z wielkością nakładu, ich obniżenie spowodowało spadek przychodów z prenumeraty. Transformacja działalności przeprowadzona przez nowego prezesa Deseret – Clarka Gilberta – objęła uruchomienie dwóch odrębnych projektów. Pierwszy z nich przewidywał reorganizowanie podstawowej działalności i dostosowanie dotychczasowego modelu biznesu do zmian, tak aby był on samowystarczalny pod względem finansowym. Jego głównym celem było zidentyfikowanie najistotniejszej i możliwej do utrzymania przewagi konkurencyjnej w zakresie publikacji drukowanych. W toku jego realizacji gazeta zmieniła swój charakter z dziennika lokalnego na ogólnokrajowy, co wymagało dostosowania do tego profilu zawartych w nim treści. Nie obyło się bez ograniczenia kosztów – wprowadzono między innymi nowe zasady wyceny publikacji. W ramach drugiego projektu zdecydowano się zidentyfikować i rozwijać odrębną, nowatorską działalność, która w przyszłości ma stać się źródłem wzrostu przedsiębiorstwa. Podział ten pozwala na wypracowanie takiej strategii działalności podstawowej, która nie musi rekompensować przedsiębiorstwu wszystkich przychodów utraconych na skutek destabilizacji rynku, równocześnie dając innowacyjnej sferze działalności czas na rozwój. Tak więc drugi projekt, Deseret Digital Media, skupiał się tylko i wyłącznie na publikacjach umieszczanych w sieci oraz na działalności internetowej. Transformacja realizowana w ramach drugiego projektu koncentrowała się wokół pytania, jakie niezaspokojone potrzeby mają klienci w dzisiejszym środowisku rynkowym. Utworzono więc całkowicie odrębną sferę działalności, posiadającą unikalną formułę generowania zysku, własne zasoby, procesy oraz kulturę.

<sup>16</sup> Ch. Velu, P. Stiles, *Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models*, „Long Range Planning” 2013, Vol. 46, No. 6, s. 443–458, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.003>.

<sup>17</sup> O. Osiyevskyy, J.R. Dewald, dz.cyt., s. 7–8.

<sup>18</sup> Tamże.

<sup>19</sup> C. Gilbert, M. Eyring, R.N. Foster, *Two Routes to Resilience*, „Harvard Business Review” 2012, December, s. 67–73.

## Podsumowanie

W obydwu przedstawionych przypadkach transformacja modeli biznesu w reakcji na destrukcyjną zmianę modelu biznesu zakończyła się sukcesem. Deseret News do dziś funkcjonuje w oparciu o dwa odmienne, współistniejące modele biznesu i co więcej – nadal z powodzeniem je rozwija. Natomiast w sektorze bankowym logika tworzenia i przechwytywania wartości uległa przemodelowaniu – obecnie zmierza się w kierunku elektronicznej obsługi klientów. Tu kolejnym przykładem jest przypadek ING Direct – bankowości detalicznej prowadzonej w oparciu o usługi internetowe i call center<sup>20</sup>. Można zatem wysunąć przypuszczenie, iż optymalna reakcja na cyfrową rewolucję zależy tak naprawdę od branży, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje, oraz od przypisanych do niej czynników. Jedno jest pewne – innowacji technologicznych nie można całkowicie ignorować, jednak nie zawsze konieczna jest całkowita rezygnacja z dotychczasowej działalności. W celu zapewnienia przedsiębiorstwu zrównoważonego rozwoju należy znaleźć złoty środek pomiędzy tym, co stare i sprawdzone, a tym, co nowe i nieznane.

## Bibliografia

- Baden-Fuller Ch., Haefliger S., *Business Models and Technological Innovation*, „Long Range Planning” 2013, Vol. 46, No. 6, s. 419–426, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>.
- Boland A., Cherry M.G., Dickson R., *Doing a systematic review. A student's guide*, SAGE Publications Ltd., 2014.
- Chesbrough H., *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No 2–3, s. 354–363, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
- Christensen C.M., *The ongoing process of building a theory of disruption*, „Journal of Product Innovation Management” 2006, Vol. 23, No. 1, s. 39–55, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x>.
- DaSilva C., Trkman P., *Business Model: What It Is and What It Is Not?*, „Long Range Planning”, Vol. 47, No. 6, s. 479–489, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>.

Dunford R., Palmer I., Benveniste J., *Business Model Replication for Early and Rapid Internationalisation. The ING Direct Experience*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 5–6, s. 655–674, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.06.004>.

Gambardella A., McGahan A.M., *Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3, s. 262–271, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.009>.

Gilbert C., Eyring M., Foster R.N., *Two Routes to Resilience*, „Harvard Business Review” 2012, December, s. 67–73.

Mutaz Al-Debei M., Avison D., *Developing a unified framework of the business model concept*, „European Journal of Information Systems” 2010, No. 19, s. 359–376, <http://dx.doi.org/10.1057/ejis.2010.21>.

Osiyevskyy O., Dewald J.R., *Explorative/Exploitative Business Model Change: The Antecedents of Responses to Ongoing Disruption*, „Academy of Management Proceedings” 2013, No. 13358, s. 7–8, <http://dx.doi.org/10.5465/AMBP.P.2013.13358abstract>.

Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Katowice 2012.

Porter M.E., *Strategy and Internet*, „Harvard Business Review” 2001, Vol. 79, No. 3, s. 62–78.

Sund K.J., Villarroel J.A., Bogers M., *Organizational Aspects of Business Model Innovation: The Case of The European Postal Industry*, „Academy of Management Proceedings” 2014, No. 11099, <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2014.126>.

Teeco D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3, s. 172–194, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

Velu Ch., Stiles P., *Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models*, „Long Range Planning” 2013, Vol. 46, No. 6, s. 443–458, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.003>.

Wirtz B.W., Schilke O., Ullrich S., *Strategic Development of Business Models. Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3, s. 272–290, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>.

Zott Ch., Amit R., Massa L., *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management” 2011, No. 37, Vol. 4, s. 1020–1028, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311406265>.

## E-business, traditional business and cannibalization in the context of existing business model

*The aim of this article is to place the interest on cannibalization of existing business model as a consequence of introducing to the company's activity new business based on digital technologies. The article is structured as follows: in the first part the business model notion is presented, further its relation with technology, especially digital technology, is underlined, then in the third part research methodology is discussed, whereas the fourth part analyses enterprises' reactions to revolutionary change triggered by digital technologies in the business model context. Considerations presented in the article has been formulated on the basis of systematic literature review, including 139 publications from the period between 2010 and 2014, Polish-language and English-language, and represent part of wider research conducted on business models. Quoted in the article the Deseret News case points to the dual-transformation approach as the most effective reaction to digital revolution. Firstly, the transformation encompasses reorganizing existing business in order to adjust it to the current market reality. Secondly, new innovative business based on digital technologies is being developed within separate structures with the intention to become the future core of the company's performance.*

<sup>20</sup> R. Dunford, I. Palmer, J. Benveniste, *Business Model Replication for Early and Rapid Internationalisation. The ING Direct Experience*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 5–6, s. 655–674.

Autorka jest magistrem nauk ekonomicznych o specjalności European Business and Finance, absolwentką Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz Nottingham Trent University. Przygotowuje rozprawę doktorską w Katedrze Przedsiębiorczości na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Pracuje w obszarze zarządzania strategicznego, zajmując się zagadnieniami związanymi z rozwojem i strategią przedsiębiorstwa oraz projektami inwestycyjnymi o znaczeniu strategicznym.