

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks).....	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox).....	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects).....	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Krzysztof Safin

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
e-mail: krzysztof.safin@wsb.wroclaw.pl

MODELE BIZNESOWE INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW. IDENTYFIKACJA I ANALIZA

BUSINESS MODELS OF INNOVATIVE ENTERPRISES. IDENTIFICATION AND ANALYSIS

DOI: 10.15611/pn.2016.421.41

JEL classification: L25, O30

Streszczenie: Innowacje we współczesnej gospodarce traktuje się jako konieczny warunek zapewnienia konkurencyjności przedsiębiorstw, regionów czy państw. Mimo rosnącego zainteresowania nauki i praktyki tą problematyką wiele pytań pozostaje bez odpowiedzi lub odpowiedzi są powierzchowne. Jednym z istotniejszych jest pytanie o specyficzne zachowania przedsiębiorstw innowacyjnych, sprawiające, że nie tylko potrafią generować innowacje, ale również je skutecznie wdrażać i budować na nich filozofię swojego działania. Jednym ze słabo rozpoznanych sposobów identyfikacji tych zachowań jest analiza modeli biznesu przedsiębiorstw innowacyjnych. Próba sięgnięcia po ten sposób analizy wymaga, jak się wydaje, przyjęcia podejścia dynamicznego do analizy i spojrzenia na model biznesu w sposób odmienny od tradycyjnego, tzn. oparty na hierarchicznym ujęciu jego składowych.

Słowa kluczowe: model biznesu, elementy składowe, struktura modelu, innowacje.

Summary: In today's economy innovations are regarded as a necessary requirement to ensure that enterprises, regions and states maintain their competitiveness. Despite the growing interest of scientists and practitioners in these issues, there are still many questions left unanswered or the answers are superficial. One of the most important is the question concerned with specific behaviours of innovative enterprises enabling them not only to generate innovations, but also to implement them effectively and to build on their basis a philosophy for the enterprise's activities. The analysis of the business models of innovative enterprises is one of the methods to identify those behaviours, yet it has been insufficiently examined. It seems, however, that in order to do so, one needs a dynamic approach to the analysis, looking at the business model in a way that is different from the traditional way, i.e. based on the hierarchical approach to its components.

Keywords: business model, components, model's structure, innovations.

1. Wstęp

Innowacje stają się według wielu autorów główną siłą napędową współczesnych gospodarek i przedsiębiorstw. Jak stwierdzają A.G. Lafley i R. Charan „Najlepszym sposobem na odniesienie sukcesu w obecnym otoczeniu biznesowym jest innowacja” [Lafley, Charan 2008, s. 13]. Jej owocem jest „równoważony i przynoszący coraz większe zyski wzrost przychodów z działalności podstawowej” [Lafley, Charan 2008, s. 13]. Przedsiębiorstwa wdrażające innowacje prezentowane są często jako liderzy rynków, zaś przedsiębiorstwa niewdrażające innowacji jako rynkowi maruderzy. Istnieje jednak wiele przedsiębiorstw, które wdrażają innowacje, a nie osiągają sukcesów rynkowych, a ich pozycja konkurencyjna nie ulega zmianie. Skoro sam proces wdrażania zmian (innowacji) nie gwarantuje sukcesu, to znaczy, że na zjawisko należy spojrzeć szerzej i uwzględnić również uwarunkowania procesu wdrażania innowacji.

O ile istnieje wiele koncepcji interpretacji braku skuteczności we wdrażaniu innowacji [por. np. Kraśnicka 2013], o tyle rzadko podejmuje się próby odpowiedzi na pytania dotyczące specyfiki tego typu innowacyjnych biznesów i ich przewag oraz na pytanie, podstawowe: czy i czym różnią się biznesy innowacyjne od konwencjonalnych (nieinnowacyjnych). W poszukiwaniu odpowiedzi na te istotne pytania, dotyczące sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw innowacyjnych, pomocne może być podejście oparte na analizie modeli biznesu. Zwolennicy takiego podejścia podnoszą zwłaszcza ich przydatność zarówno do opisu funkcjonowania biznesu, jak i jako narzędzia analizy [Bieger, Reinhold 2011, s. 26].

Przyjęcie wprost opisanych koncepcji do analizy innowacyjnych przedsiębiorstw nie będzie możliwe głównie dlatego, że większość ujęć ma charakter ogólny, uniwersalny, a jedynie niektóre podejścia uwzględniają specyfikę i wybrane problemy szczegółowe. Dotyczą one biznesów internetowych, biznesów w krajach rozwijających się oraz biznesów związanych z innowacjami technologicznymi. Modele biznesu w kontekście innowacji analizowane są raczej sporadycznie i brak jest studiów porównawczych, a także, co za tym idzie, trudno odwołać się nie tylko do koncepcji badawczych, ale nawet do miarodajnych wyników badań.

W naszych analizach (i badaniach) nawiązujemy do prac B.W. Wirtza [2013] i T. Biegera [Bieger, Reinhold 2011], co oznacza, że przyjmujemy dynamiczne podejście do modeli biznesu oraz (odbiegające od standardowego) założenie hierarchicznej struktury modelu biznesu. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji badawczej i wstępnych wyników badań opartych na wykorzystaniu modeli biznesu do analizy koncepcji rozwojowych innowacyjnych firm Dolnego Śląska¹.

¹ Badania prowadzi Zespół Badawczy Przedsiębiorczości i Zarządzania WSB we Wrocławiu; konsultacja merytoryczna dr Jarosław Rubin, Value Creation, Wrocław.

2. Model biznesu jako model analizy. Ujęcie dynamiczne

Poszukiwanie przez naukowców i praktyków odpowiedzi na pytania o siły sprawcze sukcesów i porażek biznesowych przedsiębiorstw wiedzie coraz częściej poprzez identyfikację i analizę ich modeli biznesowych. Nurt analityczny, jak wynika z pracy Zott i in. [2011] stanowi jeden z istotnych obszarów badań nad modelami biznesu. Jako model analizy model biznesu stanowi uproszczony obraz najważniejszych elementów działalności przedsiębiorstwa i ich wzajemnych relacji. O tym, które elementy są ważne dla opisu rzeczywistości przedsiębiorstwa i w jakim związku wzajemności pozostają, przesądza rodzaj podejście i leżąca u jego podstaw teoria działalności gospodarczej.

Z interesującego nas tu punktu widzenia warto rozróżnić statyczne i dynamiczne podejścia do modeli biznesu. W logice statycznej model biznesu jest „rozpatrywany na poziomie abstrakcyjnym i konceptualnym – stanowi ogólny wzorzec, nawet wskazówkę, a jego główną funkcją jest umożliwienie opisu i klasyfikacji. Jest więc rozumiany jako uproszczony obraz tworzenia i przechwytywania wartości” [Grzywa 2015, s. 25]. Nurt ten nie „rozpatruje interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi indywidualnymi elementami modelu biznesu, skupia się raczej na ich obserwacji” [Grzywa 2015, s. 25]. W nurcie dynamicznym rozumienie modelu biznesu buduje się na sprzężeniach pomiędzy wyborami a ich konsekwencjami, pomiędzy poszczególnymi elementami.

Wydaje się, że dla rozpatrywania problemu innowacyjności (ze swej istoty opartego na zmianie) statyczne podejście nie jest dobrym narzędziem poszukiwania istoty biznesu innowacyjnego. Należy więc przyjąć raczej optykę dynamiczną i inne podejście do „struktury” modelu biznesu.

Uzasadnienie takiego podejścia znaleźć można w piśmiennictwie naukowym poświęconym modelom biznesu. T. Gołębiowski [Gołębiowski i in. 2008, s. 25] na bazie analizy literatury przedmiotu to dynamiczne podejście dostrzega poprzez traktowanie modelu biznesu „[...] jako wzorzec (szablon) służący do tworzenia różnych wariantów działania (w zależności od zmian wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań działania przedsiębiorstwa)”. P. Stähler uznaje, że model biznesu pozwala zidentyfikować fundamenty biznesu oraz planować jego ewolucję [za: Gołębiowski 2008, s. 25].

Na konieczność przyjęcia tego podejścia zdają się zwracać uwagę, choć tylko pośrednio, ci autorzy, którzy mówią o modyfikującej roli innowacji. Innowacje sprawiają, że zmieniają się (są modyfikowane) modele biznesu, bo albo nie będzie możliwe ich wdrożenie, albo nie będą wykorzystane rynkowe szanse tkwiące w innowacjach [np. Duczkowska-Piasecka i in. 2013, s.161]. Jak podkreślają Biegler i Reinhold [2011], liczni autorzy dowodzą, że zarówno nowe modele biznesu, jak i już istniejące nie stają się od razu optymalne, lecz wymagają długiego procesu optymalizacji poprzez doświadczenie i uczenie się. „Modele biznesu nie są statyczne. Zarówno technologia, na której się opierają, jak i otoczenie, w którym funkcjo-

nują, ulegają ciągłym przeobrażeniom. Projektując swoje modele biznesowe, firmy i ich konkurenci inicjują takie przemiany lub reagują na zmiany zewnętrzne” [Afauh, Tucci 2003, s. 149]. Istotnym czynnikiem zmian może być również czynnik czasu. Model stosowany dla pioniera na danym rynku może się nie sprawdzić w przypadku naśladowcy, a model przedsiębiorstwa fazy założycielskiej (*start-upu*) nie sprawdzi się w przypadku firm dojrzałej.

3. Model biznesu – pojęcie, składowe i konfiguracja

Według E.K. Grzywy [2015], badania nad modelami biznesu w naukach o zarządzaniu są prowadzone z trzech perspektyw – perspektywy wyborów, z perspektywy działań podejmowanych przez organizację oraz perspektywy normatywnej. Każda z perspektyw wymusza określony sposób definiowania pojęcia model biznesu i jego składowych. W ujęciu *perspektywy wyborów* model biznesu to logika działania przedsiębiorstwa, sposób jego działania, z *perspektywy systemu działań*, model biznesu to system działań silnie skoncentrowanych na tworzeniu wartości; w ujęciu *perspektywy normatywnej* model biznesu stanowi ogólny wzorzec, wskazówkę, a jego główną funkcją jest umożliwienie opisu i klasyfikacji [Grzywa 2015]. W artykule przyjmujemy, że model biznesu jest uproszczonym, syntetycznym przedstawieniem logiki biznesowej konkretnej firmy, opisem tego, w jaki sposób firma funkcjonuje na rynku [por. Kołodziej]. Opis ten może być dokonany poprzez wiele różnych elementów definiujących, co firma oferuje swoim klientom, jak do nich dociera, jak utrzymuje z nimi kontakt, jakimi zasobami, aktywnościami, przy pomocy jakich partnerów to robi itp.

Istnieje obszerna literatura naukowa zajmująca się poszukiwaniem modelu idealnie odwzorowującego rzeczywiste *parametry biznesu*. Elementy, które służą do opisu i charakterystyk, traktuje się najczęściej jako równorzędne czynniki sprawcze, posiadające jednakową siłę wpływu na sukces przedsiębiorstwa i uniwersalne (a więc niezależne od typu organizacji, branży czy fazy rozwoju) zastosowanie.

Ten sposób analizy nie wydaje się trafny. Sytuację równorzędności elementów należałoby uznać za przykład szczególny (wyjątkowy), a nie stan dominujący. Cytowani już Afauh i Tucci twierdzą (choć jedynie na podstawie biznesu internetowego), że w praktyce spotykamy się z ogromną różnorodnością modeli biznesowych, przy czym różnice te „występują nie tylko między różnymi sektorami, ale także między poszczególnymi firmami w ramach tej samej branży” [Afauh, Tucci 2003, s. 87].

Uważamy w związku z tym, że próba wyjaśnienia i opisania specyfiki działania przedsiębiorstwa (biznesu) bez analizy konfiguracji składowych modelu biznesu, ich związków i hierarchii, nie przyniesie efektu w postaci odpowiedzi na pytania: jak to działa, jak przedsiębiorstwo zarabia pieniądze czy jaka jest logika biznesu?

Pytanie więc brzmi nie tylko i nie tyle, które elementy służące do opisu rzeczywistości przedsiębiorstwa są ważne, lecz głównie, jakie zachodzą między nimi relacje systemowe oraz jakie czynniki powodują zmiany? Jest to istotne zwłaszcza

cza w odniesieniu do firm innowacyjnych, dla których zmienność jest poniekąd ich cechą immanentną, wpisaną w ich istotę. Uważamy, że odejście od uniwersalnego traktowania modelu biznesu powinno iść dalej, tzn. powinno mieć niemal zindywidualizowany charakter. Rozumiemy przez to konieczność nie tylko „branżowej” analizy specyficznych składowych modeli biznesu, lecz także konieczność odniesienia jej do specyfiki pojedynczego przedsiębiorstwa.

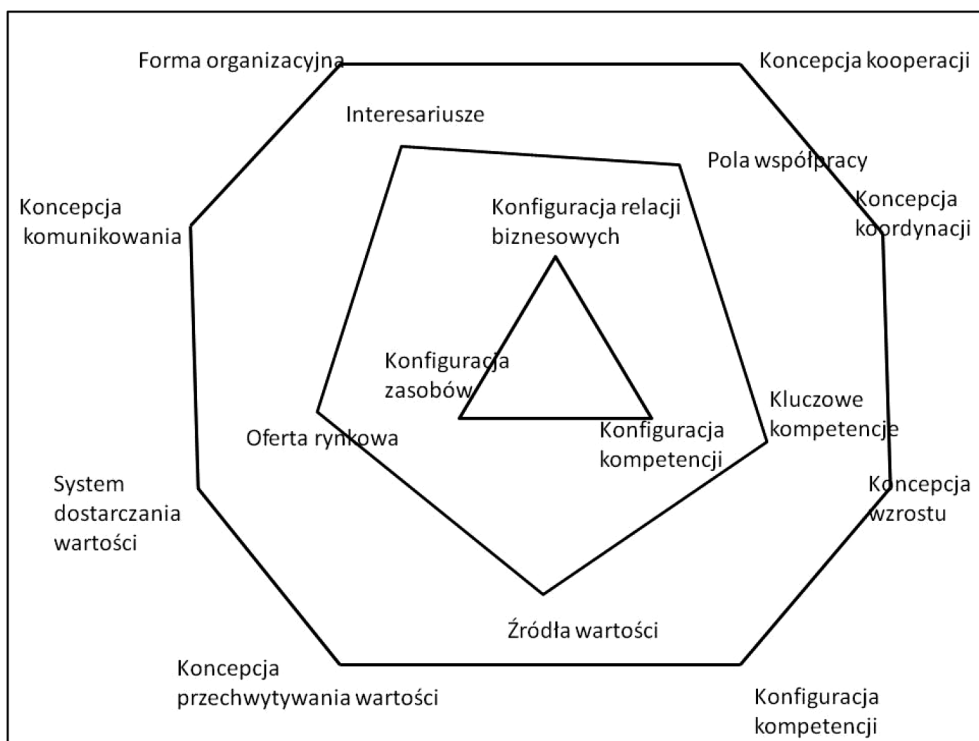
Literatura przedmiotu pomija ten problem lub traktuje go bardzo powierzchownie, nie wychodząc zwykle poza ogólne sformułowania o modyfikującym wpływie na modele biznesu określonych czynników (głównie innowacji). Podkreśla to T. Gołębiowski, stwierdzając po dokonaniu rozległych studiów literaturowych, że problem zmian modeli biznesu jest w literaturze rzadko poruszany [Gołębiowski i in. 2008, s. 54]. W tym duchu swoje wywody przeprowadza również T. Bieger [Bieger, Reinhold 2011], który dowodzi, iż to, czy konfiguracja modelu biznesowego stworzy przewagi konkurencyjne i w jakiej formie, zależy nie tylko od „wyposażenia” jego poszczególnych elementów, lecz również od optymalnego współdziałania jego poszczególnych wymiarów.

Rozpoznanie modelu biznesu polega więc nie tylko na wskazaniu elementów konstytuujących model biznesu, lecz także ich konfiguracji i hierarchii. Dla każdego przedsiębiorstwa ważne będą nie tylko określone czynniki, lecz również ich hierarchia i konfiguracja.

Uznajemy zatem, że elementy budujące logikę biznesu mają strukturę hierarchiczną tworzącą trzy poziomy składowych o różnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, różnym poziomie ich trwałości i różnej możliwości ich identyfikacji. Na potrzeby analiz dzielimy je na te, które stanowią o istocie przedsiębiorstwa, bez których biznes nie mógłby istnieć w ogóle lub nie w takim kształcie – są to czynniki kluczowe, na drugim poziomie znajdują się czynniki uzupełniające, nadające biznesowi wyróżniający charakter, wzmacniający siłę czynników podstawowych; trzeci poziom obejmuje czynniki peryferyjne (sytuacyjne) o pewnym znaczeniu dla zdobycia przewagi konkurencyjnej, lecz niewpływające na możliwość prowadzenia konkretnego biznesu w ogóle i niewpływające w sposób istotny na jego charakter (mają doraźne znaczenie, podlegają względnie szybkiej zmianie). Takie ujęcie poszerza możliwości analizy, uwzględnia bowiem częstą sytuację, że te same czynniki (składowe) w różnych koncepcjach biznesu mogą odgrywać różną rolę, raz stanowią kluczowe ogniwo funkcjonowania, innym razem ich znaczenie jest uzupełniające.

Logikę i przydatność do analiz takiego podejścia prezentuje rysunek 1.

Co prawda służył on jego autorowi [Wirtz 2013, s. 25] do nieco innych celów, lecz nie wyklucza to możliwości takiego zastosowania, jakie proponuje niniejsze ujęcie. Problem w budowie modeli i w ich rozpoznaniu polega więc nie tylko na zidentyfikowaniu i opisie składowych, ale także na zdiagnozowaniu ich znaczenia w konkretnym biznesie lub konkretnej branży, określeniu ich struktury (hierarchii ważności) i charakteru. W tym modelowym ujęciu czynniki kluczowe lokowane są w centrum prezentowanego schematu (trójkąt – zob. rys. 1), zaś czynniki peryfe-



Rys. 1. Wymiary modelu biznesu

Źródło: [Wirtz 2013, s. 25].

ryjne na zewnątrz (ośmiobok). Próba dokonania hierarchii i znalezienia związków pomiędzy poszczególnymi elementami (rodzaj mapowania) może być dobrym, choć uproszczonym, narzędziem porównawczym realizowanych modeli.

4. Konceptcja badań i wstępne wyniki

Konceptcja naszych badań nad innowacyjnymi przedsiębiorstwami podporządkowana była celowi badań i ograniczonym możliwościom realizacyjnym. Ogólny cel badań to próba identyfikacji modeli biznesu innowacyjnych przedsiębiorstw Dolnego Śląska, ich elementów składowych i relacji pomiędzy tymi elementami. W związku z tak nakreślonymi celami przyjęto następującą logikę i przebieg badań.

W myśl przyjętej konceptcji badań założono, że model biznesu może być opisany poprzez zbiór różnych elementów, a ich dobór jest wynikiem sposobu definiowania pojęcia model biznesu oraz stosowanego podejścia (perspektywy badawczej). Identyfikacja tych składowych elementów, ich znaczenia dla biznesu i relacji między

nimi, wymaga sprawdzenia, na ile mają one charakter uniwersalny, a na ile zróżnicowany branżowo, sytuacyjnie czy nawet podmiotowo.

Ocena stałości bądź zmienności czynników składających się na model będzie ważna również dla oceny roli innowacji i charakteru ich modyfikującego wpływu na modele biznesu. Ważne będzie także rozstrzygnięcie, czy wdrażane w przedsiębiorstwie innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne itp. czynią automatycznie model biznesu innowacyjnym, czy modele biznesu innowacyjnych firm są zawsze innowacyjne.

Realizacja tak określonego celu będzie się odbywać poprzez weryfikację kilku wyjściowych hipotez badawczych.

H1. Model biznesu innowacyjnego przedsiębiorstwa tworzą: A. względnie stałe elementy kluczowe (podstawowe), konstytuujące jego charakter i logikę działania; B. czynniki drugorzędne, istotne dla zdobycia przewagi konkurencyjnej, lecz niewpływające na możliwość prowadzenia konkretnego biznesu w ogóle, podlegające względnie szybkiej zmianie, oraz C. czynniki peryferyjne (sytuacyjne), ujawniające się okazjonalnie, podlegające zmianom permanentnym, mające uzupełniający, dopełniający wpływ dla koncepcji biznesu.

H2. Skuteczne wdrażanie innowacji wymaga (zależnie od ich charakteru) modyfikacji bądź zmiany modelu biznesu. Modyfikacje te obejmują zarówno zmiany czynników składowych modelu, jak i zmiany w ich strukturze (hierarchii).

H3. Nie istnieje bezpośrednia zależność pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a innowacyjnością jego modelu biznesowego. Oznacza to, że innowacyjne przedsiębiorstwa mogą funkcjonować, opierając się zarówno na tradycyjnych, jak i innowacyjnych koncepcjach biznesowych.

Badania wstępne opierały się na indywidualnych wywiadach pogłębionych (IDI). Wzięło w nich udział 10 właścicieli (menedżerów) przedsiębiorstw, które zaliczyliśmy do przedsiębiorstw innowacyjnych. Ich dobór miał charakter intuicyjny, a ostateczna selekcja nastąpiła po wstępnych rozmowach. Taka procedura była spowodowana trudnością w znalezieniu dobrego narzędzia selekcji przedsiębiorstw do badań. Większość proponowanych w literaturze przedmiotu kryteriów selekcji przedsiębiorstw innowacyjnych ma charakter uznaniowy i wymaga zdobycia wiedzy o rzeczywistych procesach zachodzących w przedsiębiorstwie. Nawet te, które proponują kryteria ilościowe, odwołują się do informacji wewnętrznych przedsiębiorstwa. Według kryterium zaproponowanego przez *Oslo Manual* firmą innowacyjną jest taka firma, która wprowadziła co najmniej jedną innowację produktową i procesową w okresie podlegającym przeglądowi. Inne podejścia wymagają szerszych etapów selekcji i bardziej skomplikowanych kryteriów. T. Kraśnicka (za: E. Danneels, E.J. Kleinschmidt) stwierdza, że w literaturze przedmiotu dominuje pogląd, iż innowacyjność przedsiębiorstwa to jego „zdolność do wprowadzania nowych produktów na rynek, otwarcie nowego rynku poprzez kombinację orientacji strategicznej z innowacyjnymi zachowaniami i procesami” [Kraśnicka 2013, s. 167].

Selekcja firm za pomocą tego kryterium byłaby możliwa więc dopiero po ich zbadaniu (czy i w jakim stopniu spełniają te kryteria), z kolei sięgnięcie do list firm zidentyfikowanych już jako innowacyjne (choć też na bazie umownych kryteriów) ograniczyłoby znacznie liczbę podmiotów możliwych do badania². W związku z tym, partnerów do rozmów rekrutowaliśmy głównie spośród rezydentów Wrocławskiego Parku Technologicznego, który ze względu na istotę i zasady działania daje szansę znalezienia firm spełniających nasze oczekiwania badawcze.

W naszej uproszczonej procedurze selekcyjnej w pierwszej kolejności zwróciliśmy się do przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorach zaliczanych zgodnie z Dolnośląską Strategią Innowacji do sektorów innowacyjnych. Były to przedsiębiorstwa głównie z sektora nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, biotechnologii, inżynierii finansowej³.

Rozmowy prowadzone z przedsiębiorcami miały za zadanie zarówno doprecyzowanie (modyfikację) sformułowanych hipotez, jak i stworzenie podstaw badań zasadniczych. Pytania zadawane przedsiębiorcom w trakcie wywiadów – oprócz zagadnień porządkujących, obejmujących jego historię, przesłania, genezę i lokujących przedsiębiorstwo w sektorze – dotyczyły sposobu rozumienia pojęcia „model biznesu” i jego składowych, a także źródeł i czynników sukcesu.

W trakcie wywiadów przedsiębiorcom zaproponowano dokonanie diagnozy najważniejszych elementów składowych własnego modelu biznesu oraz dokonanie gradacji ich ważności w odniesieniu do własnego przedsiębiorstwa. Elementy składowe poddane ocenie przejęto za S.M. Shaferem, H.J. Smithem, J.C. Linder [2005, s. 201]. Autorzy opracowania na podstawie przeglądu literatury przedmiotu za lata 1998-2002 wyróżnili i zestawili 38 różnych elementów uznawanych przez badaczy za kluczowe dla istoty modelu biznesu⁴.

Odpowiedzi na pytania o innowacyjne aspekty biznesów i modeli biznesowych zależne były istotnie od sposobu rozumienia pojęcia „model biznesu”. Zwłaszcza wśród początkujących biznesów i przedsiębiorców miało ono charakter intuicyjny i ograniczało się zwykle do traktowania modeli jako opisu logiki działania⁵. Choć samo definiowanie nie odbiega od akceptowanych sposobów interpretacyjnych, to

² Por. np. [Baczko (red.) 2012], jedynie 6 przedsiębiorstw dolnośląskich na liście.

³ Przebieg badań pilotażowych wskazuje na konieczność, w przypadku prowadzenia badań szerszych, zastosowania w procedurze selekcyjnej ostrzejszych kryteriów identyfikacji przedsiębiorstw innowacyjnych. Odwołanie się, przy konstrukcji własnych miar, do stosowanych w literaturze przedmiotu kryteriów, choć nie jest pozbawione wad, pozwoli na uzyskanie waloru porównywalności z innymi badaniami.

⁴ Nowsze przeglądy literatury, w tym Ch. Zott, R. Amit, L. Massa [2011], choć obszerniejsze, nie zawierały istotnie różnych elementów, które mogłyby wzbogacić koncepcję badań.

⁵ To ciekawe spostrzeżenie każe równocześnie (w trakcie przygotowania i prowadzenia badań zasadniczych) zwrócić uwagę na problem spełnienia wymogu porównywalności wyników badań. W tym kontekście, nie rezygnując z możliwości pozyskania wiedzy o sposobie rozumienia pojęcia „model biznesu” przez przedsiębiorców, należy odwołać się do definicji, która legła u podstaw koncepcji badań i która będzie punktem odniesienia. Jak podkreślono wyżej, uznajemy, że model biznesu jest uprosz-

rozmówcy – inaczej niż to się przyjmuje – wiązali model biznesu z reguły z odpowiednią na pytania: co i jak robimy, a nie dla kogo. Warto zauważyć, że przedsiębiorcy do charakterystyki swojego biznesu i analizy jego sił sprawczych rzadko stosują ten rodzaj opisu, który mieści się w pojęciu „model biznesu”. Najczęściej taki opis zawiera kilka kluczowych elementów zapewniających przedsiębiorstwu przeżycie bądź sukces.

Spośród zaproponowanych do oceny elementów modeli biznesu przyjętych w literaturze za istotne dla sukcesu przedsiębiorstwa większość z nich nasi rozmówcy określili jako ważne, ale w znaczeniu ogólnym (dla prowadzenia biznesu w ogóle). Jednak z punktu widzenia własnej firmy (jako istotne dla ich przedsiębiorstw) wymieniali ich niewielką liczbę. Świadczy to, według nas, o tym, że proponowane w modelach biznesu zestawy czynników bez dodatkowych ocen wpływu (ranga) są bardzo ogólnym narzędziem charakterystyk bądź ocen. Zbyt ogólnym, aby na ich podstawie można było dociec istoty konkretnego biznesu (wszyscy na nie wskazują).

Spośród czynników wskazywanych jako ważne dla konkretnego biznesu dostrzegamy duże ich zindywidualizowanie. Nawet wśród przedsiębiorstw tej samej branży czynniki określane jako najważniejsze dla biznesu nie pokrywały się w ogóle lub sporadycznie; przy czym te wspólne trudno byłoby potraktować jako charakterystyczne dla danej branży, a raczej charakterystyczne w ogóle dla sektorów kreatywnych (wiedzy).

Zaskakujące wyniki przyniosło rangowanie czynników (przedsiębiorcy byli prośzeni o uszeregowanie czynników ważnych dla przedsiębiorstwa poprzez określenie ich jako czynniki o małym znaczeniu, ale zwiększające atrakcyjność biznesu, o istotnym znaczeniu, uzupełniającym dla koncepcji biznesu, oraz czynniki o kluczowym znaczeniu, stanowiące o istocie biznesu).

Okazywało się, że przedsiębiorstwa działające w obszarze wysokiej technologii, podkreślające znaczenie innowacji dla biznesu w ogóle, przydzielali im niskie punktacje w odniesieniu do własnego biznesu. Wskazuje to, według nas, na potrzebę głębszej analizy innowacyjności niż ta proponowana przez *Oslo Manual*. Dla oceny innowacyjności przedsiębiorstwa nie wystarczy więc (w ocenie przedsiębiorstw) sama praca z innowacjami i nad innowacjami. Przedsiębiorcy intuicyjnie rozróżniają sytuacje, w których, działając w innowacyjnych branżach, wpływają jedynie na końcowy innowacyjny produkt, sami ich nie tworzą i nie bazują na innowacyjnych koncepcjach biznesowych czy też nie wnoszą żadnych wartości dodatkowych. Dla przykładu firma, która prowadzi badania dla firmy produkującej leki nowej generacji, nie traktuje siebie jako innowatora, nawet gdy posługuje się w swoich badaniach własnymi autorskimi metodami. Za innowatora uznaje jedynie producenta leków. Przedsiębiorcy indywidualizują więc podejście do modeli biznesów i ich składowych. Nawet jeżeli dostrzegają znaczenie czynnika dla sukcesu przedsiębiorstwa

czonym, syntetycznym przedstawieniem logiki biznesowej konkretnej firmy, opisem tego, w jaki sposób firma funkcjonuje na rynku.

w ogóle (lub przedsiębiorstwa własnej branży), to odróżniają je od specyficznej sytuacji własnego przedsiębiorstwa⁶.

Właściciele przedsiębiorstw przy dokonywaniu hierarchii ważności elementów modelu (czynników sukcesu) jako kryterium przyjmują z reguły własne kompetencje i uznają za ważne w przedsiębiorstwie te czynniki (kompetencje), których nie posiadają, a za mniej ważne te, których istnienia są świadomi i pewni. Rodzi to niebezpieczeństwo pomijania istotnych sił sprawczych sukcesu przedsiębiorstwa i przecenianie tych, które okazują się skuteczne u innych. Jest to zwłaszcza widoczne w przedsiębiorstwach operujących na rynku specjalistycznym (wąsko zdefiniowanym), w przedsiębiorstwach pracujących na rynkach masowych (kierujących swoją ofertę do klienta masowego) do istotnych czynników sukcesu zalicza się te, które zwykle uznaje się za istotne dla biznesu w ogóle – odróżnianie od konkurenta, jakość oferty, sposób obsługi. Przedsiębiorstwa te wyraźnie dostrzegają uniwersalny charakter wielu czynników i tym z reguły przypisują podstawowe znaczenie i nad tymi się skupiają.

Ciekawe wnioski nasuwają się przy analizie odpowiedzi na pytanie o istnienie takich uniwersalnych kompetencji (elementów/czynników), które stanowią wartość samą w sobie, tzn. przeniesione na inny biznes (inną branżę), mogłyby być również przydatne w skutecznym radzeniu sobie na rynku. Przedsiębiorstwa z trudem wskazują na takie elementy, z reguły wiążą je z określoną branżą, określonym biznesem, te uniwersalne elementy łączą raczej z kompetencjami ludzi, a nie przedsiębiorstw (systemu).

Wypowiedzi przedsiębiorców, którzy przeszli z biznesów konwencjonalnych do biznesów innowacyjnych, wskazują z kolei na potrzebę dokonania diametralnych zmian, lecz głównie w określonych elementach uzupełniających; w obszarze elementów głównych zmiany określają raczej jako modyfikujące, a nie przełomowe.

Wnioski wynikające z przeprowadzonych rozmów mają charakter wstępny, lecz stanowią potwierdzenie słuszności obranego kierunku i sposobu badań oraz interesujący punkt wyjścia do badań zasadniczych, które będą prowadzone na początku 2016.

5. Zakończenie

Wstępne wyniki badań nad modelami innowacyjnych przedsiębiorstw zdają się potwierdzać słuszność przyjętego podejścia i założeń. Realizatorzy badań przyjęli, że próba analizy modeli biznesowych, jeżeli jej efekty mają mieć walor zarówno poznawczy, jak i aplikacyjny, powinna być oparta na innych od przyjmowanych zwykle przesłankach. Wymaga ona uznania hierarchicznej struktury modelu biznesu

⁶ Np. ważne dla sukcesu przedsiębiorstwa mogą być kompetencje pracowników, ale w odniesieniu do własnego (mikrobiznesu) ich rolę uznają raczej za drugorzędną, bo choć ważna, to jednak jedynie wykonawcza, ograniczona do realizacji głównie pomysłów i koncepcji właściciela.

oraz zmiany jego konfiguracji pod wpływem istotnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, np. innowacji. Uzyskane w toku badań wypowiedzi przedsiębiorców świadczą o bardzo zindywidualizowanym, choć intuicyjnym traktowaniu modelu biznesu i jego składowych (nawet modele przedsiębiorstw tej samej branży różnią się między sobą istotnie).

Zarówno te spostrzeżenia, jak i odpowiedzi na pytania dalsze, dotyczące specyfiki innowacyjnych przedsiębiorstw i charakteru wpływu innowacji na model biznesu, potwierdzają konieczność przeprowadzenia badań szerszych (na większej i bardziej zróżnicowanej branżowo próbie).

Literatura

- Afauh A., Tucci Ch.L., 2003, *Biznes internetowy. Strategie modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Baczko T. (red.), 2012, *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 roku*, INE PAN, Warszawa.
- Bieger T., Reinhold S., 2011, *Das wertbasierte Geschäftsmodell. Ein aktualisierter Strukturierungsansatz*, [w:] T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufseß, Ch. Krys (Hrsg.), *Innovative Geschäftsmodelle*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg.
- Björkdahl J., 2009, *Technology cross-fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products*, *Research Policy*, no. 38(9), s. 1468-1477.
- Chesbrough H.W., 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*, no. 11(3), s. 529-555.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., 2013, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., 2008, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Grzywa E.K., 2015, *Modele biznesu w naukach o zarządzaniu – główne nurty badawcze*, *Przegląd Organizacji*, nr 3, s. 20-26.
- Jasiński A.H., 1992, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa.
- Kołodziej R., <http://cocreation.bblog.pl/wpis,innovacja;w;modelu;biznesowym,23695.html> (wrzesień 2015).
- Kraśnicka T., 2013, *Innowacyjność przedsiębiorstw-uwarunkowania organizacyjne*, *Studia Ekonomiczne*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 136.
- Lafley, Charan R., 2008, *Zmiana reguł gry w biznesie*, MT Biznes, Warszawa.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., 2005, *The power of business models*, „Business Horizons” 48.
- Sałek P., *15 innowacyjnych spółek na parkiecie*, <http://www.parkiet.com/artukul/32,1308713-15-innowacyjnych-spolek-na-parkiecie.html?p=2> (wrzesień 2015).
- Simon H., 2009, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- Wirtz B.W., 2013, *Business Model Management*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Zott Ch., Amit R., Massa L., 2011, *The business model: Recent developments and future research*, *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, July, s. 1019-1042.