

Znaczenie relacji międzyorganizacyjnych w modelach biznesu polskich przedsiębiorstw – aspekt innowacyjny

Importance of interorganizational relationships in the business models of Polish enterprises – innovative aspect

Marian Oliński

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, e-mail: olinski@uwm.edu.pl

Streszczenie

W artykule zdiagnozowano związek pomiędzy dywersyfikacją rodzajową partnerów relacji a innowacyjnością badanych przedsiębiorstw we wszystkich wyróżnionych elementach składowych modelu biznesu (zidentyfikowano ich siedem, a mianowicie: wartość tworzona na rzecz klienta, wartość przechwycona przez przedsiębiorstwo, kompetencje oparte na wiedzy, zasoby, łańcuch wartości, kanały dystrybucji oraz instrumenty konkurencyjne). We wszystkich wymienionych elementach konstytuujących model biznesu stwierdzono występowanie dodatniego związku pomiędzy dywersyfikacją rodzajową partnerów a aktywnością innowacyjną przedsiębiorstw (tę ostatnią zdiagnozowano na podstawie liczby wprowadzonych w ostatnich trzech latach nowych lub istotnie ulepszonych produktów bądź też usług). Z badań wynika zatem, iż współpraca skutkująca istnieniem relacji międzyorganizacyjnych z różnorodnymi grupami interesariuszy jest ważną determinantą kształtującą aktywność innowacyjną przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: model biznesu, elementy składowe modelu biznesu, relacje, aktywność innowacyjna.

Abstract

The paper diagnosed the relationship between the diversification of partners of relation and the innovation of the surveyed enterprises in all elements which build the business model, i.e.: value creation for the customer, value captured by the company, competences based on knowledge, resources, value chain, distribution channels and instruments to compete. In each of these elements, a positive relationship between the diversification of generic partners and the innovative activity of enterprises (diagnosed on the number of new or significantly improved products or services, entered in the last three years) was found. The research shows that cooperation resulting in the existence of interorganizational relations with various stakeholder groups is an important determinant of the innovative activity of enterprises.

Keywords: business model, elements of business model, relations, innovative activity.

Wstęp

Relacje międzyorganizacyjne są obecnie popularnym obszarem eksploracji w wielu dziedzinach nauki. W zarządzaniu jednym z istotniejszych obszarów zainteresowania zarówno praktyków, jak i teoretyków tej dyscypliny jest problematyka innowacyjności, determinowana współpracą międzyorganizacyjną. Ze względu na wyzwania szybkości i elastyczności przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na współpracę z partnerami, aby uzyskać dostęp do unikatowych zasobów i zdolności potrzebnych przy tworzeniu nowych innowacji [Huczek 2015, s. 14]. Prowadzone od wielu lat badania relacji między polskimi przedsiębiorstwami i organizacjami stanowiącymi ich otoczenie potwierdzają znaczenie współpracy i rywalizacji między nimi dla wzrostu ich konkurencyjności [Olesiński 2010, s. 34]. Należy przy tym nadmienić, że szczególne znaczenie wśród czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw przypisuje się innowacjom. Ostatecznie zasadniczym celem wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach jest dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku [Szymańska 2012, s. 184]. Ma to znaczenie zwłaszcza w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), w których aktywność innowacyjna często nie opiera się na tworzeniu nowych produktów czy technologii, jak dzieje się to w dużych przedsiębiorstwach. Ze względu na ograniczenia finansowe nie prowadzą one badań naukowych na szeroką skalę. Ich działalność innowacyjna związana jest w większym stopniu z aktualnymi potrzebami rynku – potencjalnych klientów i użytkowników [Szopik-Depczyńska, Depczyński 2012, s. 378]. Uwzględniając liczne bariery, np. ograniczenia finansowe i czasowe, ograniczony dostęp do informacji gospodarczej i usług konsultingowych, niedostatek umiejętności w komercjalizowaniu pomysłów oraz wiele przeszkód szczególnie dotkliwie odczuwanych przez MSP, skutecznym rozwiązaniem wydaje się współpraca z innymi podmiotami, uzupełniającymi kompetencje i zasoby małego przedsiębiorstwa. Sukces ekonomiczny organizacji zależy coraz częściej nie tyle od posiadanych zasobów, ile od dostępu do nich. Wymóg coraz większej innowacyjności, efektywności, szybszego i bardziej elastycznego dostosowania przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia spowodował powstanie nowego modelu opartego na kooperacji i powiązaniach sieciowych [Dworzecki 2003, s. 224-225].

W związku z omawianą problematyką celem prezentowanych w niniejszym artykule badań było zidentyfikowanie zależności pomiędzy zdywersyfikowaniem rodzajowym partnerów relacji, wspierających elementy składowe modelu biznesu (łącznie siedem elementów), a aktywnością innowacyjną przedsiębiorstw (oceniającą poprzez liczbę wprowadzonych w ostatnich trzech latach nowych lub istotnie ulepszonych produktów bądź usług). Zgodnie z tak sformułowanym celem założono hipotezę o dodatnim związku pomiędzy zdywersyfikowaniem rodzajowym partnerów relacji, wspierających funkcjonowanie wszystkich wyszczególnionych elementów konstytuujących model biznesu, a aktywnością innowacyjną badanych przedsiębiorstw.

1. Tło teoretyczne i budowa modelu biznesu

Model biznesu określa logikę powiązań tworzonych pomiędzy zasobami będącymi w dyspozycji organizacji a działaniami kreującymi wartość dla szeroko rozumianych klientów [Cyfert, Krzakiewicz 2011, s. 100]. Wyłanianie elementów konstytuujących go łączy się bezpośrednio z kwestiami ontologicznymi. Dlatego wiele definicji modelu biznesu wprost nawiązuje do problematyki określenia jego składników, np.:

- Model biznesu to opis złożoności biznesu, umożliwiające badanie jego struktury wraz z relacjami pomiędzy poszczególnymi elementami [Applegate 2000, s. 53];
- Model biznesu to koncepcyjne narzędzie zawierające zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawiają logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie [Gołębiowski i in. 2008, s. 57];
- Model biznesu to zbiór elementów i ich relacji, który pozwala wyrazić logikę biznesową przedsięwzięcia [Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005, s.10].

Widać więc, iż elementy składowe stanowią ontologiczną bazę w procesie definiowania modelu biznesu. Jednak poszczególni autorzy identyfikują różne elementy konstytuujące model biznesu. Najczęściej wyróżnia się od kilku do kilkunastu takich elementów, biorąc pod uwagę różne kryteria i logiki. Przyjmując założenie o koherencji pojęcia modelu biznesu z jego elementami składowymi, nie dziwi fakt, że grono badaczy nie wypracowało do tej pory jednoznacznej, powszechnie akceptowanej definicji modelu biznesu [Falencikowski 2011, s. 251]. Jak zauważył Jakub Bis, w literaturze przedmiotu nie występuje jedna ogólnie przyjęta definicja modelu biznesu, gdyż badacze tematu różnie dobierają jego składniki oraz wyodrębniają wielorakie klasyfikacje [Bis 2013, s. 55]. W tabeli 1 podano przykładowe propozycje poszczególnych autorów w odniesieniu do wyodrębniania określonych elementów. Jak widać, wiele elementów powtarza się, niezależnie od przyjętej przez autorów perspektywy (np. tworzenie wartości dla klienta, segmenty klientów, zasoby itd.).

Ponadto w literaturze przedmiotu opublikowanych zostało wiele artykułów zawierających nie tylko propozycje badaczy, ale także artykuły przeglądowe prezentujące zestawienia proponowanych elementów składowych modelu biznesu według koncepcji różnych autorów (np. [Kujala i in. 2010, s. 98; Jabłoński 2010, s. 10-11; Sus 2014, s. 92; Afuah, Tucci 2003, s. 91; Dudzik, Witek-Hajduk 2007, s. 435; Falencikowski 2013, s. 51-53; D'Souza i in. 2015, s. 7-8; Heikkilä i in. 2015, s. 340-342 oraz wiele innych]).

Abstrahując od związków pomiędzy istotą (ontologią) modelu biznesu a jego elementami składowymi, należy także nadmienić, iż model biznesu rozpatrywany jest często poprzez perspektywę związków (relacji) pomiędzy samym modelem biznesu a partnerami przedsiębiorstwa. Przykładowo, Alexander Osterwalder i Yves Pigneur uważają, iż model biznesu jest ofertą wartości dla jednego lub kilku segmentów klientów i zarazem architekturą przedsiębiorstwa oraz jego sieci partnerów dla kreowania wartości oraz kapitału relacji w celu generowania zysków i stabilnych strumieni dochodów [Osterwalder, Pigneur 2002, s. 2].

Tabela 1. Elementy składowe modelu biznesu według wybranych autorów

Autorzy	Komponenty
Chesbrough, Rosenbloom 2002, s. 533-534.	Propozycja wartości, segment klientów, łańcuch wartości, struktura kosztów i zysków, pozycja przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości łączącym dostawców i odbiorców, zawierająca identyfikację potencjalnych sojuszników i konkurentów, strategia konkurowania.
Obłój 2002, s. 100.	Dominująca przewaga konkurencyjna, zasoby i umiejętności strategiczne, łańcuch wartości.
Shafer, Smith, Lindner 2005, s. 202.	Wybory strategiczne, sieć wartości, tworzenie wartości, zatrzymanie wartości.
Davenport, Leipold, Voelpel 2006, s. 172-173.	Baza (segmenty) klientów, propozycja wartości dla klienta, konfiguracja sieci tworzenia i dostarczania wartości, umiejętności przywódcze zapewniające satysfakcję interesariuszy.
Rajala, Westerlund, 2007, s. 119.	Propozycja wartości dla klienta, zasoby i umiejętności konieczne do rozwoju i wdrożenia modelu biznesu, struktura przychodów i kosztów biznesu.
Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hejduk 2008, s. 62.	Propozycja wartości dla klienta, zasoby/kompetencje, miejsce w łańcuchu dostaw, źródła przychodów.
Wikström, Artto, Kujala, Söderlund 2010, s. 837.	Wartość i elastyczność, organizacja, innowacje i wzrost, kompetencje i aktywa, relacje i współpraca.
Osterwalder, Pigneur 2012, s. 20-21.	Segmenty klientów, propozycje wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, struktura kosztów.
Falencikowski 2013, s. 61	Wartość dla klienta, kompetencje, zasoby, łańcuch wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurowania.
Gay 2014, s. 8.	Wartość, sieci, dynamika.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Chesbrough, Rosenbloom 2002, s. 533-534; Obłój 2002, s. 100; Shafer, Smith, Lindner 2005, s. 202; Davenport, Leipold, Voelpel 2006, s. 172-173; Rajala, Westerlund 2007, s. 119; Gołębiowski i in. 2008, s. 62; Wikström i in. 2010, s. 837; Osterwalder, Pigneur 2012, s. 20-21; Falencikowski 2013, s. 61; Gay 2014, s. 8].

Widać więc, iż podstawowe założenia ontologiczne modelu biznesu nie tylko obejmują wartość i pozostałe elementy składowe konstytuujące tenże model, ale także zakreślają stopień integracji z innymi uczestnikami, funkcjonującymi w otoczeniu przedsiębiorstwa.

3. Zakres metodyczny badań

Prezentowane wyniki badań przeprowadzono w 2015 r. w ramach projektu badawczego pt. „*Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania, trendy i modele*”¹. Badania te przeprowadzono na próbie polskich małych i średnich przedsiębiorstw (przyjmując kryteria i wielkości progowe zgodne z ustawą z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej; Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807 z późn. zm.). Losowy dobór próby badawczej przeprowadzony został w 2014 roku przez Centrum Informatyki Statystycznej w Warszawie. Losowania dokonano z rejestru REGON według stanu z 31.08.2014 r. Reprezentatywność oparto na następujących kryteriach: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności według sekcji i działów PKD, siedziba przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego) oraz min. 5-letni okres funkcjonowania na rynku. Wielkość próby badawczej ustalono, przyjmując, iż:

- W 2012 roku małe przedsiębiorstwa (bez mikro) stanowiły 146 489, a średnie 29 787 podmiotów – wielkość populacji łącznie wynosi 176 276 podmiotów [Tarnawa, Zadura-Lichota 2013, s. 170];
- Poziom ufności $p = 0,95$;
- Wielkość frakcji/procentowy udział zjawiska innowacyjności w populacji wynosi 20% [Zadura-Lichota 2010, s. 10-11];
- Błąd maksymalny wynosi 0,05.

Przy tak określonych kryteriach minimalna liczebność próby powinna wynosić 246 podmiotów (wykorzystano wzór na wielkość próby minimalnej przy populacji skończonej). Ostatecznie w badaniu udział wzięło 250 przedsiębiorstw, których charakterystykę przedstawiono w tabeli 2. Badania terenowe przeprowadziła wyspecjalizowana agencja badawcza.

W gromadzeniu danych posłużono się wywiadami wspomaganymi komputerowo, tzw. CAPI (*Computer Assisted Personal Interview*), polegającymi na przeprowadzeniu wywiadu z respondentem przy użyciu urządzeń mobilnych (tj. laptop, palmtop), na których zapisywane były udzielone odpowiedzi. Badania przeprowadzono na podstawie specjalnie skonstruowanego kwestionariusza. W trakcie badań pilotażowych niektóre pytania zostały zmodyfikowane – głównie pod kątem ich uproszczenia. Pytania dotyczyły głównego obszaru działalności przedsiębiorstwa, co w kontekście eksploracji naukowej modeli biznesu jest ważne. Model biznesu można bowiem określać w związku z jednorodną przedmiotowo działalnością gospodarczą. Natomiast więcej niż jeden model biznesu może występować w przedsiębiorstwie:

- dokonującym segmentacji klientów, z czym łączy się zaspokajanie potrzeb klientów według zróżnicowanych modeli biznesu,
- zdywersyfikowanym przedmiotowo, dlatego właściwe jest wówczas używanie liczby mnogiej w formie modele biznesów [Falencikowski 2013, s. 20].

Ponieważ badania dotyczyły MSP, w których dywersyfikacja przedmiotowa jest rzadkim zjawiskiem, to zarysowany problem miał raczej charakter marginalny. W celu zapewnienia komunikatywności badań, a zwłaszcza jednoznaczności w interpretowaniu ich wyników, takie założenie było konieczne.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/09/B/HS4/01971.

Tabela 2. Charakterystyka badanych polskich, małych i średnich przedsiębiorstw

Kryterium	Liczebność (N=250)	Udział %
Wielkość przedsiębiorstwa		
małe (10-49 osób)	204	81,6
średnie (50-249 osób)	46	18,4
Lokalizacja		
dolnośląskie	17	6,8
kujawsko-pomorskie	11	4,4
lubelskie	11	4,4
lubuskie	7	2,8
łódzkie	12	4,8
małopolskie	23	9,2
mazowieckie	43	17,2
opolskie	6	2,4
podkarpackie	10	4,0
podlaskie	9	3,6
pomorskie	14	5,6
śląskie	28	11,2
świętokrzyskie	6	2,4
warmińsko-mazurskie	11	4,4
wielkopolskie	30	12,0
zachodniopomorskie	12	4,8
Sekcje wg Polskiej Klasyfikacji Działalności		
C – Przetwórstwo przemysłowe	55	22,0
D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	1	0,4
E – Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	2	0,8
F – Budownictwo	43	17,2
G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	68	27,2
H – Transport i gospodarka magazynowa	7	2,8
I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	20	8,0
J – Informacja i komunikacja	6	2,4
K – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	5	2,0
L – Działalność związana z obsługą nieruchomości	11	4,4
M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	17	6,8
N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	7	2,8
Q – Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	1	0,4
R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2	0,8
S – Pozostała działalność usługowa	5	2,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Poza tym wszystkie pytania (np. na temat zasięgu terytorialnego działania) dotyczyły trzech ostatnich lat poprzedzających badanie.

Prezentowane wyniki badań ukazują zależności pomiędzy aktywnością innowacyjną a poszczególnymi elementami składowymi modelu biznesu. Każda składowa modelu biznesu została ujęta w odrębnych pytaniach, które z kolei zbudowane były z dwóch części – w pierwszej diagnozowano konkretny element składowy modelu, natomiast w drugiej identyfikowano relacje międzyorganizacyjne z tymże elementem. Na potrzeby badań przyjęto następujące elementy konstytuujące model biznesu:

- Wartość dla klienta – rozumiana jako całkowita wartość dostarczana klientowi, będąca dostrzegalną wartością pieniężną związaną z korzyściami ekonomicznymi, funk-

cjonalnymi i psychicznymi, których klient spodziewa się po danej ofercie rynkowej [Kotler 2005, s. 60];

- Wartość przechwycona przez przedsiębiorstwo – rozumiana jako wartość uzyskana w wyniku rywalizacji pomiędzy kupującym a sprzedającym – każda ze stron podejmuje próbę przechwycenia dla siebie jak największej części z wytworzonej wartości [Falencikowski 2013, s. 55];
- Kompetencje – atrybuty przedsiębiorstwa, które umożliwiają mu zespalandzie i koordynowanie posiadanych zasobów. Stanowią skomplikowaną wiązkę zasobów, procesów i zdolności [Bratnicki 2000, s. 64];
- Zasoby – czyli wszystkie aktywa, umiejętności, procesy organizacyjne, informacje i inne czynniki przedsiębiorstwa [Barney 1991, s. 101];

- Łańcuch wartości – reguły wiążące zasoby, ludzi i koszty – pełnią funkcję kodu DNA przedsiębiorstwa [Obłój 2010, s. 104];
- Kanały dystrybucji – czyli cały system służący organizowaniu przepływu produktów od wytwórców do końcowych klientów [Sztucki 2000, s. 151];
- Instrumenty konkurowania – rozumiane jako środki świadomie tworzone przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania klientów dla swojej oferty wartości [Stankiewicz 2005, s. 89].

Natomiast innowacyjność diagnozowano na podstawie liczby wprowadzonych w ostatnich trzech latach nowych lub istotnie ulepszonych produktów bądź usług.

Badania miały na celu zdiagnozowanie wpływu relacji wspierających poszczególne składowe modelu biznesu na aktywność innowacyjną badanych przedsiębiorstw. Ze względu na to, iż brano pod uwagę nie liczbę relacji, lecz liczbę rodzajów partnerów, z którymi występowały określone relacje (dywersyfikacja partnerów), postawiono hipotezę o występowaniu dodatniego związku pomiędzy zdywersyfikowaniem rodzajowym partnerów relacji, wspierających funkcjonowanie wszystkich wyszczególnionych elementów konstytuujących model biznesu, a aktywnością innowacyjną badanych przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o składowe modelu biznesu, to – jak wspomniano – każdy element konstytuujący został ujęty w odrębnych pytaniach. We wszystkich pytaniach diagnozowano relacje z zewnętrznymi partnerami. Badano więc, czy te relacje wspierają tworzenie wartości dla klienta, jej przechwytywanie na rzecz badanego przedsiębiorstwa, czy relacje z określonymi grupami partnerów pozwalają przedsiębiorstwu zwiększyć własne kompetencje, uzupełnić zasoby, wspierać określone funkcje w łańcuchu wartości, wykorzystywać kanały dystrybucji partnerów, wspierać instrumenty konkurowania itd.

Relacje diagnozowano w rozbiciu na zewnętrznych partnerów badanych przedsiębiorstw. Partnerem relacji mogła być każda organizacja funkcjonująca w otoczeniu przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem: klientów (innych przedsiębiorstw – odbiorców), dostawców, konkurentów, innych organizacji (takich jak instytucje okołobiznesowe, uczelnie, kapitałodawcy itd.). W celu zaprezentowania wyników badań zastosowano metody statystyki opisowej (graficzna prezentacja danych, opis tabelaryczny), natomiast test chi-kwadrat posłużył sprawdzeniu postawionej hipotezy.

3. Innowacje a relacje międzyorganizacyjne w elementach składowych modelu biznesu

Problematyka innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw stanowi jeden z kluczowych obszarów zainteresowań naukowców i praktyków zarządzania [Zastempowski 2013, s. 68]. Można przypuszczać, że rola innowacji i przedsiębiorczości jest inna w zależności od tego, czy obserwowane są powolne i regularne stopniowe przekształcenia, prawie niezauważalne w całej populacji, czy przeciwnie: występują zmiany szybkie, o charakterze lokalnym, a rozwój odbywa się w sposób dyskretny w izolowanej populacji [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 166]. Niezależnie jednak od tego typu różnic coraz częściej podkre-

śla się, iż aktywność innowacyjna uwarunkowana jest aktywnością relacyjną. I to zarówno w odniesieniu do relacji pionowych, których przejawem są relacje zachodzące pomiędzy podmiotami tworzącymi łańcuch dostaw (łącznie dostawców, sprzedawców i nabywców), jak i relacji poziomych, najczęściej zachodzących pomiędzy konkurującymi podmiotami [Kawa, Pierański 2016, s. 230].

Tabela 3. Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw a zróżnicowanie rodzajowe partnerów relacji międzyorganizacyjnych w rozbiciu na poszczególne elementy składowe modelu biznesu

Liczba innowacji	Liczba grup partnerów relacji międzyorganizacyjnych				
	w obszarze tworzenia wartości				
	0	1	2	3	4
0	20	24	30	7	0
1-4	6	21	24	24	1
5 i więcej	4	9	39	41	0
Liczba innowacji	w obszarze przechwytywania wartości				
	0	1	2	3	4
0	16	25	31	9	0
1-4	4	20	30	21	1
5 i więcej	0	8	41	44	0
Liczba innowacji	w obszarze kompetencji				
	0	1	2	3	4
0	35	17	24	5	0
1-4	10	20	25	20	1
5 i więcej	2	10	38	43	0
Suma	47	47	87	68	1
Liczba innowacji	w obszarze zasobów				
	0	1	2	3	4
0	45	19	15	2	0
1-4	14	23	24	15	0
5 i więcej	10	8	37	36	2
Liczba innowacji	w obszarze łańcucha wartości				
	0	1	2	3	4
0	62	8	9	1	1
1-4	14	23	26	12	1
5 i więcej	8	13	35	31	6
Liczba innowacji	w obszarze kanałów dystrybucji				
	0	1	2	3	4
0	34	23	18	6	0
1-4	16	23	23	14	0
5 i więcej	8	11	35	39	0
Liczba innowacji	w obszarze kanałów dystrybucji				
	0	1	2	3	4
0	28	32	18	3	0
1-4	10	23	27	15	1
5 i więcej	9	12	34	38	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 3 zaprezentowano liczebność przedsiębiorstw charakteryzujących się określoną aktywnością innowacyjną (mierzoną poprzez liczbę wprowadzonych w ostatnich trzech latach nowych lub istotnie ulepszonych produktów bądź usług) w rozbiciu na liczebność rodzajów partnerów relacji w poszczególnych elementach składowych modelu biznesu (łącznie siedem elementów: tworzenie wartości dla klienta, wartość przechwycona przez przedsiębiorstwo, kompetencje oparte na wiedzy, zasoby, łańcuch wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurowania).

Jak wynika z rozkładu liczebności oraz przeprowadzonych obliczeń statystycznych (tabela 4), można stwierdzić występowanie

nie dodatniego związku pomiędzy dywersyfikacją rodzajową partnerów relacji a innowacyjnością badanych przedsiębiorstw w każdym elemencie składowym modelu biznesu.

Tabela 4. Wyniki testu niezależności χ^2 aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w zależności od liczby grup partnerów relacji

Lp.	Element składowy	Obliczenia
1	Tworzenie wartości	$(\chi^2 = 49,025 > \chi^2_{\alpha=0,05; ss=8} = 15,507; C = 0,313)$
2	Przechwytywanie wartości	$(\chi^2 = 55,612 > \chi^2_{\alpha=0,05; ss=8} = 15,507; C = 0,334)$
3	Kompetencje	$(\chi^2 = 75,916 > \chi^2_{\alpha=0,05; ss=8} = 15,507; C = 0,390)$
4	Zasoby	$(\chi^2 = 82,145 > \chi^2_{\alpha=0,05; ss=8} = 15,507; C = 0,405)$
5	Łańcuch wartości	$(\chi^2 = 120,150 > \chi^2_{\alpha=0,05; ss=8} = 15,507; C = 0,490)$
6	Kanały dystrybucji	$(\chi^2 = 55,375 > \chi^2_{\alpha=0,05; ss=8} = 15,507; C = 0,333)$
7	Instrumenty konkurowania	$(\chi^2 = 60,704 > \chi^2_{\alpha=0,05; ss=8} = 15,507; C = 0,348)$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Siła zależności pomiędzy „relacyjnością a innowacyjnością” jest zależna od konkretnego obszaru (najłabsza w obszarze tworzenia wartości, a najsilniejsza w łańcuchu wartości), jednak test niezależności chi-kwadrat potwierdza występowanie związku pomiędzy dywersyfikacją rodzajową partnerów relacji dla ogółu (tzn. wszystkich łącznie) elementów składowych modelu biznesu²:

$$(\chi^2 = 89,383 > \chi^2_{\alpha=0,05; ss=4} = 9,487; C = 0,423).$$

Tabela 5. Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw a zróżnicowanie rodzajowe partnerów relacji międzyorganizacyjnych we wszystkich elementach składowych modelu biznesu

Liczba innowacji	Przedziały liczbowe grup partnerów relacji międzyorganizacyjnych we wszystkich elementach składowych modelu biznesu			
	0-7	8-14	15-21*	Suma
0	51	26	4	81
1-4	16	38	22	76
5 i więcej	6	35	52	93
Suma	73	99	78	250

* Teoretycznie suma wszystkich rodzajów grup partnerów relacji mogła wynieść do 28, jednak nie było żadnego przedsiębiorstwa z 22 grupami partnerów (natomiast przedsiębiorstw z 21 grupami partnerów było 20).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przeprowadzone badania eksplikują obecne trendy w sposobie postrzegania innowacyjności. Nie traktuje się jej obecnie jako pojedynczego, odosobnionego zjawiska, ale jako zdarzenie o kompleksowym charakterze [Szopik-Depczyńska 2015, s. 191]. Zatem ze względu na wzrastające znaczenie wykorzystywania relacji międzyorganizacyjnych w stymulowaniu ak-

tywności innowacyjnej problematyka ta powinna być uwzględniana w modelach biznesu zarówno nowo tworzonych, jak i istniejących przedsiębiorstw.

Zakończenie

Jednym z zasadniczych problemów małych i średnich przedsiębiorstw jest świadome kształtowanie swojej przyszłości w celu zapewnienia korzystnej pozycji konkurencyjnej i możliwości długookresowego rozwoju, pomimo zmiennego otoczenia. W warunkach postępującej globalizacji procesów gospodarczych posiadanie strategii ukierunkowanej na rozwój przedsiębiorstwa w powiązaniu z umiejętnością współpracy z innymi podmiotami jest podstawowym i niezbędnym elementem długookresowego planowania [Ujda-Dyńka 2013, s. 289]. Umiejętna współpraca skutkująca istnieniem relacji międzyorganizacyjnych z różnorodnymi grupami interesariuszy jest również determinantą kształtującą aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa dzięki współpracy ze zdwersyfikowanymi rodzajowo partnerami relacjami mogą minimalizować liczne bariery, jakie napotykają w procesie innowacyjnym.

Test chi-kwadrat, obliczony dla każdego elementu z osobna, jak również dla wszystkich elementów razem, pozwolił pozytywnie zweryfikować postawioną hipotezę. W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić występowanie dodatniego związku pomiędzy dywersyfikacją rodzajową partnerów relacji a innowacyjnością badanych przedsiębiorstw w każdym elemencie składowym modelu biznesu (a więc w tworzeniu wartości, jej przechwytywaniu, kompetencjach opartych na wiedzy, zasobach, łańcuchu wartości, kanałach dystrybucji, instrumentach konkurowania).

Literatura

- Afuah A., Tucci Ch. L., 2003, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Applegate L.M., 2000, *E-business models: Making sense of the internet business landscape*, [w:] Applegate L.M., Dickson G.W., DeSanctis G. (red.), *Information Technology and the New Enterprise: Future Models for Managers*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New York.
- Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, nr 17/1, s. 99-120.
- Bis J., 2013, *Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, [w:] B. Kożuch (red.), *Modele biznesowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” T. XIV, z. 13, cz. II, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 53-63.
- Bratnicki M., 2000, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- 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, nr 3, s. 529-555.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., 2011, *Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 99-106.

² Przedziały liczbowe grup partnerów relacji międzyorganizacyjnych według tabeli 3.

- D'Souza A., Wortmann H., Huitema G., Velthuijsen H., 2015, *A business model design framework for viability; a business ecosystem approach*, „Journal of Business Models”, vol. 3, nr 2, s. 1-29.
- Davenport T.H., Leopold M., Voelpel S., 2006, *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation*, Capabilities Publics Corporate Publishing & Wiley GmbH, Erlangen.
- Dudzik T., Witek-Hajduk M.K., 2007, *Model biznesu – moda czy nowa koncepcja zarządzania strategicznego*, [w:] H. Brdulak, E. Duliniac, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 429-439.
- Dworzeczki Z., 2003, *Strategiczne sieci przedsiębiorstw*, [w:] A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Falencikowski T., 2011, *Modele biznesu w sektorze turystycznym – ujęcie relacyjne*, [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 250-259.
- Falencikowski T., 2013, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Gay B., 2014, *Open innovation, networking, and business model dynamic: the two sides*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, vol. 3, s. 1-20.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., 2008, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Heikkilä M., Bouwman H., Heikkilä J., Solaimani S., Janssen W., 2015, *Business model metrics: an open repository*, [w:] J. Becker, M.J. Shaw (wyd.), *Information Systems and e-Business Management*, Springer, s. 1-30.
- Huczek M., 2015, *Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas – Zarządzanie”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanitas, T. 16, vol. 2, Sosnowiec, s. 13-25.
- Jabłoński M., 2010, *Technologiczne mapy drogowe w procesie projektowania modeli biznesu*, [w:] „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas – Zarządzanie”, z. 2, s. 7-14.
- Kawa A., Pierański B., 2016, *Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 227-238.
- Kujala S., Artto K., Aaltonen P., Turkulainen V., 2010, *Business models in project-based firms – Towards a typology of solution-specific business models*, „International Journal of Project Management”, vol. 28, s. 96-106.
- Kotler Ph., 2005, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Obłój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Obłój K., 2010, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy?*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Olesiński Z., 2010, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2002, *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, Slovenia – Bled, June 17-19.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005, *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of The Concept*, „Communications of the Association for Information Systems”, vol. 16, s. 1-25.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2012, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Rajala R., Westerlund M., 2007, *Business models – a new perspective on firms' assets and capabilities. Observations from the Finnish software industry*, „Entrepreneurship and Innovation”, vol. 8, nr 2, s. 115-125.
- Shafer S., Smith H., Lindner J., 2005, *The Power of Business Models*, „Business Horizons”, vol. 48, s. 199- 207.
- Stankiewicz M. J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.
- Stańczyk-Hugiet E.I., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sus A., 2014, *Dynamika modeli biznesu*, „Nauki o Zarządzaniu”, vol. 1/18, s. 90-99.
- Szopik-Deczyńska K., 2015, *Współpraca innowacyjna przedsiębiorstw sfery B+R w województwie śląskim*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 225, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 191-199.
- Szopik-Deczyńska K., Deczyński R., 2012, *Aktywność innowacyjna sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w aspekcie konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 25, Szczecin, s. 373-392.
- Sztucki T., 2000, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Szymańska A., 2012, *Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Strategie rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków, s. 183-197.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P., 2013, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.
- Ujda-Dyńska B., 2013, *Współdziałanie gospodarcze jako element strategii rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 34, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, s. 289-300.
- Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej; Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807 z późn. zm.
- Wikström K., Artto K., Kujala J., Söderlund J., 2010, *Business models in project business*, „International Journal of Project Management”, vol. 28, s. 832-841.
- Zadura-Lichota P., 2010, *Innowacyjność 2010*, PARP, Warszawa.
- Zastempowski M., 2013, *Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2, s. 68-75.