

Marcin Wierzbński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: marcin.wierzbinski@ue.wroc.pl

MODEL BIZNESOWY A INNOWACYJNOŚĆ

BUSINESS MODEL VS. INNOVATION

DOI: 10.15611/pn.2017.472.43

JEL Classification: O31

Streszczenie: Autor podejmuje w artykule istotny problem dotyczący relacji pomiędzy modelem biznesowym a innowacyjnością. Celem artykułu jest zatem przedstawienie relacji pomiędzy tymi dwoma pojęciami. W pierwszej części artykułu omówiono istotę modelu biznesowego, a także cel artykułu. W kolejnej części zaprezentowano różne definicje odnowy modelu biznesowego, a następnie różne rozumienie innowacyjności przedsiębiorstwa oraz klasyfikacje innowacji. Przedstawiono też koncepcję powiązania procesu innowacyjności z procesem odnowy modelu biznesowego. Podstawą odnowy modelu biznesowego mogą być zarówno innowacje technologiczne, jak i innowacje rynkowe, procesowe czy innowacje w sposobie dostarczania wartości klientom. Niemniej jednak warunkiem skutecznej komercjalizacji innowacji technologicznych jest ich wkomponowanie w odpowiedni model biznesowy.

Słowa kluczowe: model biznesowy, innowacyjność, proces.

Summary: In the article the author tries to scrutinize the relation between business model and innovation. The aim of the article is to depict the relationships between these two concepts. Firstly, there was presented the essence of business model and the goal of this article. In the next part of the article there are depicted different definitions of business model renewal. Then there are described different attitudes to definition of innovation and classification of innovations. The most important part of the article is the conception of integration of business model renewal and innovation process. The basis of business model renewal are both technological innovations and other innovations relating to market and process aspects like the way in which the value for customers is delivered. However, the most important requisite for successful implementation of technological innovation is making it fit into proper business model.

Keywords: business model, innovation, process.

1. Istota modelu biznesowego przedsiębiorstwa

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

Jedną z pierwszych definicji modelu biznesowego, stworzoną na gruncie wyników badań dotyczących sposobów prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa internetowe, podał P. Timmers [1998]. Zdefiniował on model biznesowy jako:

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

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

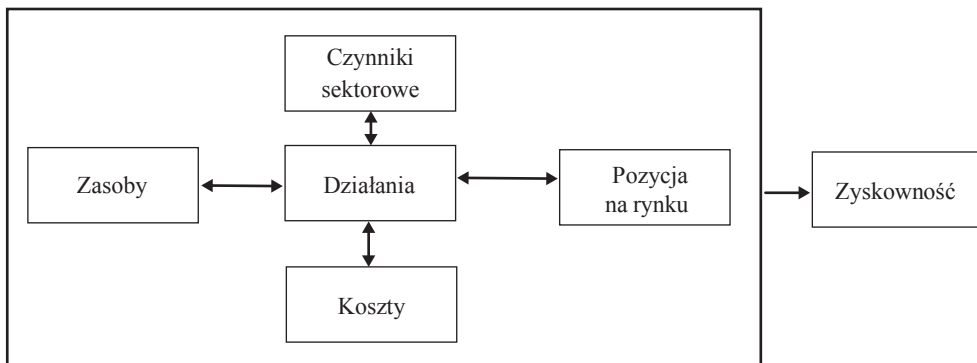
Jedną z pierwszych autorek akcentujących potrzebę takiego kształtowania modelu biznesowego, aby połączyć tworzenie wartości dla klientów z generowaniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa, była J. Magretta [2002]. Określiła ona model biznesowy jako opowieść, która wyjaśnia, w jaki sposób przedsiębiorstwo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

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

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

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

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



Rys. 1. Model biznesowy według A. Afuah

Źródło: [Afuah 2004, s.10].

A. Afuah stwierdza, że w odniesieniu do działań przedsiębiorstwo musi dokonać trzech wyborów, odpowiadając na następujące pytania [Afuah 2004, s. 9]:

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

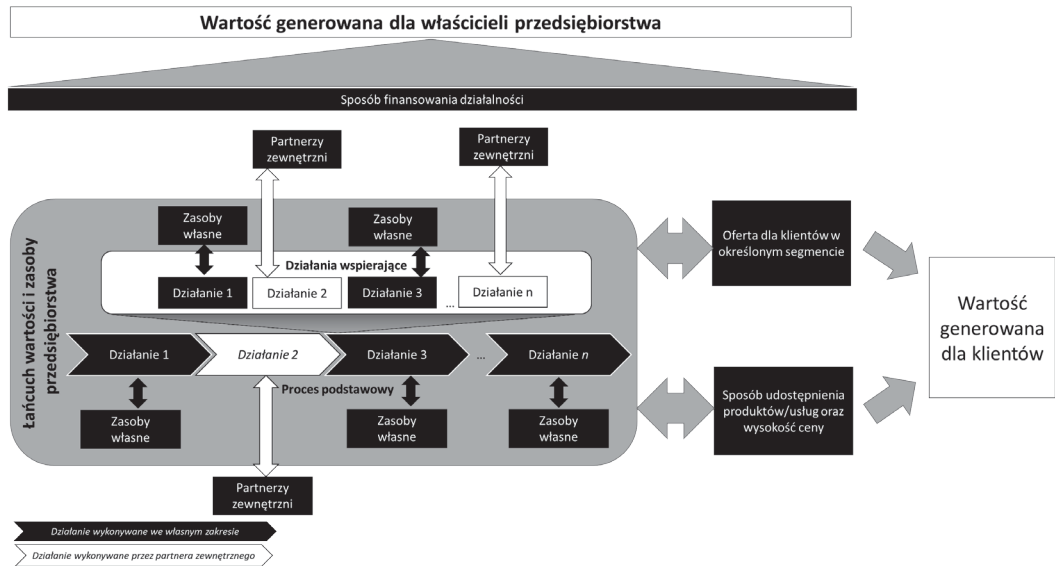
Odpowiedź na te trzy pytania powinny zostać udzielone w taki sposób, aby było możliwe generowanie ponadprzeciętnej wartości dla klientów (strategia niskich kosztów lub wyróżniania) i zdobycie na rynku takiej pozycji, która umożliwi prze-

chwycenie znacznej wartości (osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków). W definicji tej jest wyraźne nawiązanie do strategii konkurencji M.E. Portera, jak również do opracowanego przez niego łańcucha wartości. Ponadto metody analizy i oceny modelu biznesowego, które zaproponował Afuah w tej pozycji odwołują się w dużej mierze do znanych metod analizy strategicznej i do tradycyjnych metod analizy finansowej.

Wykonany przegląd literatury wskazuje na osiągnięcie konsensusu w odniesieniu do tego, że model biznesowy odzwierciedla sposób generowania satysfakcjonującej stopy zwrotu z kapitału dla właścicieli poprzez generowanie wartości dla klientów. Pomiędzy tworzeniem wartości dla klientów a tworzeniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa zachodzą relacje zwrotne. Na przykład, im wyższa cena za udostępnienie produktu w określonej formie, tym większą część wartości przechwyci przedsiębiorstwo, a mniejszą jego klienci. Podobnie im szerszy zakres funkcjonalności produktu przy stałej cenie, tym będzie wyższa wartość wytworzona dla klientów przy mniejszej wartości przechwyconej przez przedsiębiorstwo, gdyż zazwyczaj dostarczenie szerszej funkcjonalności wiąże się z generowaniem dodatkowych kosztów. Takie same relacje dotyczą jakości produktu lub innych jego cech. To, jaką część wartości przechwyci przedsiębiorstwo przy ustalonych cechach produktu, sposobie jego udostępniania oraz wysokości ceny, zależy w dużej mierze od organizacji wewnętrznego łańcucha wartości, rozwoju kluczowych zasobów oraz relacji z partnerami zewnętrznymi. Organizacja łańcucha wartości oraz relacji z klientami wywiera przede wszystkim wpływ na wysokość i strukturę kosztów, ale także na cechy produktu lub sposób jego dystrybucji. Przedstawione rozważania pozwalają stwierdzić, że model biznesowy:

- przedstawia sposób generowania wartości dla klientów i właścicieli przedsiębiorstwa;
- wymaga zdefiniowania istotnych elementów składowych, od których zależy tworzenie wartości dla klientów i właścicieli przedsiębiorstwa, w tym:
 - cech i zakresu oferty dla określonych segmentów klientów,
 - sposobu udostępniania oferty i wysokości ceny,
 - wewnętrznego łańcucha wartości,
 - kluczowych zasobów niezbędnych do wykonywania działań w ramach wewnętrznego łańcucha wartości,
 - relacji z partnerami zewnętrznymi,
 - sposobu finansowania prowadzonej działalności;
- wymaga określenia wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi.

Przedstawiona definicja jest zgodna z koncepcją systemową modelu biznesowego, a także zawiera cechy podejścia holistycznego. Ujęcie systemowe i holistyczne w pełni oddaje istotę modelu biznesowego i jego związek z tworzeniem wartości zarówno dla klientów, jak i właścicieli przedsiębiorstwa. Schemat takiego ujęcia modelu biznesowego zaprezentowano na rysunku 2.



Rys. 2. Schemat modelu biznesowego

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona idea modelu biznesowego może znaleźć zastosowanie w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa, działającego zarówno w przestrzeni internetowej, jak i w tradycyjnej przestrzeni gospodarczej. Niemniej sposób zdefiniowania elementów składowych modelu biznesowego będzie inny w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa. Model biznesowy jest bowiem tym, co pozwala przedsiębiorstwom wyróżnić się na rynku i osiągnąć przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami. Jednym z istotnych aspektów związanych z odnawianiem modelu biznesowego jest innowacyjność. Celem tego artykułu jest przedstawienie relacji pomiędzy modelem biznesowym a szeroko rozumianą innowacyjnością.

2. Odnowa modelu biznesowego poprzez innowacyjność

Model biznesowy przedsiębiorstwa powinien podlegać odnowie, która umożliwi zachowanie przewagi konkurencyjnej. Odnowę modelu biznesowego należy łączyć z dokonaniem innowacji przełomowej, w wyniku której powstaje zupełnie nowy sposób dostarczania wartości klientom lub nowy sposób przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo dla jego właścicieli, podlegający następnie doskonaleniu. Nowy model biznesowy podlega doskonaleniu po jego wdrożeniu, w tym w wyniku wprowadzania innowacji przyrostowych dotyczących poszczególnych jego części składowych (oferowanych produktów, usług, wykorzystywanej technologii produkcji, zmian w łańcuchu wartości, zmian w sposobie udostępniania oferty etc.). Odnowa modelu biznesowego dokonuje się w ramach określonego procesu, w którym w

pierwszej kolejności dochodzi do zerwania z obecnym sposobem kreowania wartości dla klientów i właścicieli przedsiębiorstwa oraz zastąpienia go przez zupełnie nowe podejście w tym zakresie (zmiana o charakterze nieciągłym), podlegające następnie doskonaleniu poprzez wprowadzanie w nim przyrostowych, drobnych korekt.

Ze względu na fakt, że model biznesowy jest integralną częścią strategii, to odnowa modelu biznesowego ściśle wiąże się z pojęciem odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Szczegółowe rozważania dotyczące odnowy przedsiębiorstwa i odnowy strategicznej, w tym odnowy modelu biznesowego, prowadzi między innymi G. Bełz w pracy pt. *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*. Stwierdza on, że pojęcie odnowy odnosi się do zmian o charakterze nieciągłym, które zachodzą w stosunkowo krótkim czasie (do dwóch lat) z punktu widzenia cyklu życia przedsiębiorstwa, gruntownie przekształcając organizację [Bełz 2011]. Jednocześnie przywołuje on definicję strategicznej odnowy sformułowaną przez Agarwala i Helfata. Autorzy ci definiują strategiczną odnowę jako „proces, treść i efekt przekształcenia lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania” (za: [Bełz 2011, s. 34]). Z kolei J. Karpacz stwierdza, że „odnowa strategiczna potencjału przedsiębiorstwa oznacza przeprowadzenie zmian w celu jak najlepszego dopasowania charakterystyk tworzących go zasobów materialnych i niematerialnych do warunków podyktowanych eksploatacją szans oraz neutralizacją zagrożeń” (za: [T. Falencikowski 2015]). Z przywołanej definicji odnowy strategicznej wynika, że jest ona uwarunkowana zmianami zachodzącymi w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa. Przesłanką do rozpoczęcia odnowy są zatem sygnały o zachodzących zmianach w otoczeniu zewnętrznym związane z rozwojem technologii, zmianami społecznymi i kulturowymi, zmianami regulacji prawnych czy zmianami dotyczącymi sposobu dostarczania przez podmioty konkurencyjne wartości klientom.

Niewątpliwie zatem odnowa modelu biznesowego wypełnia znamiona pojęcia odnowy strategicznej. Kluczowe aspekty odnowy strategicznej, w tym odnowy modelu biznesowego, dotyczą tego, że:

- jest ona uwarunkowana zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- ma charakter zmiany o charakterze nieciągłym, związanej z kluczowymi atrybutami organizacji,
- jest związana ze zmianą posiadanych i eksploatowanych zasobów oraz powiązań pomiędzy nimi,
- jest procesem,
- ma wpływ na długofalowe perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Źródłem odnowy modelu biznesowego mogą być nie tylko zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa, ale także efekty procesu innowacyjności występującego w ramach jego struktury organizacyjnej. A. Afuah definiuje innowacyjność jako wykorzystanie nowej wiedzy do oferowania nowych produktów i usług, których oczekują klienci [Afuah 2003, s. 13]. Jednocześnie autor dzieli wiedzę na tech-

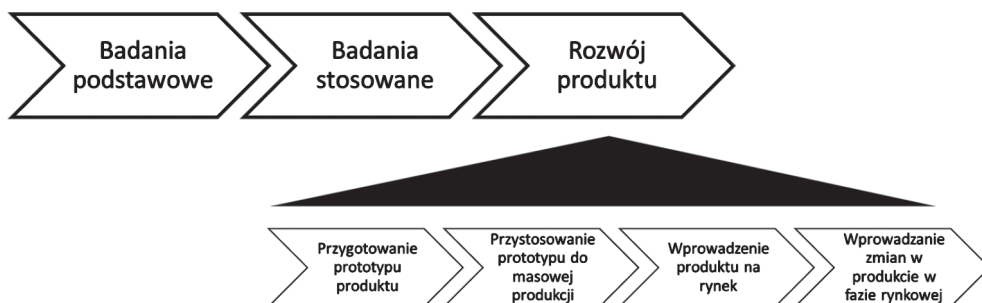
nologiczną i rynkową. Wiedza technologiczna dotyczy znajomości komponentów produktu, powiązań pomiędzy komponentami, znajomości procesu wytwórczego i wykorzystywanych w nim technik. Wiedza rynkowa z kolei jest związana ze znajomością kanałów dystrybucji, oczekiwań, preferencji i potrzeb klientów. A. Afuah zawęża innowacyjność głównie do rozwoju nowych produktów i usług. Znacznie szersze pojęcie innowacyjności podaje M.E. Porter, który uważa, iż z tym terminem jest związany nowy sposób wykonywania działań, który podlega komercjalizacji [Porter 1990, s. 780]. Tak pojmowana innowacyjność daleko wykracza poza działy badań i rozwoju, a zatem dotyczy wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podobnie innowacyjność rozumieją S. Maital i D.V.R. Seshardi. Definiują oni innowacyjność jako proces, w którym kreatywność znajduje zastosowanie w każdym aspekcie łańcucha wartości przedsiębiorstwa, poczynając od jego początku aż do końca, po to, aby rozwinąć nowe lub lepsze sposoby kreowania wartości dla klientów [Maital, Seshadri 2007, s. 29]. Zatem innowacje mogą być generowane nie tylko w formalnie wyodrębnionym w strukturze organizacyjnej dziale badań i rozwoju, ale mogą powstawać w różnych częściach organizacji, również na styku organizacji i otoczenia zewnętrznego (np. przy wykorzystaniu portali crowdsourcingowych).

Oczywiście źródłem nowych modeli biznesowych jest w dużej mierze postęp technologiczny, skutkujący powstawaniem nowych rozwiązań technologicznych, na bazie których są opracowywane nowe produkty lub nowe metody ich wytwarzania. Wielu autorów wskazuje na fakt, że nowe technologie mogą być podstawą opracowywania innowacyjnych modeli biznesowych [Chesbrough 2010; Baden Fuller, Haeffliger 2013; Tongur, Engwall 2014]. Stwierdzenie to można również potwierdzić, wyciągając stosowne wnioski z obserwacji rzeczywistości. Niemniej jednak należy również dodać, że powstanie nowej technologii nie przekłada się na tworzenie wartości dodanej dopóty, dopóki ta technologia nie zostanie skomercjalizowana w postaci nowych produktów wprowadzanych na rynek w ramach określonego modelu biznesowego. Nowe modele biznesowe mogą powstawać na bazie technologii powstających w wewnętrznych strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa, nabywanych od podmiotów zewnętrznych lub powstających w ramach współpracy z partnerami zewnętrznymi, w tym w postaci kooperacji.

Wszystkie innowacje mogą podlegać określonym klasyfikacjom. W literaturze przedmiotu występuje wiele rodzajów klasyfikacji. Najważniejszy jest jednak podział innowacji na radykalne (*radical innovation*) oraz przyrostowe (*incremental innovation*). Innowacja ma charakter radykalny, jeżeli związana z nią wiedza technologiczna jest istotnie różna od dotychczasowej wiedzy, która staje się wiedzą przestarzałą [Afuah 2003, s. 15]. Innowacja przyrostowa bazuje z kolei na dotychczasowej wiedzy, która podlega rozszerzeniu lub uzupełnieniu o nowe nieznanne do tej pory istotne elementy. C. Christensen oraz M. Raynor dokonują podobnego podziału, dzieląc innowacje na podtrzymujące (*sustaining innovation*) oraz przełomowe (*disruptive innovation*) [Christensen, Raynor 2003, s. 34]. Według tych dwóch

autorów innowacja podtrzymująca jest ukierunkowana na istniejących i wymagających klientów końcowych oraz polega na oferowaniu im lepszego produktu lub usługi, które do tej pory były dostępne na rynku. Niekiedy ten rodzaj innowacji dotyczy bardziej zaawansowanych technicznie produktów, wyprzedzających produkty konkurencyjne, lecz w dalszym ciągu są to produkty, które do tej pory były oferowane na rynku. Z kolei innowacja przełomowa polega na przełamaniu trajektorii ciągłych usprawnień istniejących produktów. Innowacja przełomowa polega na zaoferowaniu nowych produktów, które są bardziej wygodne, prostsze, a także mniej kosztowne i jednocześnie są zorientowane na zupełnie nowych klientów. To właśnie innowacje przełomowe/radykalne prowadzą do zjawiska „twórczej destrukcji”, w ramach której stare sposoby tworzenia i dostarczania wartości dla klientów zostają zamienione przez nowe sposoby, co przekłada się na strukturalną zmianę całych sektorów gospodarki [Schumpeter 2009].

Z punktu widzenia odnowy modelu biznesowego szczególne znaczenie mają innowacje radykalne/przełomowe. Niezależnie od tego, czy innowacje te dotyczą sfery technologicznej, produktowej, organizacyjnej czy innej, mają one często decydujące znaczenie dla opracowania i wdrożenia nowego modelu biznesowego. Innowacją radykalną na rynku fotograficznym było przejście od błon fotograficznych do technologii cyfrowych, w wyniku czego model biznesowy Kodaka i wielu innych przedsiębiorstw na rynku fotografii przestał tworzyć wartość dla klientów. Na rynku wypożyczalni filmów radykalną innowacją okazało się udostępnianie treści za pośrednictwem serwisów VoD, które całkowicie zastąpiły model działania tradycyjnych wypożyczalni. W przyszłości należy się spodziewać kolejnych radykalnych innowacji, które mogą doprowadzić do zaniku obecnych modeli biznesowych przedsiębiorstw działających na rynku energii elektrycznej (technologie rozproszone), transportu miejskiego (połączenie technologii informatycznych z technologiami motoryzacyjnymi), medycznym (nowe terapie medyczne i leki). To właśnie innowacje radykalne prowadzą do powstawania innowacyjnych modeli biznesowych, które w ramach procesu „twórczej destrukcji” tworzą często całe nowe sektory gospodarki, zastępując dotychczasowe tradycyjne sektory.



Rys. 3. Fazy procesu badań i rozwoju

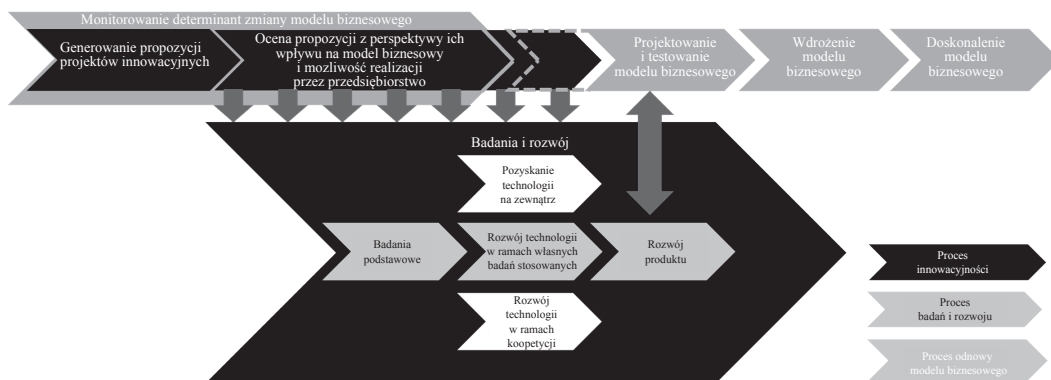
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Chiesa 2001, s. 12].

Prowadzenie badań i rozwijanie nowych technologii we własnym zakresie lub we współpracy z podmiotami zewnętrznymi może dać przedsiębiorstwu szczególną przewagę na rynku, gdyż wówczas jest szansa na bycie liderem pod względem innowacyjności oraz wprowadzania nowych produktów i usług na rynek w ramach odnowionego modelu biznesowego. Najczęściej proces badań i rozwoju z perspektywy opracowywania nowego produktu jest rozdzielony na kilka zasadniczych faz, które przedstawiono na kolejnym rysunku.

Badania podstawowe są prowadzone w celu pozyskiwania nowej wiedzy (praw, teorii) z zakresu różnych dziedzin nauki (nauki ścisłe, przyrodnicze, inżynieryjne i społeczne), która nie musi mieć bezpośredniego i natychmiastowego przełożenia na praktyczne jej wykorzystanie w tworzeniu nowych produktów czy usług. Badania stosowane dotyczą wykorzystania istniejącej wiedzy i teorii naukowych w praktyce, w tym do rozwiązania określonych problemów, zaspokojenia określonych potrzeb czy do stworzenia rozwiązań technicznych, które mogą znaleźć zastosowanie w przyszłych produktach i usługach. Badania stosowane mają zatem charakter użytkowy – są nastawione na praktyczne wykorzystanie istniejącej wiedzy. Z kolei faza rozwoju odnosi się wprost do opracowania konkretnych produktów lub technologii służących ich wytwarzaniu. Faza ta składa się z czterech zasadniczych etapów, do których można zaliczyć przygotowanie prototypu nowego produktu, przystosowanie tego prototypu do wdrożenia na masową skalę i wreszcie wprowadzenie produktu na rynek oraz jego doskonalenie w fazie rynkowej. Przygotowanie prototypu polega w zasadzie na stworzeniu pierwszej wersji nowego produktu poprzez jego zaprojektowanie, a także implementację oraz integrację znanych rozwiązań technicznych. Następnie prototyp podlega testowaniu, w wyniku którego zostają zidentyfikowane obszary do jego usprawnienia. Opracowanie nowego produktu ma zatem charakter iteracyjny. Dopiero przygotowanie prototypu, który przeszedł wszystkie testy oraz usprawnienia, umożliwia jego przystosowanie do masowej produkcji i wprowadzenia na rynek. Po wprowadzeniu produktu na rynek i zdobyciu pierwszych doświadczeń związanych z jego realnym użytkowaniem może on podlegać dalszym zmianom i doskonaleniu.

Nie wszystkie z wymienionych faz procesu B+R są w każdej sytuacji prowadzone w ramach wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa. Na prowadzenie badań podstawowych mogą sobie pozwolić największe korporacje dysponujące dużymi budżetami na działalność badawczo-rozwojową. Najczęściej jednak ten rodzaj badań jest prowadzony przez ośrodki uniwersyteckie i inne, które są finansowane ze środków publicznych. W ramach działów B+R wyodrębnionych w wewnętrznych strukturach przedsiębiorstw są najczęściej prowadzone badania stosowane i rozwojowe lub wyłącznie rozwojowe. W tej sytuacji przedsiębiorstwa kooperują z innymi ośrodkami badawczymi w celu zdobycia lub poszerzenia podstawowej wiedzy z danego obszaru.

Z perspektywy odnowy modelu biznesowego proces innowacyjności, w tym badań i rozwoju, wygląda nieco inaczej, co zostało zaprezentowane na kolejnym rysunku.



Rys. 4. Proces innowacyjności przedsiębiorstwa ukierunkowany na odnowę modelu biznesowego

Źródło: opracowanie własne.

Do odnowy modelu biznesowego mogą prowadzić efekty szeroko rozumianego procesu innowacyjności, a nie tylko procesu umiejscowionego w formalnie wyodrębnionym dziale B+R. Na przedstawionym rysunku wyodrębniono zatem trzy zasadnicze procesy, które są ze sobą ściśle powiązane, tj.:

- proces innowacyjności,
- proces badań i rozwoju, który jest integralną częścią szeroko rozumianego procesu innowacyjności,
- proces odnowy modelu biznesowego.

Szeroko rozumiany proces innowacyjności składa się zatem z trzech istotnych elementów:

- generowania propozycji projektów innowacyjnych,
- oceny wysuwanych propozycji projektów innowacyjnych pod kątem ich wpływu na model biznesowy przedsiębiorstwa, a także pod kątem zdolności przedsiębiorstwa do realizacji poszczególnych projektów,
- podprocesu badań i rozwoju.

Istotnym elementem procesu innowacyjności jest pierwszy jego etap związany z generowaniem propozycji dotyczących nowych projektów innowacyjnych. Oczywiście propozycje te mogą powstawać w różnych częściach organizacji przedsiębiorstwa, także na jej styku z partnerami biznesowymi, w tym klientami. Propozycje te mogą dotyczyć nie tylko rozpoczęcia badań dotyczących pozyskania nowej wiedzy, badań technologicznych czy rozwoju nowych produktów, lecz mogą być ukierunkowane na projekty dotyczące zmiany poszczególnych elementów modelu

biznesowego, jak na przykład łańcucha wartości, nawiązania współpracy z nowymi partnerami, rozszerzenia oferty skierowanej do klientów etc.

Innowacyjność przedsiębiorstwa ukierunkowana na budowanie skutecznych modeli biznesowych nie sprowadza się wyłącznie do prowadzenia badań nad nowymi technologiami. Odnowa modelu biznesowego może nastąpić nie na bazie nowych technologii, ale poprzez stworzenie nowej oferty dla klientów dzięki skutecznej integracji istniejących technologii. Tak naprawdę model biznesowy Apple na rynku muzyki nie bazował na nowych technologiach, lecz na integracji różnych istniejących wcześniej technologii w ramach nowej oferty dla klientów (np. technologii internetowych, elektronicznych, zapisu muzyki w formacie cyfrowym etc.). Wreszcie odnowa modelu biznesowego nie musi być w ogóle związana z aspektami technologicznymi, lecz z innowacyjnym podejściem do sprzedaży produktów, sposobu organizacji łańcucha wartości, sposobu finansowania działalności czy pozyskiwaniem zasobów. Innowacyjne podejście do każdego z tych aspektów może doprowadzić do powstania nowego modelu biznesowego dającego przedsiębiorstwu przewagę nad innymi podmiotami działającymi na rynku. Przykładem na stworzenie skutecznego modelu biznesowego na rynku komputerów osobistych poprzez odpowiednie podejście do kształtowania łańcucha wartości i współpracy z kooperantami jest Dell. Przedsiębiorstwo to skoncentrowało się jedynie na wybranych działaniach w ramach sektorowego łańcucha wartości (głównie na sprzedaży), pozostawiając inne działania do realizacji swoim kooperantom, zlokalizowanym głównie w krajach Dalekiego Wschodu. Skuteczność tego modelu biznesowego nie bazowała zatem na innowacyjnych technologiach, lecz na określonym podejściu do organizacji łańcucha wartości i współpracy z kooperantami.

Wszystkie wysunięte propozycje projektów innowacyjnych muszą przejść wstępną ocenę i selekcję, przede wszystkim z perspektywy ich potencjału do odnowy modelu biznesowego, a także możliwości przedsiębiorstwa w zakresie ich realizacji. Ponadto na tym etapie istotne jest wstępne określenie, w jaki sposób proponowany projekt innowacyjny wpłynie na kształt modelu biznesowego przedsiębiorstwa oraz czy doprowadzi to do wytworzenia nowej wartości dla klientów lub umożliwi przechwycenie większej wartości przez właścicieli. Po pozytywnym przejściu propozycji projektu innowacyjnego przez ten etap może być on skierowany do kolejnych etapów, w tym:

- bezpośrednio do etapu, w którym zostanie opracowany projekt nowego modelu biznesowego na bazie wysuniętej propozycji innowacji,
- do działu zajmującego się badaniami i rozwojem, jeżeli propozycja projektu innowacyjnego jest związana z pozyskaniem nowej wiedzy, ze stworzeniem nowej technologii lub produktu.

Projekt innowacyjny związany z opracowaniem nowego produktu, którym zajmuje się formalnie wyodrębniony w strukturze organizacyjnej dział badań i rozwoju, nie musi zakładać opracowania wszystkich niezbędnych technologii, które mają

być wkomponowane w tym produkcie, we własnym zakresie. Prawa do technologii mogą być pozyskane na różne sposoby, w tym:

- poprzez nabycie tych praw od zewnętrznych i niepowiązanych z przedsiębiorstwem podmiotów, w tym poprzez pozyskanie ich w ramach tzw. „otwartej innowacyjności”,
- w wyniku prowadzenia badań stosowanych we własnym zakresie,
- w wyniku prowadzenia badań stosowanych we współpracy z innymi podmiotami, w tym również w ramach kooperacji z konkurentami.

Przedsiębiorstwa rozwijające nowe produkty oraz modele biznesowe pozyskują potrzebne prawa do technologii jednocześnie w ramach różnych sposobów. Umożliwia to ograniczenie kosztów procesu B+R poprzez skoncentrowanie jedynie kluczowych kompetencji w tym obszarze z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej modelu biznesowego.

Zaprojektowanie wstępnej wersji modelu biznesowego powinno poprzedzać etap rozwoju produktu. Projekt modelu biznesowego określa między innymi, w jaki sposób ma być tworzona wartość dla klienta, w tym jakie funkcje ma spełniać nowy produkt oraz jakie dodatkowe usługi będą świadczone łącznie ze sprzedawanym produktem. W ramach projektu modelu biznesowego zostaje również zdefiniowany łańcuch wartości, a zatem także zostają określone w jego ramach działania, które będą wykonywane przez partnerów zewnętrznych, w tym działania związane z produkcją nowego produktu. Projekt modelu biznesowego musi również określać, z jakimi partnerami przedsiębiorstwo zamierza współpracować przy produkcji nowego produktu i dostarczaniu klientom usług z nim powiązanych. Te wszystkie elementy wpływają na podejście do projektowania produktu, w którym powinni również uczestniczyć wybrani na etapie projektowania modelu biznesowego partnerzy zewnętrzni.

Mimo że opracowanie pierwszej wersji projektu modelu biznesowego powinno poprzedzać przygotowanie wstępnego prototypu produktu, który stanowi najczęściej zasadniczą część wartości tworzonej dla klientów, to dalszy tok postępowania w zakresie opracowania zarówno modelu biznesowego, jak i produktu może mieć charakter iteracyjny. Ostateczna wersja modelu biznesowego i wprowadzanie go w jego ramach produktu powstaje zazwyczaj w wyniku kolejnych, stopniowych ich modyfikacji i przybliżania się do rozwiązania najkorzystniejszego. Kolejne etapy zaprezentowane na rysunku 4 dotyczą testowania nowego modelu biznesowego, jego wdrożenia i doskonalenia.

3. Konkluzje końcowe

Model biznesowy staje się podstawową koncepcją w obszarze zarządzania strategicznego, służącą do zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Model biznesowy określa sposób dostarczania wartości klientom i częściowego przechwytywania tej wartości przez właścicieli przedsiębiorstwa. Raz

zaprojektowany i wdrożony model biznesowy powinien podlegać odnawianiu wraz ze zmieniającymi się okolicznościami prowadzenia działalności gospodarczej, w tym w szczególności wraz z zachodzącymi zmianami w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa. Niemniej jednak odnowa modelu biznesowego może również bazować na szeroko pojętej innowacyjności przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim innowacyjności w obszarze technologicznym. Proces innowacyjności jest ściśle powiązany z procesem odnowy modelu biznesowego, który gwarantuje przedsiębiorstwu utrzymanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Odnowa modelu biznesowego bazująca na innowacyjności jest zatem warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w dzisiejszym świecie.

Przedsiębiorstwa nieinnowacyjne najczęściej nie dokonują również istotnych zmian w modelu biznesowym. Oznacza to, że tego typu przedsiębiorstwa co najwyżej doskonałą model biznesowy, w ramach którego prowadzą działalność, co nie może jednak prowadzić do stworzenia zupełnie nowej oferty dla klientów. Doskonalenie modelu biznesowego jest związane z wprowadzaniem drobnych zmian, niemających istotnego znaczenia z punktu widzenia osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Brak innowacyjności i idącej za nią odnowy modelu biznesowego doprowadziło wiele przedsiębiorstw do wypadnięcia z rynku lub poważnych trudności finansowych (np. Kodak, Blockbuster, Yahoo i wiele innych). Przedsiębiorstwa te zbyt długo trwały w prowadzeniu działalności w ramach określonego modelu biznesowego, co było konsekwencją krótkowzroczności zarządzających (np. zła ocena lub kwestionowanie zmian technologicznych zachodzących w otoczeniu), ale także braku wystarczającej innowacyjności.

Literatura

- Afuah A., 2003, *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*, Oxford University Press, Oxford.
- Afuah A., 2004, *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Baden Fuller Ch., Haefliger S., 2013, *Business models and technological innovation*, Long Range Planning, vol. 46.
- Belz G., 2011, *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Chesbrough H., 2010, *Business model innovation: Opportunities and barriers*, Long Range Planning, vol. 43.
- 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(3).
- Chiesa V., 2001, *R&D Strategy And Organisation. Managing Technical Change in Dynamic Contexts*, Imperial College Press, London.
- Christensen C.M., Raynor M.E., 2003, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Falencikowski T., 2015, *Odnowa modelu biznesu*, Management Forum, vol. 3.

-
- Magretta J., 2002, *Why business models matter*, Harvard Business Review, May.
- Maital S., Seshadri D.V.R., 2007, *Innovation Management: Strategies, Concepts and Tools for Growth and Profit*, Response Books, London.
- Porter M.E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, New Press, New York.
- Schumpeter J.A., 2009, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Timmers P., 1998, *Business models for electronic commerce*, Electronic Markets, no. 8(2).
- Tongur S., Engwall M., 2014, *The business model dilemma of technology shifts*, Technovation, vol. 34.