



Spis treści

| | |
|---|----|
| Wstęp..... | 1 |
| <i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation / Relational potential and enterprises' innovativeness – towards the open innovation</i> | 3 |
| <i>Jakub Drzewiecki: Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji / Business model volatility – context of the innovativeness of organization.....</i> | 11 |
| <i>Waldemar Glabiszewski: Proekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa jako czynnik jego konkurencyjności / Company's pro-ecological image as a factor shaping its competitiveness</i> | 17 |
| <i>Rafał Kozłowski: Przedsiębiorcze przywództwo – opis zjawiska i próba oceny / Entrepreneurial leadership – description of the concept and an attempt to assessment.....</i> | 25 |
| <i>Wioletta Suszek: Uwarunkowania zachowań pro jakościowych a innowacyjność w sferze usług / Determinants of pro-quality behaviour vs. innovativeness in the sphere of services</i> | 33 |
| <i>Anna Starosta: Faza przedkryzysowa w strategiach innowacji / Pre-crisis phase in innovation strategies.....</i> | 43 |
| <i>Emil Bukłaha: Planowanie i kontrola projektów z zastosowaniem linii równowagi (line of balance) / Planning and controlling of projects using the line of balance technique</i> | 48 |

Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce kolejny numer czasopisma „Management Forum”. Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana – podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, a także przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność przedsiębiorstw w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju ich samych, ale także gospodarki. W pierwszym artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach *high-tech*, które pokazały, że im bardziej zróżnicowany podmiotowo jest ich potencjał relacyjny oraz im bardziej korzystne są poszczególne relacje, tym silniej firmy współpracują z podmiotami zewnętrznymi w zakresie tworzenia nowych technologii oraz tym większa jest ich zdolność do tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji.

Tematem kolejnego opracowania jest zmienność modelu biznesowego. Przedstawiono w nim propozycję – będącą efektem badań empirycznych – czynników ilościowych i jakościowych umożliwiających określenie zmienności modelu. Zaprezentowana w artykule koncepcja powinna ułatwić planowanie i wdrażanie zmian w modelu biznesowym innowacyjności.

Kolejną interesującą kwestią z zakresu zarządzania jest próba teoretycznego i praktycznego połączenia ze sobą trzech zagadnień, a mianowicie ekologii, wizerunku przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności. Autor próbuje określić rolę i znaczenie proekologicznej aktywności przedsiębiorstwa w budowaniu jego konkurencyjności przez celowe kształtowanie społecznie akceptowanego wizerunku firmy przyjaznej środowisku. Przeprowadzone badania pokazują, że wysoka świadomość w tym zakresie nie przekłada się na intensywną aktywność menedżerów.

Ciekawie prezentuje się również koncepcja połączenia przedsiębiorczości z przywództwem na potrzeby uzyskiwania poprawy efektywności organizacyjnej oraz rezultaty badań dotyczących przedsiębiorczego przywództwa i problematyki wielowymiarowej efektywności organizacji.

Przedstawiono także analizy będące próbą poszukiwania związku pomiędzy cechami osobowościowymi pracowników a ich projakościowymi postawami i innowacyjnością w środowisku pracy. Spośród wskazanych 50 cech osobowości, zdefiniowanych w pięciu dwubiegunowo scharakteryzowanych czynnikach, wyłoniono 19 cech o pozytywnym, w opinii respondentów, wpływie na zachowania projakościowe, oraz 18 – o negatywnym wpływie, dla 13 cech zaś nie określono zdecydowanego rodzaju wpływu.

Na koniec warto również zwrócić uwagę na artykuł omawiający działania operacyjne w ramach fazy przedkryzysowej, które pozwolić mają uniknąć kryzysu przy jednoczesnym realizowaniu wybranej strategii innowacyjnej, a także opracowanie opisujące praktyczny przykład zastosowania techniki linii równowagi (LoB, *Line of Balance*) w procesie planowania i kontroli wielu projektów realizowanych równocześnie. Technika LoB należy do technik zarządzania wieloma powtarzalnymi zadaniami wykonywanymi w określonym porządku w celu realizacji cyklu takich samych projektów zgodnie z przyjętym harmonogramem

W imieniu redakcji „Management Forum” życzę Państwu interesującej lektury, jak również zachęcam do publikowania na naszych łamach.

Joanna Kacała

Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji¹

Business model volatility – context of the innovativeness of organization

Jakub Drzewiecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: jakub.drzewiecki@ue.wroc.pl

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja czynników umożliwiających określenie stopnia zmienności modelu biznesowego oraz ich syntetyczne omówienie w kontekście innowacyjności organizacji. Artykuł otwiera krótkie uzasadnienie wyboru koncepcji A. Osterwaldera jako podstawy do rozważań na temat zmienności modelu biznesowego. W głównej części opracowania przedstawiono propozycję w zakresie czynników ilościowych i jakościowych umożliwiających określenie zmienności modelu biznesowego będącą efektem badań empirycznych. Artykuł zamykają rozważania dotyczące zależności pomiędzy modyfikacją elementów modelu biznesu przedsiębiorstwa a innowacyjnością organizacji. Zaprezentowana w artykule koncepcja czynników zmienności modelu biznesowego powinna ułatwić planowanie i wdrażanie zmian w modelu biznesowym oraz zwiększanie innowacyjności tegoż, a tym samym – przyczynić się do podniesienia innowacyjności organizacji i jej efektywności.

Słowa kluczowe: model biznesu, innowacja, innowacyjność, zmienność, Osterwalder.

Abstract

The aim of the article is to present factors that enable to determine the degree of the business model volatility and synthetic discussion of these factors in the context of organizational innovation. The first part of the paper contains a brief justification for choosing A. Osterwalder's business model framework as a basis for reflection on business model volatility. In the main part of the study, a proposal of both quantitative and qualitative factors for establishing the volatility of the business model is described, which is the result of empirical research. The article closes with a discussion on relations between the modification of the company's business model elements and organization innovativeness. The concept of business model's volatility factors presented in the article should facilitate the planning and implementation of changes in the business model and increase innovativeness of that, as well as to contribute to improving the innovation within organization and its effectiveness.

Keywords: business model, innovation, volatility, Osterwalder.

¹ Omawiana w pracy koncepcja zmienności modelu biznesu stanowi część badań realizowanych w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/D/HS4/00583.

Wstęp

Rosnąca popularność modeli biznesowych znajduje odzwierciedlenie m.in. w coraz większej liczbie poświęconych im publikacji², upowszechnianiu wiedzy o modelach biznesu w ramach studiów wszystkich stopni uczelni na całym świecie, jak również wykorzystaniu tej koncepcji w praktyce, na różnym etapie funkcjonowania organizacji³ (w tym przedsięwzięć typu *start-up*⁴). Model biznesowy stanowi bowiem współczesną odpowiedź na zjawiska obecne w otoczeniu przedsiębiorstw: globalizację, usieciowienie i wirtualizację biznesu, rosnącą turbulencję otoczenia czy zacieranie granic między sektorami⁵.

Pojęcie modelu biznesu jest od samego początku silnie związane z pojęciem innowacyjności. Innowacyjna powinna być przy tym nie tylko sama organizacja, jej procesy, ludzie, ale również model biznesowy⁶. Jednym ze sposobów pełniejszego zrozumienia i wy tłumaczenia procesów innowacyjności oraz innowacyjności samego modelu biznesu jest określenie, które jego elementy i w jakim stopniu ulegają zmianie. Charakter i zakres tej zmiany będzie bowiem wpływać na możliwość wykorzystania potencjału innowacyjności organizacji, jak również proces wdrażania innowacji. Jednak w literaturze w dalszym ciągu brakuje spójnej, całościowej (obejmującej wszystkie istotne elementy organizacji) i uniwersalnej (np. oderwanej od kontekstu branżowego) koncepcji, która umożliwiłaby dokonanie kompleksowej, rzetelnej i użytecznej analizy zmian w modelu biznesowym.

Opierając się na powyższych przesłankach, za cel niniejszego artykułu obrano prezentację czynników umożliwiających określenie stopnia zmienności modelu biznesowego (na podstawie koncepcji modelu biznesu autorstwa A. Osterwaldera) oraz syntetyczne omówienie tych czynników w kontekście innowacyjności organizacji.

1. Model biznesowy w ujęciu A. Osterwaldera: konstrukcja oraz zastosowanie

Wzrostowi liczby publikacji poświęconych modelom biznesowym towarzyszy mnogość ujęć teoretycznych tej koncepcji w obszarze zarówno samej definicji, jak i konstrukcji. I tak od kilkunastu lat proponowane są najróżniejsze pomysły dotyczące elementów modelu biznesowego oraz relacji między nimi. Zarówno menedżer, który chciałby wykorzystać model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego, jak i pracownik nauki badający modele biznesu stoją zatem przed dylematem dotyczącym wyboru konkretnej jego koncepcji.

Jak wcześniej wspomniano, za punkt wyjścia do określenia czynników zmienności modelu biznesowego przyjęto w opisy-

wanej koncepcji definicję oraz konstrukcję modelu biznesu autorstwa A. Osterwaldera⁷. Model biznesowy w tym ujęciu składa się z dziewięciu elementów przedstawionych w tab. 1.

Tabela 1. Elementy modelu biznesowego według A. Osterwaldera

| Główne obszary modelu | Elementy konstytuujące model biznesu | Opis poszczególnych elementów |
|----------------------------|---|---|
| Produkt | propozycja wartości | daje ogólny pogląd na wiązkę korzyści oferowanych klientom |
| Klient | segmenty klientów (grupa docelowa) | opisuje segment(y) klientów, którym firma chce oferować wypracowane wartości |
| | kanały dystrybucji | opisuje kanały oferowania, komunikacji i punkty styku z klientem |
| | komunikacja z klientami (relacje z klientami) | tłumaczy sposób, w jaki firma buduje i utrzymuje relacje z klientami |
| Zarządzanie infrastrukturą | kluczowe czynności (konfiguracja czynności) | opisuje układ aktywności, które firma podejmuje dla dostarczenia wartości |
| | kluczowe kompetencje (zasoby) | identyfikuje kluczowe umiejętności niezbędne do stosowania określonego modelu biznesu |
| | sieć partnerów | przedstawia sieć powiązań kooperacyjnych niezbędnych do stworzenia i dostarczenia wartości na rynek |
| Aspekty finansowe | struktura kosztów | określa finansowe konsekwencje prowadzenia modelu biznesu na podstawie danego modelu |
| | strumienie przychodów | określa źródła przychodów, dzięki którym firma zarabia pieniądze |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Osterwalder i in. 2005, s. 18; Osterwalder, Pigneur 2013, s. 20-45].

Wspomniane dziewięć elementów konstytuujących model biznesowy A. Osterwalder przedstawił w formie tzw. szablonu

² W chwili przekazania artykułu do recenzji prawdopodobnie najbardziej aktualny, obszerny przegląd publikacji naukowych dotyczących modeli biznesowych znaleźć można w: [Wirtz i in. 2015, s. 3-13].

³ „Problematyka modeli biznesowych i ich wykorzystanie może w najbliższym czasie stać się priorytetem naukowego rozpoznania w sferze pomocy nauki o zarządzaniu dla współczesnych przedsiębiorstw” [Nogalski 2011, s. 447].

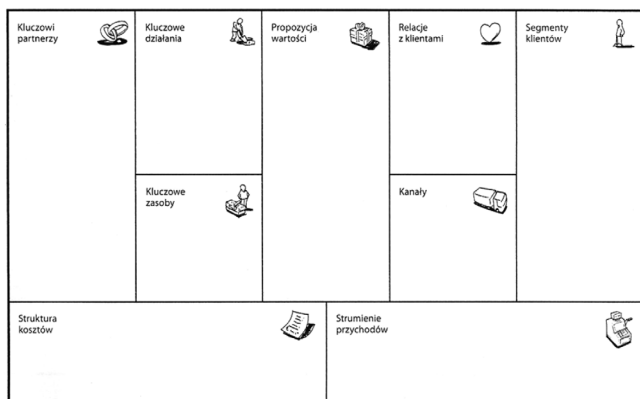
⁴ Interesujące omówienie wykorzystania modelu biznesowego w tworzeniu przedsięwzięć *start-up* znaleźć można w: [Ries 2012].

⁵ Będące również efektem stosowania innowacyjnych modeli biznesowych.

⁶ Na co uwagę zwracają m.in.: [Baden-Fuller, Haeflinger 2013, s. 420; Chesbrough 2010, s. 355; Teece 2010, s. 186].

⁷ Proponowana przez A. Osterwaldera definicja modelu biznesu brzmi: „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości” [Osterwalder, Pigneur 2013, s. 18].

modelu biznesowego (*business model canvas*) przedstawionego na rys. 1.



Rys. 1. Struktura modelu biznesowego według A. Osterwaldera

Źródło: [Osterwalder 2013, s. 48].

Poniżej przedstawiono sześć grup argumentów stojących za wyborem tej właśnie koncepcji jako punktu wyjścia do opracowania koncepcji badania zmienności modelu biznesu:

- Uwzględnianie aspektów finansowych prowadzonej działalności. Swoisty „test” finansowy, który musi zdać przeciwieństwo każde przedsiębiorstwo, efektywność prowadzonej działalności gospodarczej, kwestie dotyczące tworzenia wartości dla właścicieli⁸ – te zagadnienia zostały uwzględnione w omawianej koncepcji przez umieszczenie w modelu biznesu strumieni przychodów oraz pozycji kosztów⁹.
- Uwzględnianie aspektów strukturalnych. Znaczenia takich kwestii, jak integracja pionowa oraz pozioma, stosowanie outsourcingu¹⁰ oraz układów outsourcingowych czy, szerzej, formy współpracy międzyorganizacyjnej, trudno przecenić, dlatego elementy mieszczące się po lewej stronie szablonu modelu biznesowego A. Osterwaldera również powinny zostać uwzględnione w modelu biznesowym [Teece 2010, s. 189].
- Optymalna szczegółowość. W literaturze spotkać można wiele pomysłów dotyczących liczby elementów modelu biznesowego – począwszy od trzejelementowej koncepcji autorstwa K. Obłója [2002], skończywszy na koncepcjach zawierających kilkanaście elementów (zob. np.: [Bossidy, Charan 2010, s. 92; Shafer i in. 2005]). Choć kwestia optymalnej liczby elementów modelu jest naturalnie przedmio-

tem dyskusji¹¹, podkreślić należy, iż opisywana w artykule koncepcja autorstwa A. Osterwaldera zawiera elementy modelu biznesowego najczęściej wymieniane przez autorów zajmujących się tą problematyką: propozycji wartości, konfiguracji aktywów, strumieni przychodów oraz struktury kosztów, zob. np.: [Falencikowski 2013, s. 35].

- Uniwersalność. Koncepcja A. Osterwaldera może być stosowana w przedsiębiorstwach z różnych branż, o różnej wielkości, różnym stopniu dywersyfikacji¹². Koncepcja może być stosowana przez organizacje znajdujące się na różnych etapach cyklu życia, począwszy od fazy start-up (model biznesu jako uszczegółowienie wizji osoby/osób tworzących organizację), skończywszy na przedsiębiorstwach o ugruntowanej pozycji rynkowej.
- Możliwość weryfikacji spójności modelu. W omawianej koncepcji osiągnięte jest to przez zestawienie prawej strony szablonu modelu biznesowego, dotyczącej głównie kreatywnych sposobów nawiązania relacji z klientem, sposobu dostarczenia mu produktu/usługi itp., z lewą stroną – dotyczącą struktury zasobów, relacji międzyorganizacyjnych, kluczowych kompetencji. W tym sensie model biznesowy staje się próbą znalezienia równowagi między tym, co organizacja jest w stanie zrobić (samodzielnie lub poprzez współpracę z kluczowymi partnerami), a tym, co musi zrobić (by dostarczyć propozycję wartości na rynek w sposób, który zyska uznanie w oczach klientów, umożliwi rozwiązanie ich problemów itp.) [Drzewiecki 2013b].
- Wszechstronność zastosowań. Model biznesowy według A. Osterwaldera jest narzędziem zarządzania strategicznego, które można wykorzystać w wielu sytuacjach. Jako przykłady zastosowań wskazać można: planowanie działalności gospodarczej, opis i analizę przedsiębiorstwa i otoczenia biznesu, weryfikację, swoiste „sprawdzenie” przyjętej strategii organizacji (np. w kontekście architektury łańcucha wartości czy zasobów strategicznych)¹³. Wspomnieć w tym miejscu należy również o wybitnym potencjale edukacyjnym tej koncepcji¹⁴.

2. Zmienność modelu biznesowego w ujęciu A. Osterwaldera: czynniki ilościowe i jakościowe

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych i przyjmując za podstawę rozważań koncepcję modelu biznesowego według A. Osterwaldera, dokonano identyfikacji czynników

⁸ Przegląd różnych typologii zasobów można odnaleźć m.in. w pracach: [Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2013; Godziszewski 2001; Kraaijenbrink, Groen 2008].

⁹ Renta relacyjna to ponadprzeciętne wyniki osiągane wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć, gdyby działały osobno (w izolacji) i które opierają się na wspólnych nakładach ponoszonych przez strony [Wójcik-Karpacz 2012, s. 64-65].

¹⁰ Więcej o związkach modeli biznesowych z outsourcingiem w: [Drzewiecki 2014].

¹¹ Zwraca na to uwagę m.in. T. Falencikowski [2013, s. 37-38].

¹² Sam autor w swoich publikacjach idzie o krok dalej, stwierdzając, iż model biznesu w prezentowanym kształcie jest adekwatny również w odniesieniu do innych typów organizacji (np. fundacji czy stowarzyszeń) [Osterwalder 2013, s. 54-55].

¹³ Więcej o zastosowaniu modelu biznesu jako narzędzia zarządzania strategicznego w: [Drzewiecki 2013a].

¹⁴ Doświadczenia autora wskazują, że koncepcja modelu biznesowego autorstwa A. Osterwaldera doskonale nadaje się do przekazywania wiedzy w zakresie wielu przedmiotów akademickich, na różnych stopniach i formach studiów, również podyplomowych i MBA. Zaprezentowany szablon modelu biznesowego jest w tym kontekście narzędziem ułatwiającym opis modelu biznesowego czy generowanie pomysłów w tym zakresie.

Tabela 2. Czynniki zmian ilościowych oraz jakościowych modelu biznesowego

| Składnik modelu biznesowego według A. Osterwaldera | Czynniki zmian ilościowych | Czynniki zmian jakościowych |
|--|--|--|
| Segmenty klientów | <ul style="list-style-type: none"> liczba obsługiwanych segmentów/grup klientów | <ul style="list-style-type: none"> zmiany mające na celu dotarcie do większej liczby klientów w ramach obecnie obsługiwanego segmentu (segmentów) klientów zmiana sposobu definiowania kluczowego klienta działania zmierzające do ograniczenia liczby najmniej rentownych klientów |
| Propozycja wartości | <ul style="list-style-type: none"> liczba produktów/świadczonych usług liczba usług posprzedażnych świadczonych przez przedsiębiorstwo obszary działalności (rynk, branże, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność) wysokość cen produktów/usług | <ul style="list-style-type: none"> doskonalenie istniejących produktów/usług doskonalenie usług posprzedażnych świadczonych przez firmę doskonalenie umiejętności rozwiązywania problemów klienta |
| Kanały | <ul style="list-style-type: none"> liczba kanałów sprzedaży/dystrybucji liczba kanałów obsługi posprzedażnej | <ul style="list-style-type: none"> doskonalenie sposobów dostarczania produktu/usługi klientowi (kanałów dystrybucji) doskonalenie sposobu oraz kanałów obsługi posprzedażnej |
| Relacje z klientami | <ul style="list-style-type: none"> kanały komunikacji z klientami | <ul style="list-style-type: none"> doskonalenie sposobu obsługi klienta optymalizacja, doskonalenie narzędzi marketingowych zmiana sposobów budowania oraz utrzymywania relacji z klientami |
| Strumienie przychodów | <ul style="list-style-type: none"> liczba źródeł przychodów liczba sposobów (form) płatności za produkty/usługi | <ul style="list-style-type: none"> optymalizacja źródeł przychodu |
| Kluczowe zasoby | <ul style="list-style-type: none"> ilość zasobów ludzkich ilość zasobów finansowych ilość zasobów rzeczowych | <ul style="list-style-type: none"> pozyskanie pracowników o nowych, niespotykanych wcześniej w przedsiębiorstwie kompetencjach pozyskanie pracowników o kompetencjach rzadko spotykanych na rynku pracy pozyskanie nowej technologii |
| Kluczowe działania | <ul style="list-style-type: none"> liczba realizowanych działań kluczowych dla procesu tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości procesy/funkcje realizowane przez przedsiębiorstwo | <ul style="list-style-type: none"> wprowadzanie działań kluczowych dla procesu tworzenia wartości, które nie były dotychczas realizowane w przedsiębiorstwie doskonalenie sposobu realizacji procesów/funkcji |
| Kluczowi partnerzy | <ul style="list-style-type: none"> liczba kluczowych partnerów | <ul style="list-style-type: none"> zmiana kryteriów oceny kluczowego partnera zmiana rodzaju zasobów pozyskiwanych od kluczowego partnera modyfikacja form współpracy z partnerami (w tym: decyzje <i>make or buy</i>) |
| Struktura kosztów | <ul style="list-style-type: none"> liczba pozycji kosztów | <ul style="list-style-type: none"> działania zmierzające do optymalizacji kosztów |

Źródło: opracowanie własne.

zmienności modelu biznesowego. Czynniki te zostały przedstawione w tab. 2.

Analiza powyższych czynników powinna umożliwić określenie stopnia, w jakim dotychczasowy model biznesowy przedsiębiorstwa uległ i/lub powinien ulec zmianie w aspekcie zarówno ilościowym, jak i jakościowym.

3. Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji

Znaczenie innowacyjnych modeli biznesowych trudno przecenić, czego dowodzą wyniki wielu badań empirycznych¹⁵. Badania przeprowadzone przez IBM [IBM 2006, s. 5] jednoznacznie wskazują, iż innowacja oznacza nie tylko tworzenie nowych

produktów i usług, ale przede wszystkim innowacyjnych modeli biznesowych. Firmy stosujące takie modele są w stanie zaburzyć równowagę w sektorze (i, jak to się mówi, „zmienić zasady gry”) lub stworzyć zgoła nowy, konkurencyjny sektor. Poniżej przeanalizowane zostaną trzy przykładowe scenariusze sytuacji, w których innowacyjność modelu biznesowego ma fundamentalne znaczenie dla przetrwania oraz sukcesu przedsiębiorstwa¹⁶.

Sytuacja pierwsza dotyczy przypadku, gdy firma dysponuje nową technologią, którą pragnie wykorzystać do osiągnięcia sukcesu rynkowego. W tej sytuacji znaczenie dla powodzenia organizacji będzie mieć nie tylko potencjał innowacyjny organizacji (klasycznie określany za pomocą takich zmiennych, jak

¹⁵ Aktualny przegląd wyników badań empirycznych dotyczących m.in. tego zagadnienia – zob. np.: [Bocken i in. 2014].

¹⁶ Ze względu na ograniczenia dotyczące objętości artykułu skupiono się na aspekcie technologicznym innowacji.

know-how, wiedza i kompetencje pracowników, patenty itp. – w języku modeli określane jako kluczowe zasoby oraz działania, mieszczące się w lewej części zaprezentowanego szablonu modelu biznesowego), ale również innowacyjny model biznesu. W kontekście innowacji technologicznej samo posiadanie przez firmę nowej technologii rzadko wystarczy do zbudowania przewagi konkurencyjnej, istotny jest bowiem tutaj sposób, w jaki technologia ta jest dostarczana na rynek oraz w jaki firma może na tej przewadze zarobić (w krótkim okresie – przez przechwycenie strumienia przychodów, w długim – przez jego ochronę) [Chesbrough 2010, s. 355-356]. Innowacyjnej technologii powinna towarzyszyć idea innowacyjnego jej wykorzystania, uwzględniająca: propozycję wartości, kanały oraz relacje z klientami (prawa strona modelu według A. Osterwaldera). Właściwe określenie czynników ulegających zmianie w poszczególnych elementach modelu biznesu powinno ułatwić opracowanie spójnej propozycji modelu biznesowego w jego nowym kształcie.

Przedsiębiorstwo, które pragnie wykorzystać potencjał innowacji, musi zatem dostosować odpowiednio swój model biznesowy. O ile trudno mówić o zmienności w przypadku firm – *start-upów* (model biznesowy w tym przypadku dopiero powstaje i/lub ulega *de facto* ciągłym przemianom), kwestia ta ma najistotniejsze znaczenie w przypadku firm, które już funkcjonują na rynku i muszą obronić się przed nowymi wejściami (druga z trzech opisanych w artykule sytuacji). Niezależnie od tego, który z dwóch podstawowych sposobów walki konkurencyjnej firma zastosuje w tej sytuacji (zmniejszanie cen przy jednoczesnej próbie rozszerzenia swojej propozycji wartości lub próba przekonania klientów do innych aspektów oferty [Markides, Sosa 2013, s. 330-331]), prędzej czy później pojawi się konieczność modyfikacji dotychczasowego modelu biznesowego prowadzonej działalności. Pokusić się można w tym miejscu o identyfikację przykładowych, istotnych w tym kontekście pytań, na które firma powinna uzyskać odpowiedź:

- Które elementy modelu biznesowego powinny zostać zmodyfikowane?
- Jaki jest charakter zmian w poszczególnych obszarach modelu biznesowego? Czy są to zmiany ilościowe czy jakościowe? Czy mają rewolucyjny czy ewolucyjny charakter?
- Czy zmiany dotyczą tego, co firma robi, czy sposobu, w jaki to wykonuje?
- Czy zachowana zostanie równowaga pomiędzy wydajnością organizacji (reprezentowaną głównie przez lewą stronę szablonu modelu biznesowego) oraz wartością oferowaną klientom (część prawa)?
- Czy zakres zmian modelu biznesowego nie będzie zbyt szeroki?
- Czy zastosowanie zidentyfikowanych zmian umożliwi wykorzystanie innowacji jako czynnika budowy przewagi konkurencyjnej?

Sytuacja trzecia polega na pojawieniu się nowej technologii w branży innej niż macierzysta, która jednak może spowodować rewolucję w branży macierzystej. Przykładem może być przemysł muzyczny – cyfryzacja muzyki zmieniła w branży muzycznej wszystko, od sposobu, w jaki muzyka jest tworzona, po sposób, w jaki jest dostarczana słuchaczowi. W tej sytuacji

wygra ta firma, która lepiej dostosuje swój model biznesowy do danej sytuacji (lepiej wykorzysta zmiany technologiczne do własnych potrzeb).

Odpowiedź na postawione wyżej pytania powinna usprawnić proces zarządzania zmianą modelu biznesowego przedsiębiorstwa, co będzie miało przełożenie na innowacyjność oraz doskonalenie organizacji w długim okresie. Identyfikacja czynników opisanych w punkcie trzecim opracowania może zostać wykorzystana w każdej z powyższych sytuacji, dzięki czemu firmie będzie łatwiej zarządzać zmianą modelu biznesowego.

Zakończenie

Zaprezentowana w artykule koncepcja badania zmienności modelu biznesowego powinna umożliwić przede wszystkim uzyskanie dokładniejszej odpowiedzi na pytania dotyczące zakresu zmian dokonywanych w poszczególnych elementach modelu biznesowego organizacji. Analiza przeprowadzona na podstawie wskazanych w opracowaniu czynników (w ujęciu ilościowym oraz jakościowym), uzupełniona o np. wyniki finansowe poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, może ułatwić podejmowanie decyzji dotyczących nie tylko charakteru i zakresu zmian w organizacji, ale również działań o charakterze innowacyjnym. Ze względu na uniwersalny charakter wskazanych czynników przeprowadzenie analizy na dużej grupie przedsiębiorstw umożliwi porównanie zakresu zmienności, w dalszej kolejności – uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące np. optymalnego poziomu zmienności czy zależności pomiędzy zmianami w poszczególnych obszarach organizacji. Ta wiedza przyczyni się do lepszego zarządzania procesami innowacji organizacji, a w dłuższej perspektywie – do zwiększenia jej konkurencyjności.

Jak wskazano wcześniej, badanie zmienności modelu biznesowego wydaje się istotną częścią dociekań dotyczących innowacyjności oraz doskonalenia organizacji. Dotychczasowe badania w tym obszarze koncentrują się głównie na analizie subiektywnie wybranych, pojedynczych przypadków najczęściej dużych przedsiębiorstw – korporacji, często o globalnym zasięgu, znanych na całym świecie. Choć podejście z wykorzystaniem *case studies* ma wiele zalet, nadal brakuje w tym obszarze kompleksowych badań realizowanych na dużej grupie podmiotów gospodarczych. Problemy doskonalenia i innowacyjności organizacji, będące nierozdzielnie związane z zagadnieniem spójności modelu biznesowego i procesem dokonywanych w nim zmian, wydają się w tym sensie również niezwykle istotne dla rozwoju całych sektorów oraz gałęzi przemysłu.

Literatura

- Baden-Fuller C., Haefliger S., 2013, *Business models and technological innovation*, Long Range Planning, 46, s. 419-426.
- Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S., 2014, *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, Journal of Cleaner Production 65, s. 42-56.
- Bossidy L., Charan L., 2010, *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą. Tworzenie wykonalnych planów i modeli biznesowych*, Wyd. MT Biznes, Warszawa.

- Chesbrough H., 2010, *Business model innovation: opportunities and barriers*, Long Range Planning, 43, s. 354-363.
- Drzewiecki J., 2013a, *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie. Modele biznesowe”, tom XIV, zeszyt 13, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Drzewiecki J., 2013b, *Relations between outsourcing decisions, business model and organizational boundaries: theoretical framework*, Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie” nr 4(24), Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Drzewiecki J., 2014, *Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 317-324.
- Falencikowski T., 2013, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
- IBM, 2006, *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study*, <http://www935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ceostudy.pdf>.
- Jabłoński M., 2013, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Markdies C., Sosa L., 2013, *Pioneering and first mover advantages: the importance of business models*, Long Range Planning, 46, s. 325-334.
- Nogalski B., 2011, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu: wybrane zagadnienia*, Wolters Kluwers Business, Warszawa.
- Obłój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005, *Clarifying business models: origins, present and future of the concept*, “Communications of AIS”, vol. 15.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2013, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Ries E., 2012, *Metoda Lean Startup*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., 2005, *The power of business models*, Indiana University, Business Horizons, vol. 48.
- Slywotzky A., Morrison D.J., Andelman B., 2000, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.
- Teece D., 2010, *Business models, business strategy and innovation*, Long Range Planning, 43, s. 172-194.
- Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V., 2015, *Business models: origin, development and future research perspectives*, Long Range Planning, s. 1-19 (artykuł po recenzji, w trakcie publikacji).