

Daniel Gajda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ROLA INNOWACJI W MODELACH BIZNESU

Wprowadzenie

Zagadnienie innowacji w modelach biznesu wzbudza obecnie bardzo duże zainteresowanie zarówno w środowisku naukowym, jak i biznesowym, o czym świadczy znaczna ilość opracowań poświęconych tej tematyce, opublikowanych na łamach znanych czasopism naukowych¹. Wśród głównych przyczyn wzrostu zainteresowania innowacyjnością w modelach biznesu wymienić można wiele występujących we współczesnych realiach zjawisk gospodarczych, takich jak skracanie cykli życia produktów, wzrost konkurencji międzybranżowej oraz „przewrót wywołany przez modele biznesu oferujące klientom lepsze doświadczenia w kontakcie z marką” niż nowe produkty². Autorzy artykułów poświęconych innowacjom w modelach biznesu starają się przekonać, iż wprowadzenie zmian o charakterze innowacji w obszarze całego modelu biznesu może zapewnić organizacji przewagę konkurencyjną oraz ciągły rozwój, mimo utrzymywania się niezwykle trudnych dla prowadzenia działalności gospodarczej warunków, czego nie zagwarantują same innowacje produktowe lub procesowe.

1. Specyfika modelu biznesu

Pomimo istnienia licznych publikacji na temat modelu biznesu, jak dotąd nie zdefiniowano tego pojęcia w sposób jednoznaczny. Brak zgodności w kwestii interpretacji terminu „model biznesu” wynika m.in. z różnego kontekstu, w jakim termin ten jest używany. Niejednoznaczność interpretacji pojęcia „model biznesu” w publikacjach naukowych stała się motywem do podjęcia przez

¹ „Harvard Business Review”, „MIT Sloan Management Review”.

² S. Cliffe: When Your Business Model Is in Trouble: An Interview with Rita Gunther McGrath. „Harvard Business Review” 2011, January-February, Vol. 89, s. 96.

niektórych autorów prób opracowania syntetycznej definicji. Autorzy książki na temat projektowania modeli biznesu A. Osterwalder, Y. Pigneur stwierdzają, iż „[...] model biznesu opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy i dostarcza wartość oraz czerpie zysk z tej wytworzonej wartości”³. Z kolei A. Afuah definiuje model biznesu jako „[...] zespół działań, które firma prowadzi, metod i sposobów ich prowadzenia, a także czasu ich wykonywania, tak aby dostarczyć klientowi korzyści, a sobie zapewnić zysk”⁴. Odminną definicję modelu biznesu proponuje K. Obłój, według którego model ten jest „[...] połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”⁵.

Mimo odmienności powyższych definicji nietrudno dostrzec, iż pewne cechy modelu biznesu są wspólne dla każdego podejścia. Wszystkie definicje wskazują bowiem, iż model biznesu:

- określa sposób, w jaki kreowana jest wartość,
- wyraźnie akcentuje holistyczne podejście do organizacji oraz jej funkcjonowania,
- wskazuje znaczącą rolę organizacji działań przedsiębiorstwa.

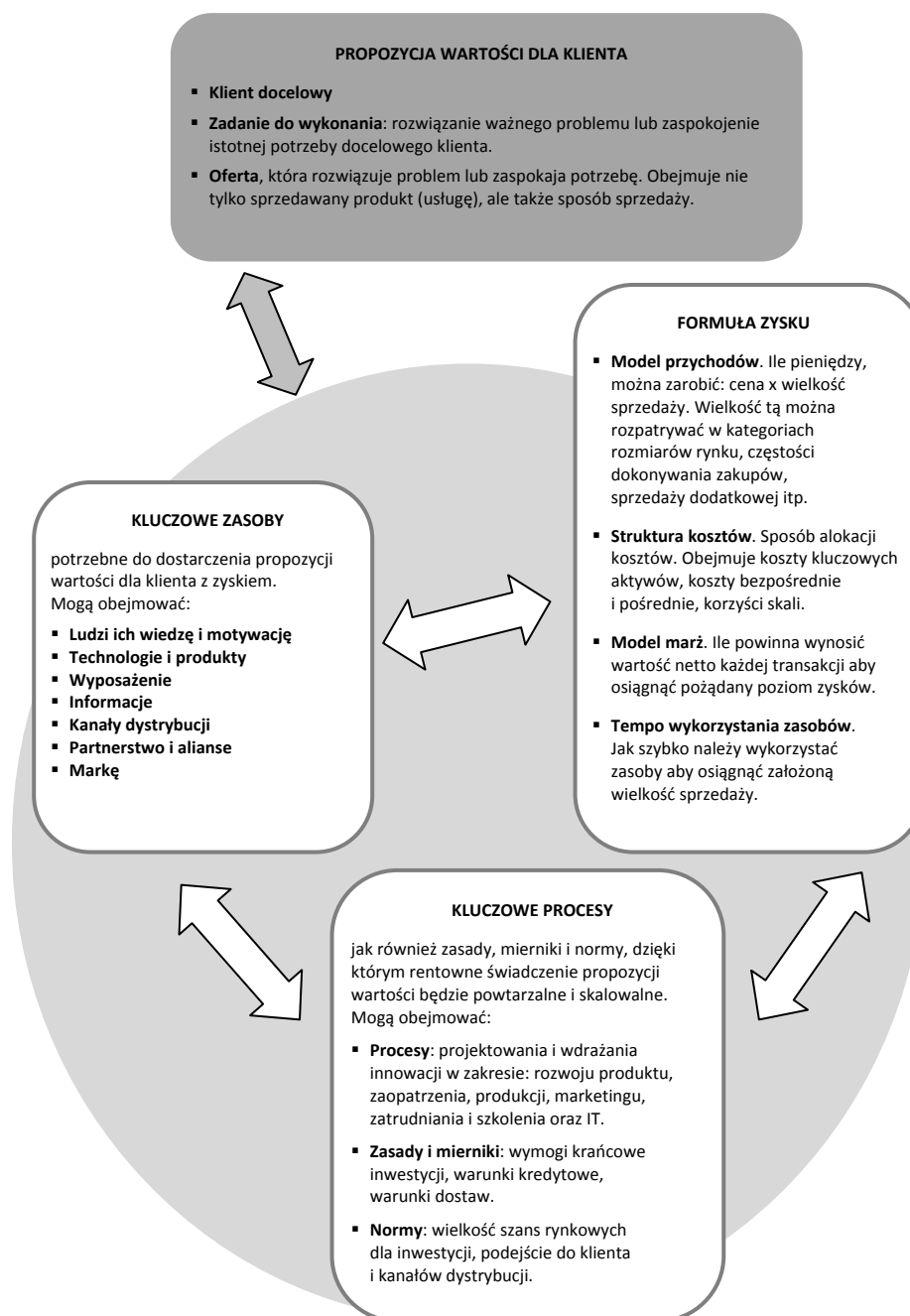
Dla zrozumienia specyfiki i zasad funkcjonowania modelu biznesu istotnym jest rozpoznanie elementów składających się na ten model. Na rys. 1 zilustrowano strukturę modelu biznesu zaproponowaną przez M.W. Johnsona, C.M. Christensena oraz H. Kagermanna.

Autorzy zaprezentowanej koncepcji struktury modelu biznesu postulują, iż model biznesu powinien składać się z czterech głównych elementów. Elementy te tworzą razem wartość zarówno z perspektywy samej organizacji, jak również z perspektywy jej klientów.

³ A. Osterwalder, Y. Pigneur: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey 2010, s. 14.

⁴ A. Afuah: *Business Models. A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill/Irwin, New York 2004, s. 2.

⁵ K. Obłój: *Tworzywo skutecznych strategii*. PWE, Warszawa 2002, s. 98.



Rys. 1. Struktura udanego modelu biznesu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann: Reinventing Your Business Model. „Harvard Business Review” 2008, Vol. 86, s. 54.

Zdaniem autorów omawianej koncepcji, największym wyzwaniem, jakie stoi przed organizacją w procesie definiowania lub redefiniowania modelu biznesu jest dopracowanie pierwszego z tych elementów – propozycji wartości dla klienta. Na tym etapie szczególnie istotne jest wskazanie klienta docelowego, co pomoże w stworzeniu dla niego szczególnej wartości. Gdy docelowy klient zostanie już określony, organizację czeka zadanie do wykonania. Zadanie to polega na rozwiązaniu ważnego, z punktu widzenia klienta problemu lub zaspokojenie istotnej jego potrzeby. Zrozumienie charakteru tego problemu i wszystkich jego aspektów pozwoli na stworzenie interesującej oferty. Im ważniejszy dla klienta jest problem, im niższy poziom jego zadowolenia z dostępnych obecnie opcji rozwiązania problemu oraz im bardziej nasze rozwiązanie przewyższać będzie dostępne alternatywy, tym oferowana propozycja wartości będzie lepsza⁶. M. Duczkowska-Piasecka wraz z innymi autorami stwierdzają, iż obecny etap zaawansowania społecznego i gospodarczego w najwyżej rozwiniętych krajach wymaga, by w centrum modelu biznesu znalazła się nie tylko wartość dla klientów, ale również dla innych interesariuszy. Autorki argumentują, że choć klient, poprzez akceptację lub odrzucenie oferty, decyduje o sukcesie organizacji, to uwzględnienie celów i oczekiwań interesariuszy w decyzjach zarządczych może istotnie wpływać na wybór modelu biznesu⁷.

Drugim elementem modelu biznesu jest formuła zysku. Przez formułę zysku należy rozumieć plan, który określa sposób, w jaki organizacja tworzy wartość dla siebie, oferując jednocześnie wartość docelowemu klientowi. Na formułę zysku składają się takie elementy, jak model przychodów, struktura kosztów, model marż i tempo wykorzystania zasobów.

Mając sformułowaną propozycję wartości dla klienta oraz dla własnej działalności, organizacja powinna wziąć pod uwagę kluczowe zasoby i procesy niezbędne do dostarczenia tej wartości. Kluczowe zasoby to aktywa materialne lub niematerialne, takie jak ludzie z ich wiedzą i motywacją, produkty, technologie, elementy wyposażenia, informacje, marka (oraz interakcje między nimi), które tworzą wartość dla organizacji i klienta. W organizacjach, prócz zasobów, występują również różnego rodzaju kluczowe procesy o charakterze operacyjnym i zarządczym, które umożliwiają im oferowanie wartości w sposób powtarzalny wraz z możliwością zwiększania skali. Przykładem takich procesów mogą być: szkolenie, rozwój, produkcja, sprzedaż i obsługa klienta. Do kategorii kluczowych procesów zaliczono również zasady, mierniki i normy organizacji.

⁶ M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann: Reinventing Your Business Model. „Harvard Business Review” 2008, Vol. 86, s. 52-53.

⁷ M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz: Model biznesu: nowe myślenie strategiczne. Difin, Warszawa 2013, s. 148.

Opisane cztery elementy stanowią podstawę działalności biznesowej. Propozycja wartości dla klienta oraz formuła zysków określają wartość – kolejno – dla klienta i dla organizacji. Natomiast kluczowe zasoby i procesy opisują, jak ta wartość będzie świadczona obu stronom. Należy wyraźnie podkreślić, iż pomiędzy poszczególnymi elementami modelu biznesu występują silne zależności. Wskutek występowania tych interakcji, istotna zmiana w którymkolwiek z elementów będzie wywierała wpływ na pozostałe elementy i na całość modelu biznesu⁸.

Przedstawiona propozycja struktury modelu biznesu odnosi się zarówno do jednostek biznesowych, jak i niebiznesowych. Choć niektóre organizacje nie działają dla zysków, muszą jednak starannie kalkulować koszty funkcjonowania i dążyć do sprzedaży swojej oferty. Sprzedaż będzie bardziej sukcesywna, im większą wartość dla klientów tych organizacji stanowi oferta od nich pochodząca.

2. Zmiany w modelu biznesu

Raz stworzony model biznesu, wykazujący się znaczną efektywnością, nie pozostanie efektywny na zawsze⁹. Powinien zostać dostosowany do zmieniających się warunków rynkowych. Wiele współczesnych organizacji o tym zapomina, nadmiernie koncentrując swoją uwagę na eksploatacji obecnego modelu. Dzieje się tak dlatego, że w większości organizacji osoby zajmujące stanowiska na szczycie struktury organizacyjnej zawdzięczają swój sukces dotychczasowemu modelowi. Tym samym brakuje czynników, które skłaniałyby menedżerów do kwestionowania jego stabilności¹⁰.

Istotnego znaczenia nabiera zatem pytanie: kiedy należy wprowadzić zmiany w modelu biznesu? Odpowiedź na postawione pytanie nie jest jednoznaczna. Bez wątpienia, w modelu tym nie należy wprowadzać zmian lekkomyślnie, podążając za modą. Wprowadzenie nowego modelu biznesu ma sens jedynie wtedy, gdy zmieni on „reguły gry” w branży lub na rynku. W przeciwnym razie zmiana ta okaże się stratą czasu i pieniędzy¹¹.

⁸ M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann: Op. cit., s. 52-53.

⁹ Dokonywanie zmian w modelu biznesu jest na tyle istotne, iż w literaturze z zakresu zarządzania pojawiła się koncepcja Business Model-Driven Enterprise, wedle której kształtowanie i zmiany modelu biznesu stanowi podstawowy system w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja ta postuluje, że nie istnieje model biznesu stanowiący rozwiązanie idealne, a raz obrany model nie jest wieczny. Przeciwnie, zmiany modelu biznesu są czymś naturalnym, nad czym powinna skoncentrować się organizacja pragnąca odnieść sukces rynkowy. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz: Op. cit., s. 146.

¹⁰ S. Cliffe: Op. cit., s. 96.

¹¹ M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann: Op. cit., s. 57.

Specjalista w dziedzinie modeli biznesu – S. Kaplan, wyraża bardzo ogólny pogląd, iż model biznesu organizacji potrzebuje zmian, jeśli jego zdolność do tworzenia i dostarczania wartości klientom oraz czerpania zysku z tej wytworzonej wartości maleje¹². Z kolei Ch. Zook i J. Allen stwierdzają, iż organizacje rozważają przeprojektowanie modelu biznesu w sytuacji słabnącego wyróżnienia się na tle konkurentów oraz zmagania się z nadmierną złożonością działalności¹³. Bardziej konkretne poglądy wyraża R.G. McGrath. Autorka wskazuje trzy przesłanki sugerujące, iż dotychczasowy model biznesu może wymagać zmian. Do przesłanek tych należy:

- brak pomysłów na nowości w ofercie organizacji,
- rosnące zainteresowanie klientów alternatywnymi propozycjami,
- słabsze wyniki finansowe i spadek wskaźników wydajności¹⁴.

M.W. Johnson, C.M. Christensen i H. Kagermann, nawiązując do wyróżnionych przez siebie elementów modelu biznesu, zalecają zmianę w sytuacji, w której we wszystkich czterech elementach istniejącego modelu zachodzi konieczność wprowadzenia znacznych zmian. Moment ten nie jest jednak jednoznaczny, a jego wybór powinien zostać poprzedzony wnikliwym osądem menedżerskim. Wymienieni autorzy określili również pięć okoliczności o charakterze strategicznym, które wymagają wprowadzenia zmiany modelu biznesu. Do okoliczności tych należą:

1. Szansa zaspokojenia – dzięki przełomowej innowacji – potrzeb dużych grup potencjalnych nabywców, którzy znajdują się całkowicie poza rynkiem, ponieważ istniejące rozwiązanie są dla nich za drogie lub zbyt skomplikowane.
2. Szansa wykorzystania zupełnie nowej technologii poprzez zbudowanie wokół niej nowego modelu biznesu lub szansa wykorzystania sprawdzonej technologii przez wprowadzenie jej na całkowicie nowy rynek.
3. Szansa wprowadzenia podejścia opartego na „zadaniu do wykonania” tam, gdzie jeszcze się ono nie przyjęło.
4. Potrzeba odstraszenia innowatorów z dolnych segmentów rynku.
5. Konieczność zareagowania na zmieniające się wraz z upływem czasu podstawy konkurowania¹⁵.

¹² S. Kaplan: *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2012, s. 4.

¹³ Ch. Zook, J. Allen: *The Great Repeatable Business Model*. „Harvard Business Review” 2001, Vol. 87, s. 109.

¹⁴ S. Cliffe: *Op. cit.*, s. 96.

¹⁵ M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann: *Op. cit.*, s. 57.

Wprowadzenie zmian w modelu biznesu może wymagać pokonania wielu barier. Wydaje się, iż najistotniejszą barierę stanowi, o czym już wspomniano, inercja menedżerów najwyższego szczebla, którzy są silnie związani z dotychczasowym modelem, a wręcz zawdzięczają mu swoją obecną pozycję. W celu przezwyciężenia tego problemu należy unikać koncentrowania się wyłącznie na bieżącej sytuacji, a ponadto nie można lekceważyć sygnałów, które mogą świadczyć o kryzysie danego modelu biznesu¹⁶. Ponadto, w toku dyskusji panelowej, prowadzonej w ramach konferencji „Czas na rozwój – myślenie strategiczne w pracy i życiu codziennym”¹⁷ jej uczestnicy do głównych barier zmian w modelach biznesu zaliczyli: obawy przed ewentualnym niepowodzeniem, znaczne ryzyko skuteczności wprowadzonych zmian, niechęć pracowników do zmian, a także brak chęci do uczenia się i rozwoju¹⁸.

3. Innowacje w modelu biznesu

Wyniki prowadzonych w ostatnich latach badań poświęconych innowacjom w sferze zarządzania zwracają uwagę na istotne znaczenie wprowadzania zmian o charakterze innowacji¹⁹ w modelach biznesu przedsiębiorstw. Jako przykład posłużyć może badanie realizowane przez agencję Economist Intelligence Unit w 2005 roku, które wykazało, że ponad połowa (54%) z 4 tysięcy ankietowanych menedżerów uważa, iż wprowadzenie innowacji w zakresie modelu biznesu będzie miało większe znaczenie dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, niż tworzenie nowych produktów lub usług²⁰. Co więcej, rezultaty badań opinii prezesów firm z całego świata (Global CEO Study) realizowanych od 2006 roku przez Institute for Business Value pokazują, iż zbudowanie innowacyjnego modelu biznesu należy do najważniejszych priorytetów menedżerów wysokiego szczebla, niezależnie od branży, w której działają. Prowadzone w 2009 roku ba-

¹⁶ S. Cliffe: Op. cit., s. 96.

¹⁷ „Czas na rozwój – myślenie strategiczne w pracy i życiu codziennym” to III edycja interdyscyplinarnej konferencji naukowej „Think Tank” organizowanej 14.09-16.09 2012 roku w Międzywodziu przez Katedrę Organizacji i Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego oraz Fundację Forum Gryf.

¹⁸ B. Moszoro, K. Gadomska-Lila: Innovating the Business Model. „Management and Business Administration. Central Europe” 2013, Vol. 21, No. 1, s. 107.

¹⁹ W artykule pod pojęciem innowacji rozumie się wprowadzenie twórczej zmiany przyczyniającej się do postępu (innowacja sensu largo). Przyjęto również, że każda innowacja jest zmianą, jednak nie każda zmiana stanowi innowację. J. Piotrowska: Rola dostawców w procesie tworzenia innowacji produktowych. Zeszyty Naukowe. SGH, Warszawa 2004, nr 15, s. 189.

²⁰ R. Amit, Ch. Zott: Creating Value Through Business Model Innovation. „MIT Sloan Management Review” 2012, Vol. 53, No. 3, s. 41.

danie uzupełniające ujawniło ponadto, że innowacje w swych modelach biznesu wprowadza aż 7 na 10 uczestniczących w badaniu firm²¹.

Przytoczone rezultaty badań skłaniają do rozważań nad tym, dlaczego wprowadzenie zmian o charakterze innowacji w obrębie całego modelu biznesu organizacji jest tak istotne? Innowacje w modelu biznesu stanowią część tzw. łańcucha innowacji w organizacji. Łańcuch ten tworzą cztery komponenty: innowacje w modelu wartości, innowacje w zarządzaniu, tradycyjna wynalazczość oraz innowacje strategiczne, które dotyczą właśnie modelu biznesu²². Innowacja w modelu biznesu jest „czymś więcej” niż tylko nowym produktem, usługą czy nowinką technologiczną. Podczas gdy innowacje produktowe czy procesowe są łatwe w imitacji, a wytworzona dzięki nim przewaga konkurencyjna nietrwała, modele biznesu odznaczające się innowacyjnością są trudniejsze do powielenia, gdyż zawierają pewne „nieuchwytny” elementy, jak np. osobowość menedżerów i pozostałych pracowników²³.

W wielu opracowaniach poświęconych tematyce innowacji w modelach biznesu niejednokrotnie pojawia się pojęcie innowacyjnego modelu biznesu (Business Model Innovation – BMI). Należałoby zatem wyjaśnić, iż model biznesu staje się innowacyjny, gdy dwa lub więcej jego elementów są przeprojektowane tak, by dostarczać wartość w nowy sposób²⁴. Taki innowacyjny model biznesu może powstać na wiele sposobów, m.in. poprzez zmianę elementów modelu biznesu i powiązanie działań w nowatorski sposób (np. nowy sposób dotarcia do klienta, zmiana zasad sprzedaży) lub też na poszerzenie działalności, przykładowo w wyniku integracji pionowej „w przód” lub „w tył”²⁵.

Stworzenie innowacyjnego modelu biznesu, który zapewniłby organizacji dalszy rozwój oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nie jest zadaniem łatwym. W jego realizacji pomóc może kilka wskazówek, jakich udzielają teoretycy i praktycy zarządzania. R. Amit oraz Ch. Zott sugerują, iż menedżer projektujący innowacyjny model biznesu, powinien odpowiedzieć na sześć kluczowych pytań, które ujęto na rys. 2.

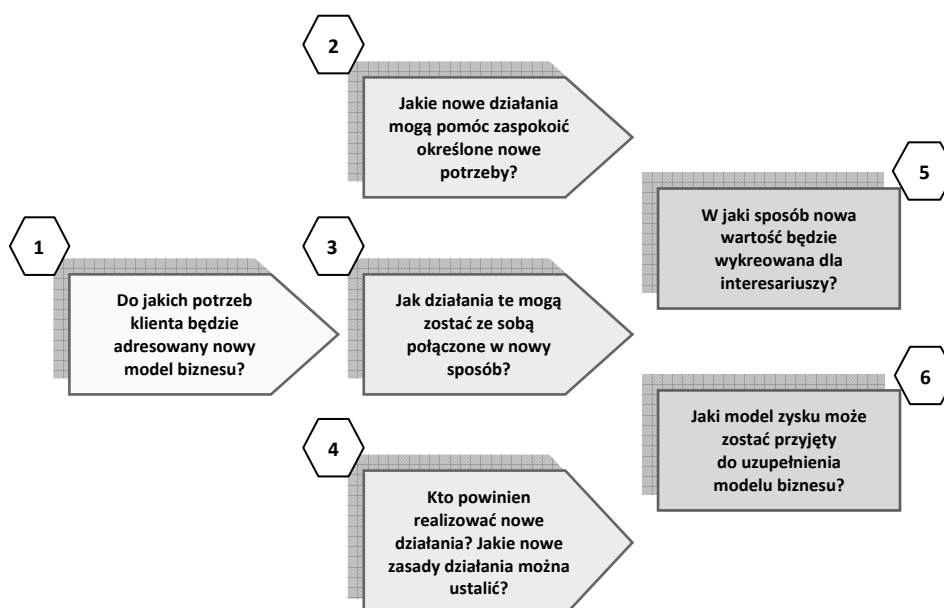
²¹ R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricard: How to Design a Winning Business Model. „Harvard Business Review” 2011, Vol. 89, s. 101.

²² B. Stokalski: Polskie firmy rzadko szukają nowych modeli biznesowych. „Harvard Business Review Polska” 2009, nr 77-78, s. 164.

²³ Z. Lindgardt, M. Reeves, G. Stalk, M.S. Deimler: Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. The Boston Consulting Group 2009, s. 1-2. <http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf> (9.02.2014).

²⁴ Ibid., s. 2.

²⁵ R. Amit, Ch. Zott: Op. cit., s. 44.



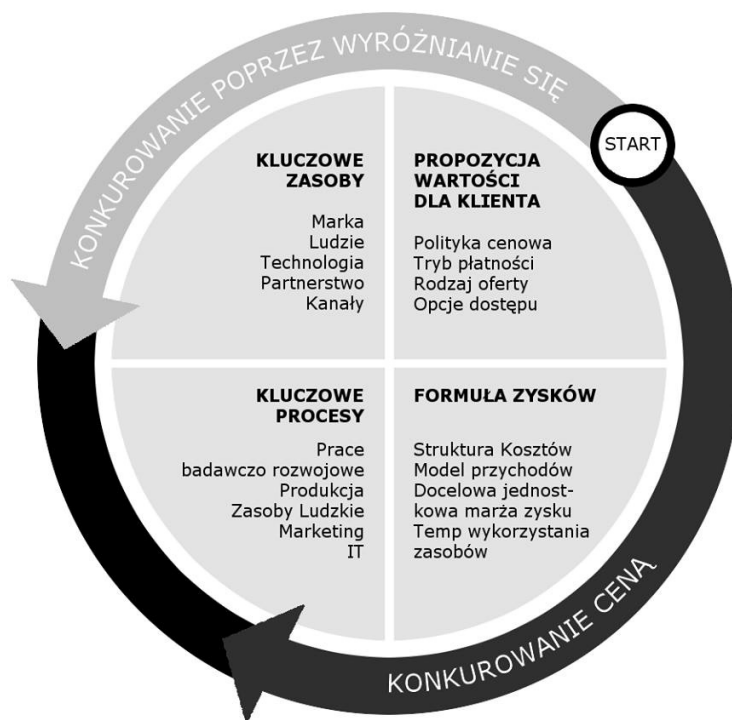
Rys. 2. Sześć pytań dotyczących innowacyjnego modelu biznesu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Amit, Ch. Zott: Creating Value Through Business Model Innovation. „MIT Sloan Management Review” 2012, Vol. 53, No. 3, s. 45.

Przedstawione pytania odnoszą się do systemu aktywności, a więc operacji do wykonania, jakie czekają organizację w ramach wdrażanej innowacji oraz struktury aktywności, czyli kolejności wykonywania poszczególnych operacji oraz zasad działania²⁶.

Gdy menedżer udzieli odpowiedzi na przytoczone pytania, może uruchomić proces przebudowy i wdrażania nowego, innowacyjnego modelu biznesu. Na tym etapie trzeba rozważyć, czy podstawą konkurencyjności organizacji na rynku będzie wyróżnianie się czy też cena. Od tej decyzji uzależniona jest kolejność dalszych działań, co przedstawia rys. 3.

²⁶ Ibid., s. 47.



Rys. 3. Kolejność działań w tworzeniu innowacyjnego modelu biznesu

Źródło: M.J. Eyring, M.W. Johnson, H. Nair: New Business Models in Emerging Markets. „Harvard Business Review” 2011, Vol. 89, s. 93.

W przypadku, gdy podstawę konkurencji stanowi dyferencjacja, wychodząc od propozycji wartości dla klienta, należy zastanowić się nad niezbędnymi zasobami i procesami, których koszty określają cenę gwarantującą organizacji oczekiwaną marżę zysku. Z kolei, gdy organizacja pragnie konkurencji za pomocą ceny, ponownie wychodząc od propozycji wartości dla klienta, trzeba wyznaczyć cenę, określić strukturę kosztów, a na końcu ustalić, jakie zasoby i procesy będą potrzebne, by sprostać postawionym wymaganiom cenowym. W kolejnym etapie tworzenia innowacyjnego modelu biznesu powinno się porównać istniejący model z nowym, aby wiedzieć, jak wiele należy zmienić, by skorzystać z nadarzającej się okazji. Ostatni etap budowania innowacyjnego modelu biznesu polega na wdrożeniu i modyfikowaniu nowego modelu poprzez weryfikację podstawowych jego założeń oraz wprowadzanie korekt w miarę zdobywanego doświadczenia.

Należy poszukiwać modelu, który przywiązuje klienta do organizacji, zachęca go do lojalności lub cechuje się wysokimi barierami wejścia na rynek. Jak twierdzi R.G. McGrath, „[...] wszystko, co może być automatycznie odnowione czy kontynuowane, działa jak swego rodzaju «lep», szczególnie jeśli zmiana dostawcy zmusza klienta do wysiłku»²⁷.

Trzeba pamiętać, że organizacja nie może być polem doświadczalnym dla podejmowanych prób wdrożenia innowacji²⁸. Proces wdrażania innowacji do modelu biznesu ma charakter ciągły, gdyż wiedza nie zna granic. Jeśli istnieje możliwość przełożenia innowacji na działania w organizacji, zarządzający będą upatrywali w niej okazji do zarobienia pieniędzy²⁹.

Tematyka związana z innowacyjnością modeli biznesu ma duże znaczenie dla menedżerów, przedsiębiorców oraz naukowców z kilku powodów. Po pierwsze, innowacyjny model biznesu stanowi często źródło niewykorzystanej przyszłej wartości. Po drugie, konkurencji trudniej jest imitować lub odtworzyć cały nowy system działalności niż jeden produkt czy proces, dlatego innowacja na poziomie modelu biznesu może przelożyć się na powstanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Po trzecie, ponieważ innowacyjny model biznesu może zostać wykorzystany jako skuteczne narzędzie konkurowania, menedżerowie muszą być przygotowani na walkę konkurencyjną w tym obszarze³⁰. Można spodziewać się, iż spowolnienie gospodarcze w krajach rozwiniętych, rosnący w siłę rywale rynkowi oraz presja „wdarcia się” na rynki krajów rozwijających się będzie wymuszać na organizacjach konieczność coraz częstszego wprowadzania zmian o coraz bardziej radykalnym charakterze, a nawet „[...] pędu do tworzenia innowacyjnych modeli biznesu”³¹.

Podsumowanie

Tematyka innowacji w modelach biznesu zyskała w ostatnich latach dużą popularność. Istotny wpływ na wzrost zainteresowania tym problemem miały trudne warunki rynkowe, w jakich funkcjonują współczesne organizacje. Pomimo niejednoznaczności pojęcia modelu biznesu, niezależnie od przyjętej definicji, jego istotą jest tworzenie i dostarczenie unikalnej wartości zarówno dla klienta, jak i dla organizacji, przy czym ważny jest sposób, w jaki wartość ta bę-

²⁷ S. Cliffe: Op. cit., s. 96-97.

²⁸ M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz: Op. cit., s. 156.

²⁹ Ibid., s. 160.

³⁰ R. Amit, Ch. Zott: Op. cit., s. 42.

³¹ R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricard: Op. cit., s. 101-102.

dzie dostarczona. Silna konkurencja, poszukiwanie nowego popytu oraz wiele innych czynników wymusza konieczność reorientacji organizacji, w tym także wprowadzania coraz częstszych i bardziej radykalnych zmian w modelach biznesu. Ponieważ innowacje odgrywają ważną, a czasem nawet kluczową rolę w prowadzeniu działalności biznesowej, autorzy opracowań z zakresu zarządzania strategicznego uważają, iż jedynie budowanie modeli opartych na innowacjach może zapewnić organizacji dalszy rozwój i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Wykorzystanie innowacji w budowaniu modeli biznesu zwiększa bowiem ich odporność na imitację oraz utratę przewagi nad konkurentami, czego nie gwarantuje wprowadzanie wyłącznie innowacji produktowych lub procesowych. Skutkiem tego, w najbliższych latach można spodziewać się pewnego rodzaju „pędu” organizacji do budowania innowacyjnych modeli biznesu.

Bibliografia

- Afuah A.: *Business Models. A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.
- Amit R., Zott Ch.: *Creating Value Through Business Model Innovation*. „MIT Sloan Management Review” 2012, Vol. 53, No. 3.
- Casadesus-Masanell R., Ricard J.E.: *How to Design a Winning Business Model*. „Harvard Business Review” 2011, Vol. 89.
- Cliffe S.: *When Your Business Model Is in Trouble: An Interview with Rita Gunther McGrath*. „Harvard Business Review” 2011, Vol. 89.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K.: *Model biznesu: nowe myślenie strategiczne*. Difin, Warszawa 2013.
- M.J. Eyring, M.W. Johnson, H. Nair: *New Business Models in Emerging Markets*. „Harvard Business Review” 2011, Vol. 89.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H.: *Reinventing Your Business Model*. „Harvard Business Review” 2008, Vol. 86.
- Kaplan S.: *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2012.
- Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G., Deimler M.S.: *Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game*. The Boston Consulting Group, 2009.
- Moszoro B., Gadomska-Lila K.: *Innovating the Business Model*. „Management and Business Administration. Central Europe” 2013, Vol. 21, No. 1.
- Oblój K.: *Tworzywo skutecznych strategii*. PWE, Warszawa 2002.

Osterwalder A., Pigneur Y.: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey 2010.

Piotrowska J.: Rola dostawców w procesie tworzenia innowacji produktowych. *Zeszyty Naukowe. SGH, Warszawa 2004, nr 15.*

Zook Ch., Allen J.: The Great Repeatable Business Model. „*Harvard Business Review*” 2001, Vol. 87.

BUSINESS MODEL INNOVATION

Summary

The article raises the topic about the character of the innovations in a business model. The aim of the compilation is a presentation the character and elements of the business model, identification of the needs and barriers connected with introducing changes in this model, as well as providing the practical clues about creating innovative business models. The article tries to answer the following questions:

- what is the essence of the business model?
- when is there a need of introducing changes in the business model?
- what factors may inhibit introducing changes in this model?
- what is the role of the innovation in this model?

This article is based on literature studies, mainly foreign-language scientific journals, as well as the results of surveys carried out by foreign research centres.