



## Marian Oliński

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
olinski@uwm.edu.pl

# MODEL BIZNESU A AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW W PERSPEKTYWIE RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

**Streszczenie:** Model biznesu jest często rozpatrywany z punktu widzenia innowacyjności przedsięwzięcia, a także możliwości nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych wspierających tworzenie, jak również przechwytywanie wartości. Łącząc obie te perspektywy, można diagnozować wpływ relacji międzyorganizacyjnych (wspierających poszczególne komponenty składowe modelu biznesu) na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania wskazują na występowanie dodatniego związku pomiędzy dywersyfikacją rodzajową partnerów relacji, wspierających podstawowe elementy składowe modelu biznesu (tzn. zarówno tworzenie wartości na rzecz klienta, jak i jej przechwytywanie na rzecz przedsiębiorstwa), a aktywnością innowacyjną (ocenianą poprzez liczbę wprowadzonych nowych produktów lub istotnie ulepszonych).

**Słowa kluczowe:** model biznesu, innowacyjność, wartość.

**JEL Classification:** M21, O31, O32.

## Wprowadzenie

Środkiem do nowego zarządzania wartością dla klienta w modelach biznesu staje się umiejętne zarządzanie siecią wspólnotą zarówno klientów [Rudny, 2015, s. 58], jak i innych partnerów przedsiębiorstwa. W dobie globalizacji i dynamicznych zmian na rynku kluczowe cechy modeli biznesu to ich innowacyjność, elastyczność, otwartość i generowanie wartości dla interesariuszy [Szpringer, 2012, s. 69]. Znaczenie modeli biznesu we wprowadzaniu innowacji jest więc szeroko akcentowane w literaturze [np. Carayannis, Sindakis, Walter, 2015; Ćwiklicki, 2015; Gajda, 2014; Girotra, Netessine, 2014; Markides, 2013;

Massa, Tucci, 2014; Saebi, Foss, 2014; Schneider, Spieth, 2013; Spieth, Schneckenberg, Ricart, 2014; Teece, 2010; Taran, Boer, Lindgren, 2015 i inni]. Jednocześnie podkreśla się znaczenie relacji międzyorganizacyjnych w kreowaniu innowacji [np. Bal-Woźniak, 2013; Davis, Eisenhardt, 2011; Huczek, 2015; Klimas, 2014; Klincewicz, 2014; Powell, Koput, Smith-Doerr, 1996; Schilling, Phelps, 2007; Sobrero, Roberts, 2002; Sworowska, 2014, Zakrzewska-Bielawska, 2015 i inni]. Niniejszy artykuł łączy obie te perspektywy, rozpoznając znaczenie relacji międzyorganizacyjnych (kształtujących dwa podstawowe elementy składowe modelu biznesu) w aspekcie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw.

## 1. Wartość w koncepcji modelu biznesu

Problematyka określenia istoty modelu biznesu, a zatem także jego zdefiniowania, jest związana z licznymi kontrowersjami. Skutkuje to faktem, iż grono badaczy nie wypracowało do tej pory jednoznacznej, powszechnie akceptowanej definicji modelu biznesu. Niemniej jednak większość teoretyków, jak również praktyków zajmujących się zagadnieniem modelu biznesu przyjmuje, iż kategoria wartości jest centralnym elementem koncepcji modelu biznesu (dotyczy to zarówno kreowania wartości, czyli propozycji dla klienta, jak i przechwytywania wartości na rzecz przedsiębiorstwa). Jako potwierdzenie tej konstatacji można przytoczyć kilka wybranych definicji sformułowanych przez uznane w tym zakresie autorytety, w których wyeksponowane jest zarówno zagadnienie wytwarzania wartości, jak i jej przechwytywania. Według nich model biznesu to:

- względnie odosobniony, wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości na rzecz klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo [Falencikowski, 2013, s. 37];
- artykulacja sposobu tworzenia wartości dla klientów i jej zawłaszczania z rynku [Sorescu i in., 2011, s. 4];
- wskazanie, jak firma identyfikuje i tworzy wartość dla klientów oraz przechwytuje część tej wartości w postaci dochodu [Casadesus-Masanell, Ricart, 2010, s. 196];
- opis przesłanek stojących za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z wytworzonej wartości [Osterwalder, Pigneur, 2002, s. 2];
- opis, jak zasoby są łączone i przekształcane w celu wygenerowania wartości dla interesariuszy oraz jak przedsiębiorstwo będzie wynagrodzone przez interesariuszy w zamian za dostarczone im wartości [Magretta, 2002 s. 87];

- koncept, za pomocą którego są podejmowane strategiczne wybory tworzące wartość dla klienta, a następnie wykorzystując architekturę organizacji, zatrzymuje się część wartości u siebie [Smith, Binns, Tushman, 2010, s. 450];
- opis tworzenia i zdobywania wartości przez przedsiębiorstwo [Chesbrough, 2007, s. 22];
- bazowa logika biznesu uwzględniająca strategiczne wybory podjęte w celu kreowania i przechwytywania wartości w ramach sieci wartości [Shafer, Smith, Linder, 2005, s. 202].

Z powyższego wynika, że za myśl przewodnią, określającą istotę modelu biznesu, można uznać propozycję wartości skierowaną do klientów, niemniej jednak nie powinno się zapominać, że za sukces komercyjny każdego przedsięwzięcia w dużej mierze odpowiada ta część modelu biznesu, która jest bezpośrednio związana ze sposobami (metodami) przechwytywania części wartości na rzecz przedsiębiorstwa.

## 2. Relacje międzyorganizacyjne

W dawnych czasach bliskie relacje z klientem oraz innymi pozostałymi podmiotami uczestniczącymi w życiu gospodarczym były naturalnym podłożem wszelkich transakcji. Stopniowe rozluźnianie się tych relacji w następnych epokach wynikało z przemian, które nieuchronnie następowały w otoczeniu [Łupicka, 2013, s. 87]. Obecnie relacje międzyorganizacyjne są uznawane za zyskujące na znaczeniu źródło przewagi konkurencyjnej oraz źródło przynoszących zyski rezultatów [Stańczyk-Hugiet, 2016, s. 287].

Według J. Otto [2004, s. 35] pojęcie relacji międzyorganizacyjnych zostało po raz pierwszy zastosowane przez B. Jacksona, który użył go do określenia wzajemnych stosunków między organizacjami [Jackson, 1985, s. 120]. Relacja jest zwykle definiowana jako dowolny związek (fizyczny albo myślowy, prawny lub zwyczajowy) zachodzący między dwoma albo więcej przedmiotami dowolnej klasy, stwierdzony albo ustalony przez ich porównanie [Stachak, 2003, s. 103]. Kluczem jest tu interpretacja pojęcia przedmiotu, tzn. w teorii relacji określenie to jest interpretowane szeroko, jako dowolna kategoria ontologiczna. Dlatego też L. Krzyżanowski rozróżnił dwa typy relacji:

1. Stosunki – orzekane jako występujące między przedmiotami w znaczeniu epistemologicznym (konceptualnym), czyli między „konstruktami myślowymi”.
2. Oddziaływania – rzeczywiście zachodzące między przedmiotami realnymi [Krzyżanowski, 1999, s. 30].

Natomiast relacja międzyorganizacyjna zachodzi między dwoma organizacjami, które charakteryzuje określonego typu zbieżność [Barczak, Walas-Trębacz, 2011, s. 27]. Dlatego też pod pojęciem relacji międzyorganizacyjnych należy rozumieć takie powiązania między podmiotami (np. przedsiębiorstwami), w ramach których zakłada się uzyskanie przez strony relacji wzajemnych korzyści dzięki długookresowej orientacji kooperantów, zaangażowaniu przez nich określonych zasobów oraz wysokiej skłonności stron relacji do podejmowania działań adaptacyjnych na rzecz współpracy [Sudolska, 2011, s. 32]. Odpowiednio zbudowane i wykorzystane relacje tworzą kapitał relacyjny postrzegany jako niematerialny element aktywów firmy, na który składa się wartość wszystkich stosunków przedsiębiorstwa z różnymi podmiotami otoczenia [Kwiecień, 2013, s. 50]. Dzięki temu przedsiębiorstwo sprawniej (a często także efektywniej) tworzy wartość, zmienia się również organizacja przechwytywania wartości przez konkretne podmioty–uczestników relacji.

### 3. Zakres metodyczny badań

Badania empiryczne, których fragment zostanie zaprezentowany w dalszej części artykułu, były przeprowadzone w 2015 r. w ramach projektu badawczego pt. „Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania trendy i modele”<sup>1</sup>. Dzięki określonym kryteriom [Kaczmarczyk, 2011] uzyskano liczebność próby na minimalnym poziomie 246 podmiotów (wykorzystano wzór na wielkość próby minimalnej przy populacji skończonej), jednak w efekcie przebadano 4 przedsiębiorstwa więcej (łącznie 250 podmiotów).

Dobór próby badawczej oparto na takich kryteriach, jak: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności według sekcji i działów PKD, siedziba przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego – badania obejmowały teren całego kraju), a także minimalny 5-letni okres funkcjonowania na rynku (doświadczenie pozwalające na udzielenie odpowiedzi na zadane pytania – repondentami byli właściciele lub menadżerowie).

W gromadzeniu danych posłużono się wywiadami, wykorzystując w tym celu specjalnie skonstruowany kwestionariusz. Były to wywiady wspomagane komputerowo, tzw. CAPI (*Computer Assisted Personal Interview*), polegające na przeprowadzeniu wywiadu z respondentem przy użyciu urządzeń mobilnych

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

(tj. laptop, palmtop), na których były zapisywane udzielone odpowiedzi. Składowe modelu biznesu zostały ujęte w odrębnych pytaniach, które z kolei były zbudowane z dwóch części – w pierwszej diagnozowano konkretny element składowy modelu, natomiast w drugiej identyfikowano relacje międzyorganizacyjne powiązane z tymże elementem. W celu zaprezentowania wyników badań zastosowano metody statystyki opisowej (przede wszystkim opis tabelaryczny).

Celem artykułu jest określenie znaczenia relacji międzyorganizacyjnych w kształtowaniu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, natomiast za cel badań empirycznych przyjęto identyfikację zależności pomiędzy zdywersyfikowaniem rodzajowym partnerów relacji międzyorganizacyjnych, wspierających dwa główne elementy składowe modelu biznesu (czyli tworzenie wartości oraz jej przechwytywanie), a aktywnością innowacyjną przedsiębiorstw.

Zgodnie z przyjętym celem odnośnie do prezentowanych badań empirycznych założono hipotezę o dodatnim związku pomiędzy zdywersyfikowaniem rodzajowym partnerów relacji międzyorganizacyjnych wspierających funkcjonowanie wyróżnionych elementów konstytuujących model biznesu a aktywnością innowacyjną badanych przedsiębiorstw.

#### **4. Aktywność innowacyjna w obszarze tworzenia i przechwytywania wartości**

Wszystkie innowacje, z którymi można się zetknąć na co dzień, nie powstają znikąd, lecz posiadają swoje źródła. Innymi słowy, są to pewne miejsca, w których narodził się pomysł bądź idea lub też pewne zjawiska, których zaistnienie przyczyniło się do powstania innowacji [Zastempowski, 2010, s. 71]. Takim źródłem mogą być również partnerzy przedsiębiorstwa dzięki nawiązaniu z nimi długotrwałych relacji międzyorganizacyjnych.

W badaniach relacji jednym z dominujących ujęć problemu jest nurt badawczy koncentrujący się na kreowaniu wartości [Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 54]. Według J. Niemczyka podejście sieciowe (oparte na relacjach międzyorganizacyjnych) w obecnej fazie rozwoju podkreśla znaczenie dwóch rodzajów rent, tj. renty z tytułu oszczędności poczynionych na kosztach transakcyjnych i renty z tytułu możliwej aropriacji wartości [Niemczyk, 2013, s. 156]. Widać więc, iż wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kwestie tworzenia, jak również przechwytywania wartości jest coraz częściej zauważany w polskiej literaturze z obszaru nauk o zarządzaniu. Prezentowane w niniejszym artykule badania również potwierdzają potencjał, jaki tkwi w nawiązywaniu relacji międzyorganizacyjnych z różnymi partnerami (zarówno w obszarze tworzenia, jak i prze-

chwytywania wartości). W tabeli 1 zaprezentowano aktywność innowacyjną badanych przedsiębiorstw w zależności od zróżnicowania rodzajowego partnerów relacji międzyorganizacyjnych w obszarze tworzenia wartości. Innowacyjność badanych podmiotów określano liczbą wprowadzonych lub istotnie ulepszonych produktów (w ostatnich trzech latach). Dokonano przy tym klasyfikacji na trzy grupy:

- przedsiębiorstwa nieinnowacyjne (brak wprowadzonych lub istotnie ulepszonych produktów);
- przedsiębiorstwa umiarkowanie innowacyjne (przynajmniej jeden nowy lub istotnie ulepszony produkt, ale mniej niż pięć);
- przedsiębiorstwa innowacyjne (pięć i więcej nowych lub istotnie ulepszonych produktów).

W odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych brano pod uwagę zróżnicowanie rodzajowe partnerów relacji w obu wyróżnionych obszarach (tj. tworzenia i przechwytywania wartości). Badano więc, ile i jacy partnerzy wspierali tworzenie oraz przechwytywanie wartości poprzez istniejące relacje. Partnerami relacji byli najczęściej klienci (np. inne przedsiębiorstwa), dostawcy, konkurenci (relacje kooperacji), a także inne wymienione przez respondentów organizacje (np. okołobiznesowe). Jak wynika z tabeli 1, 12,0% przedsiębiorstw (tj. 30 podmiotów) nie posiadało żadnych długotrwałych partnerów relacji międzyorganizacyjnych, którzy w określony sposób wspieraliby tworzenie wartości. Najliczniejsza grupa (93 przedsiębiorstwa, czyli 37,2% liczebności całej próby badawczej) potrafiła wskazać dwie grupy partnerów relacji wspierających tworzenie wartości. Dane zawarte w tabeli 1 wskazują ponadto na zależność pomiędzy zróżnicowaniem partnerów relacji a aktywnością innowacyjną (np. liczebność przedsiębiorstw bez wspomnianych relacji, lub tylko z jedną grupą partnerów, maleje wraz ze wzrostem liczby innowacji).

**Tabela 1.** Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w zależności od zróżnicowania rodzajowego partnerów relacji międzyorganizacyjnych w obszarze tworzenia wartości

Relacje w obszarze tworzenia wartości	Zróżnicowanie rodzajowe partnerów relacji międzyorganizacyjnych	Liczba innowacji			suma
		0	od 1 do poniżej 5	5 i więcej	
	0	20	6	4	30
	1	24	21	9	54
	2	30	24	39	93
	3	7	24	41	72
	4	0	1	0	1
	<b>Suma</b>	81	76	93	250

Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstw nieinnowacyjnych (tzn. brak innowacji w ostatnich trzech latach) było aż 66,7% w tej grupie. Jednocześnie przedsiębiorstwa, które wprowadziły pięć i więcej innowacji, stanowiły zaledwie 13,3% liczebności grupy. Z kolei przedsiębiorstw nieinnowacyjnych, które wskazały trzy grupy rodzajowe partnerów w obszarze wspierania tworzenia wartości, było zaledwie 9,7%, natomiast tych, które wprowadziły pięć i więcej innowacji – aż 56,9% (ze względu na fakt, iż 4 grupy rodzajowe wskazało tylko jedno przedsiębiorstwo, trudno w tej grupie poczynić jakiegokolwiek uogólnienia).

Wyniki badań w obszarze przechwytywania wartości mają podobny rozkład, jak w przypadku jej tworzenia (co zaprezentowano w tabeli 2). Przedsiębiorstwa bez relacji międzyorganizacyjnych w obszarze przechwytywania wartości lub tylko z jedną rodzajową grupą partnerów charakteryzowały się niskim poziomem innowacyjności, natomiast przedsiębiorstwa z trzema grupami rodzajowymi partnerów najliczniej były reprezentowane w grupie „pięć i więcej innowacji”.

**Tabela 2.** Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w zależności od zróżnicowania rodzajowego partnerów relacji międzyorganizacyjnych w obszarze przechwytywania wartości

Relacje w obszarze przechwytywania wartości	Zróżnicowanie rodzajowe partnerów relacji międzyorganizacyjnych	Liczba innowacji			
		0	od 1 do poniżej 5	5 i więcej	suma
	0	16	4	0	20
	1	25	20	8	53
	2	31	30	41	102
	3	9	21	44	74
	4	0	1	0	1
	<b>Suma</b>	81	76	93	250

Źródło: Opracowanie własne.

Występowanie związków pomiędzy dywersyfikacją rodzajową partnerów relacji wspierających tworzenie, jak też przechwytywanie wartości a aktywnością innowacyjną przedsiębiorstw potwierdzają także przeprowadzone testy niezależności chi-kwadrat. W obszarze tworzenia wartości obliczenia wskazują na występowanie dodatniego związku pomiędzy dywersyfikacją rodzajową partnerów relacji międzyorganizacyjnych a aktywnością innowacyjną badanych przedsiębiorstw:

$$(\chi^2 = 49,025 > \chi_{\alpha=0,05;ss=2}^2 = 7,815; C = 0,626)$$

W obszarze przechwytywania wartości również występuje dodatni związek pomiędzy dywersyfikacją rodzajową partnerów relacji międzyorganizacyjnych a aktywnością innowacyjną przedsiębiorstw:

$$(\chi^2 = 55,612 > \chi^2_{\alpha=0,05;ss=2} = 7,815; C = 0,667)$$

Jak widać, zależności te kształtują się w obu badanych obszarach na podobnym poziomie.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują na występowanie dodatniego związku pomiędzy dywersyfikacją rodzajową partnerów relacji wspierających tworzenie wartości na rzecz klienta, a także jej przechwytywanie na rzecz przedsiębiorstwa a aktywnością innowacyjną. Poziom innowacyjności został oceniony przez pryzmat wprowadzania nowych lub istotnie ulepszonych produktów, natomiast partnerów relacji identyfikowano w pytaniach dotyczących klientów, dostawców, konkurentów oraz wszelkich innych organizacji, z którymi badane przedsiębiorstwa współpracowały. Przedsiębiorstwa, które nie utrzymywały relacji z żadną grupą rodzajową partnerów (lub tylko z jedną grupą), były najczęściej nieinnowacyjne (lub co najwyżej charakteryzowały się niską aktywnością innowacyjną). Dotyczy to obu głównych składowych modelu biznesu, do których zaliczono tworzenie i przechwytywanie wartości. Choć przeprowadzone przez W. Reinartza, M. Krafta i W.D. Hoyera badania sugerują, że nie jest prawdziwe twierdzenie, iż większa liczba relacji międzyorganizacyjnych jest zawsze korzystna (Reinartz, Kraft, Hoyer, 2004, s. 294), to jednak prezentowane w niniejszym artykule badania jednoznacznie wskazują, iż dywersyfikacja rodzajowa partnerów relacji (nie ich ilość) jest korzystna w odniesieniu do aktywności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw.

## Literatura

- Bal-Woźniak T. (2013), *O potrzebie wykorzystywania nowych form koordynacji współpracy w zarządzaniu innowacyjnością*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 30, s. 404-423.
- Barczak B., Walas-Trębacz J. (2011), *Uwarunkowania tworzenia relacji partnerskich w ramach sieci dostaw* [w:] H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, *Współpraca w łańcuchach dostaw a konkurencyjność przedsiębiorstw i kooperujących sieci*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej, nr 32, Warszawa, s. 26-49.



- Carayannis E.G., Sindakis S., Walter C. (2015), *Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability*, "The Journal of Technology Transfer", Vol. 40/1, s. 85-104.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010), *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, "Long Range Planning", Vol. 22, s. 195-215.
- Chesbrough H. (2007), *Why Companies Should Have Open Business Models*, "MIT Sloan Management Review", Vol. 48/2, s. 22-28.
- Ćwiklicki M. (2015), *Klasyfikacja modeli zarządzania innowacjami*, „Management Forum”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, vol. 3/4, s. 27-31.
- Davis J.P., Eisenhardt K.M. (2011), *Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 56/2, s. 159-201.
- Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Gajda D. (2014), *Rola innowacji w modelach biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 183/14, s. 61-73.
- Girotra K., Netessine S. (2014), *Four Paths to Business Model Innovation*, "Harvard Business Review", Vol. 92/7-8, s. 97-103.
- Huczek M. (2015), *Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, nr 2, s. 13-25.
- Jackson B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relations*, M.A.D.C. Heath and Company, Lexington.
- Klimas P. (2014), *Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna* [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Sołducho-Pelc (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 366.
- Klincewicz K. (2014), *Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną* [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Krzyżanowski L.J. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwiecień A. (2013), *Relacje w organizacjach sieciowych* [w:] W. Rudny, B. Woźniak-Sobczak (red.), *Procesy kreowania wartości w strukturach sieciowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Łupicka A. (2013), *Relacje i rozkład władzy* [w:] M. Ciesielski (red.), *Sieci gospodarcze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter?* "Harvard Business Review", Vol. 80, s. 86-92.
- Markides C.C. (2013), *Business Model Innovation: What Can the Ambidexterity Literature Teach Us?* "The Academy of Management Perspectives", Vol. 27/4, s. 313-332.

- Massa L., Tucci C.L. (2014), *Business Model Innovation* [w:] M. Dodgson, D.M. Gann, N. Philips (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, New York.
- Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2002), *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, Słowenia: 15th Bled Electronic Commerce Conference.
- Otto J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L. (1996), *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 41/1, s. 116-145.
- Reinartz W., Kraft M., Hoyer W.D. (2004), *The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance*, "Journal of Marketing Research", Vol. 41/3, s. 293-305.
- Rudny W. (2015), *Sieciowy model biznesowy. Elementy nowego paradygmatu* [w:] P. Kosiń, B. Woźniak-Sobczak (red.), *Studium efektywności przedsiębiorstwa w sieci. Perspektywa renty sieciowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Saebi T., Foss N.J., (2014), *Business Models for Open Innovation: Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions*, "European Management Journal", Vol. 33/3, s. 201-213.
- Schilling M.A., Phelps C.C. (2007), *Interfirm Collaboration Networks: The Impact of Large-scale Network Structure on Firm Innovation*, "Management Science", Vol. 53/7, s. 1113-1126.
- Schneider S., Spieth P. (2013), *Business Model Innovation: Towards an Integrated Future Research Agenda*, "International Journal of Innovation Management", Vol. 17/01, s. 1-34.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005), *The Power of Business Models*, "Business Horizons", Vol. 48/3, s. 78-84.
- Smith W., Binns A., Tushman M. (2010), *Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously*, "Long Range Planning", Vol. 43, s. 448-461.
- Sobrero M., Roberts E.B. (2002), *Strategic Management of Supplier-manufacturer Relations in New Product Development*, "Research Policy", Vol. 3, s. 159-182.
- Sorescu A., Frambach R.T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges Ch. (2011), *Innovations in Retail Business Models*, "Journal of Retailing", Vol. 87S/1, s. S3-S16.
- Spieth P., Schneckenberg D., Ricart J.E. (2014), *Business Model Innovation – State of the Art and Future Challenges for the Field*, "R&D Management", Vol. 44/3, s. 237-247.
- Stachak S. (2006), *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.

- Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Stańczyk-Hugiet E. (2016), *Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne?* Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 420, Wrocław.
- Sudolska A. (2011), *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Sworowska A. (2014), *Współwłasność patentowa jako przykład analizy sieci relacji międzyorganizacyjnych w ujęciu terytorialnym*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 13/1, s. 257-274.
- Szpringer W. (2012), *Innowacyjne modele e-biznesu – perspektywy rozwojowe*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 10/3, s. 67-82.
- Taran Y., Boer H., Lindgren P. (2015), *A Business Model Innovation Typology*, “Decision Sciences”, Vol. 46/2, s. 301-331.
- Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, “Long Range Planning”, Vol. 43/2-3, s. 172-194.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2015), *Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom 32.
- Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

#### **BUSINESS MODEL AND INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE INTERORGANIZATIONAL RELATIONS CONTEXT**

**Summary:** The business model is often considered from an innovation point of view. It is also seen as having the possibility of establishing inter-organizational relationships, which support the creation and the capture of value. Combining both of these perspectives, one can diagnose the impact of inter-organizational relationships (supporting the individual components of the business model), on the innovative activity of enterprises. Studies indicate the existence of a positive relationship between the diversification of relationship partners and innovative activity. The diversification of relationship partners supports the basic components of the business model, i.e. it creates value for the customer, and captures it for the company. Meanwhile, innovative activity is assessed by the number of new products introduced or significantly improved.

**Keywords:** business model, innovation, value.