



Spis treści

Wstęp.....	1
<i>Jarosław Witkowski, Katarzyna Cheba: Zmiany w japońskim systemie zarządzania w warunkach spowolnienia gospodarczego (Changes in the Japanese management system in the conditions of economic slowdown)</i>	3
<i>Maria Aluchna: Wykorzystanie struktur piramidowych przez firmy rodzinne. Perspektywa ładu korporacyjnego (Use of pyramidal structures by family firms. Perspective of corporate governance).....</i>	10
<i>Łukasz Wawrzynek: Sieciowe uwarunkowania rozwijania potencjału innowacyjnego systemu zarządzania (Network conditions in the development of innovation potential of management system)</i>	18
<i>Marek Ćwiklicki: Klasyfikacja modeli zarządzania innowacjami (Classifications of business models innovation)</i>	27
<i>Joanna Kacała, Arkadiusz Wierzbic: Od systemów znormalizowanych do doskonałości biznesowej (From standardized systems to business excellence)</i>	32
<i>Marek Wąsowicz: Zarządzanie portfelem projektów jako przejaw dążenia organizacji do doskonałości (Project portfolio management as a way to achive organizational excellence)</i>	40



Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce kolejny numer czasopisma „Management Forum”. Proponujemy – zgodnie z przyjętą koncepcją – zróżnicowaną tematykę, tak aby stworzyć forum wymiany poglądów na temat różnych koncepcji i aspektów zarządzania

W pierwszym artykule zapoznacie się Państwo z japońskim systemem zarządzania przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw w warunkach spowolnienia gospodarczego oraz innych okolicznościach drastycznie zmieniających warunki ich funkcjonowania. Rozważania przedstawione w publikacji podzielone zostały na dwie zasadnicze części. W pierwszej przedstawiono makroekonomiczne i społeczne uwarunkowania, które w istotnym stopniu wpływają na zmiany w japońskim systemie zarządzania po 1989 roku, czyli od zakończenia okresu spektakularnego wzrostu, tzw. ekonomii bańki mydlanej (*bubble economy*). W drugiej części z kolei scharakteryzowano najważniejsze zmiany w japońskim systemie zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi i ryzykiem w łańcuchach dostaw.

Kolejne opracowanie poświęcone jest funkcjonowaniu struktur piramidowych stosowanych przez spółki giełdowe kontrolowane lub cechujące się znacznym udziałem rodziny, bądź w szczególności przypadku założyciela, we własności. Struktury piramidowe wykorzystywane są w tego typu spółkach w celu zwiększenia kontroli przy jednoczesnym obniżeniu zaangażowania kapitałowego. Przedmiotem zainteresowania prowadzonej dyskusji są zatem spółki obecne na rynku kapitałowym, których akcje pozostają w obrocie giełdowym. Artykuł ma charakter teoretyczny i oparty jest na przeglądzie literatury światowej.

Ważnym tematem z punktu widzenia gospodarki jest problem identyfikacji sposobu budowania potencjału innowacyjnego

systemu zarządzania przez spojrzenie na elementy systemu w powiązaniu z cechami relacji sieci organizacyjnych. Przedstawiony artykuł wskazuje na fazy i czynniki innowacji w tworzeniu potencjału innowacyjnego organizacji. Bierze pod uwagę wiedzę jawną i ukrytą oraz uwarunkowania ich wymiany pomiędzy pracownikami w zakresie wzajemnego rozumienia się, angażowania i zaufania.

Innym spojrzeniem na problem innowacji jest identyfikacja i analiza modeli zarządzania innowacjami. W artykule wykorzystano krytyczną analizę piśmiennictwa dotyczącą biznesowych modeli innowacji (*business model innovation, innovation governance models*) i ich klasyfikacji, zawierającą syntezę badań nad tymi modelami pochodzących z ostatnich kilku lat.

Ciekawe ujęcie dążenia do doskonałości organizacyjnej zaprezentowano w artykule opisującym model doskonałości EFQM i systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Pytanie kluczowe, jakie jest postawione, to określenie, czy porównanie tych dwóch narzędzi jest zasadne i na jakie elementy należy zwrócić uwagę, prowadząc takie analizy.

Na koniec przedstawiono wyniki badań dotyczące realizacji celów projektów i organizacji przez kierowników projektu. Holistyczne spojrzenie na organizację pozwala na podnoszenie sprawności i skuteczności działań. Nie skupiamy się wtedy na maksymalizowaniu korzyści płynących z pojedynczych projektów, ale najważniejszy jest dla nas jak najlepszy wynik portfela projektów, a w konsekwencji całej organizacji.

Mamy nadzieję, że przedstawiona tematyka okaże się dla Państwa interesującą i wartościową lekturą.

Klasyfikacja modeli zarządzania innowacjami¹

Classifications of business models innovation

Marek Ćwiklicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, e-mail: marek.cwiklicki@uek.krakow.pl

Streszczenie

Celem badawczym jest identyfikacja i analiza modeli zarządzania innowacjami. W artykule wykorzystano krytyczną analizę piśmiennictwa dotyczącą biznesowych modeli innowacji (*business model innovation, innovation governance models*) i ich klasyfikacji, zawierającą syntezę badań nad tymi modelami pochodzących z ostatnich kilku lat. Po omówieniu podstawowych definicji biznesowych modeli innowacji zaprezentowano wybrane współczesne klasyfikacje tych modeli. Do stosowanych kryteriów należą: architektura organizacyjna, podział odpowiedzialności i strategia organizacji. W wyniku analizy przedstawiono znaczenie tworzenia takich klasyfikacji z punktu widzenia: teorii, metodologii i empirii, a w zakończeniu sformułowano wnioski o konieczności podjęcia prac syntezujących istniejący stan wiedzy, pozwalających na przeprowadzenie badań komparatystycznych w obszarze modeli zarządzania innowacjami.

Słowa kluczowe: modele biznesowe, zarządzanie innowacjami, klasyfikacja.

Abstract

The research objective is to identify and analyze business models enhancing innovation. The author uses a critical analysis of the literature on business models innovation (BMI) and their classifications, also containing a synthesis of recent research on these models. After discussing the basic definitions of BMI, a selected contemporary classifications of these models are presented. Criteria used are as follows: organizational architecture, responsibilities for innovation, and strategy of organization. The classifications are discussed from the theoretical, methodological and empirical point of view. The analysis revealed the importance of creating such classifications, which leads to conclusions about the still existing need to synthesize current state-of-the-art about BMI, enabling to conduct a comparative research in this field of knowledge.

Keywords: business models, innovation governance, classification.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Wstęp

Przesłanką podjęcia tematu charakterystyki i klasyfikacji modeli zarządzania innowacjami, zwanych też biznesowymi modelami innowacji (*business model innovation*)², było spostrzeżenie mówiące o rosnącym od lat 90. XX w. zainteresowaniu określeniem najbardziej odpowiedniej formy organizacyjnej sprzyjającej powstawaniu innowacji [Taran, Boer, Lindgren 2015, s. 303]. Dodatkowym bodźcem do przygotowania niniejszego artykułu było pytanie o najbardziej optymalną formę organizacyjną takiego modelu, które wynika ze zróżnicowania usystematyzowanych podejść w tworzeniu innowacji.

Za cel opracowania przyjęto identyfikację i analizę stosowanych modeli zarządzania innowacjami określanych w anglojęzycznej literaturze przedmiotu jako *innovation governance models*, a szerzej *business models innovation*. W artykule wykorzystano krytyczną analizę artykułów zidentyfikowanych za pomocą słów kluczowych *business model*, *business model innovation* i *innovation governance models* w bazach EBSCOhost i ScienceDirect. Analizie poddano opracowania zawierające propozycje klasyfikacji biznesowych modeli innowacji, a także te, w których dokonano syntezy badań nad tymi modelami, pochodzące z ostatnich kilku lat.

W pierwszej kolejności omówiono podstawowe definicje przedmiotu badania z wyszczególnieniem biznesowych modeli innowacji. Następnie zaprezentowano wybrane współczesne klasyfikacje tych modeli, które poddano w dalszej części analizie. Po podsumowaniu ich opisu przedstawiono znaczenie tworzenia takich klasyfikacji, a w zakończeniu wskazano na ograniczenia przeprowadzonej analizy i sformułowano wnioski o konieczności podjęcia prac syntezy istniejący stan wiedzy, pozwalający na przeprowadzenie badań komparatystycznych.

1. Definicja modelu biznesowego

Szczegółowa analiza definicji modelu biznesowego zawartych w artykułach z czasopism z zakresu zarządzania z lat 1975-2009 wykazała wielorakie znaczenia tego terminu przyjmowane przez różnych autorów [Zott, Amit, Massa 2011]. Zbieżna z tymi wynikami badań jest obserwacja braku opracowania jednoznacznej definicji modelu biznesowego w naukach o zarządzaniu [Nogalski 2009, s. 36].

Zgodnie z dominującą interpretacją w literaturze przedmiotu przez model biznesu rozumie się sposób prowadzenia działalności gospodarczej, w wyniku której następuje tworzenie i dostarczanie wartości [Saebi, Foss 2014, s. 204; Taran i in. 2015, s. 303]. Jak łatwo zauważyć, w powyższej definicji nie określa się, czym w istocie jest sam model.

W zależności od przyjętego punktu widzenia do kluczowych elementów modelu biznesu zalicza się takie części łańcucha wartości, jak: zasoby, procesy czy też relacje zewnętrzne, ale także strukturę kosztów i zysku, pozycję przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości dostawców i odbiorców, strategię konkurencyjności [Nogalski 2009, s. 38]. W krajowej literaturze próbe

określenia elementów kształtujących rodzaje modeli biznesowych podjął M. Jabłoński [2011, s. 68]. Ujęte przez niego elementy mają charakter finansowy (kapitał, cena, sprzedaż) i niefinansowy (zdolności, kompetencje, propozycja wartości dla klienta, ekologiczność produktów i procesów).

Z punktu widzenia przyjętego tematu warto więcej miejsca poświęcić na omówienie propozycji terminologicznej A. Afuah [2014]. Autor, podobnie jak to powyżej stwierdzono, traktuje model biznesu jako ramy organizacyjne dla tworzenia i dostarczania wartości [Afuah, 2014, s. 4]. W przyjętym przez niego ujęciu podstawowymi elementami modelu biznesowego są:

- oferowana wartość dla klienta – wyrażona w produktach/ usługach, a także w kanałach dystrybucji, marka itp.,
- segment rynku – obejmujący grupę klientów, do których skierowana jest oferowana wartość,
- model przychodów – dotyczący sposobu zapłaty przez klientów, źródeł przychodu; jego głównym elementem jest model cenowy,
- model wzrostu – związany ze strategią rozwoju organizacji, w której uwzględnia się także określenie granic wzrostu;
- potencjał organizacji – obejmujący zasoby i działania, w wyniku których wartość jest dostarczona do klientów [Afuah 2014, s. 4-11].

W omówieniu powyższego modelu należy zaznaczyć, że potencjał organizacyjny jest centralnym jego elementem. Autor zaznacza, że model biznesu stanowi system, w którym relacje między poszczególnymi elementami nie są symetryczne. Unikatowość modelu biznesowego tkwi zarówno w jego częściach, jak i powiązaniach między nimi [Afuah 2014, s. 11].

2. Modele zarządzania innowacjami

Powyższe syntetyczne omówienie modeli biznesowych stanowi podstawę do charakterystyki modeli w odniesieniu do innowacji. Według A. Afuaha [2014, s. 11], innowacja wyróżnia model biznesowy pod względem zmiany, która modyfikuje warunki funkcjonowania organizacji. Zdaniem P. Lindgrena i R. Jørgensena [2012, s. 6] jest to przejaw funkcjonowania modelu biznesowego od tworzenia idei do ułożenia produktu na rynku³. Wątek zmiany poruszają także K. Girotra i S. Netessine [2014], którzy odnoszą ją do czterech elementów modelu: oferty, terminów podejmowania decyzji, osób decyzyjnych, powodów zmian (np. w zakresie strumienia przychodów). Biznesowy model innowacji uważa się także za koncepcję, zgodnie z którą innowacje pojawiają się na skutek lepszego wykorzystania zasobów i zdolności organizacyjnych, między innymi przez zarządzanie wiedzą czy też współpracę [Carayannis, Sindakis, Walter 2015, s. 86].

Ponadto w literaturze poświęconej związkowi między modelami biznesowymi a innowacjami dostrzega się dwie interpretacje [Massa, Tucci 2014, s. 424]. Zgodnie z pierwszą biznesowe modele innowacji dotyczą projektu modelu dla nowej organizacji, natomiast według drugiej – rekonfiguracji istniejącego modelu.

² W niniejszym opracowaniu obydwa terminy „model zarządzania innowacjami” i „biznesowe modele innowacji” będą używane zamiennie.

³ Autorzy używają zwrotu „Multi Business Model Innovation Model”.

Należy dodać, że niektórzy autorzy, np. H. Chesbrough [2010, s. 359], nie dokonują rozróżnienia między modelem biznesowym a jego wersją dedykowaną dla innowacji, przyjmując, iż elementy takiego modelu są takie same, a różni je jedynie punkt widzenia. Taka interpretacja nie jest odosobniona. W konsekwencji wraz ze wzrostem liczby opracowań poświęconych modelom biznesu i biznesowym modelom innowacji obserwuje się nieścisłości związane z różnymi perspektywami badawczymi [Spieth, Schneckenberg, Ricart 2014, s. 238]. Wśród nich wymienia się trzy bezpośrednio związane z działalnością gospodarczą: wyjaśniającą sposób tworzenia wartości, operacyjną związaną z procesami i strukturą oraz rozwojową wspierającą realizację strategii organizacji.

3. Wybrane klasyfikacje biznesowych modeli innowacji

W literaturze przedmiotu, oprócz omówionych powyżej różnic terminologicznych, znajdują się propozycje klasyfikacji biznesowych modeli innowacji, które uszczegóławiają ich opisy. W dalszej części artykułu zostaną przedstawione trzy typologie modeli zarządzania innowacjami.

Pierwszą z nich jest klasyfikacja A. Afuaha [2014]. Autor przyjmuje dwa kryteria, dzięki którym wyodrębnia cztery rodzaje biznesowych modeli innowacji. Pierwsze kryterium dotyczy stopnia zmiany istniejących produktów/usług w niekonkurencyjne w nowym modelu biznesowym, natomiast drugie – stopnia nieprzydatności potencjału organizacyjnego. Podział modeli zarządzania innowacjami autorstwa A. Afuaha przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Rodzaje biznesowych modeli innowacji

	Niski poziom nieprzydatności potencjału	Wysoki poziom nieprzydatności potencjału
Wysoki poziom utraty konkurencyjności produktów	Model tworzenia pozycji – używa się obecnego potencjału, powodując utratę konkurencyjności produktów	Model rewolucyjny – wymaga nowego potencjału i powoduje niekonkurencyjność produktów
Niski poziom utraty konkurencyjności produktów	Model regularny – używanie obecnego potencjału do tworzenia innowacji, a produkty pozostają konkurencyjne	Model tworzenia potencjału – wymaga nowego potencjału przy zachowaniu konkurencyjności produktów

Źródło: opracowanie na podstawie [Afuah 2014, s. 13-15].

W uzupełnieniu do przedstawionej propozycji należy dodać, że opisy poszczególnych rodzajów pozwalają na ustalenie stosowanego modelu w danej chwili, a także określenie jego ewolucji, to jest przejście do innych wariantów. Ponadto model zarządzania innowacjami jest uzależniony od otoczenia, w jakim organizacja funkcjonuje. Do wyjaśnienia tego wpływu A. Afuah wykorzystuje klasyczny model PEST z dodanym wymiarem środowiska naturalnego [Afuah 2014, s. 15].

Drugą propozycją jest klasyfikacja autorstwa J.P. Deschamps i B. Nelsona [2014]. Autorzy ściśle wiążą modele zarządzania innowacjami (*governance innovation models*) z zadaniami kierownictwa wyższego szczebla, które mniej lub bardziej świadomie wykonuje czynności związane z innowacjami. J.P. Deschamps i B. Nelson wskazują na dwie możliwe interpretacje zarządzania innowacjami: jako forma organizacyjnego przywództwa i jako regulamin organizacyjny przedsiębiorstwa dotyczący innowacji [Deschamps, Nelson 2014, s. 6]. W tym pierwszym znaczeniu autorzy stosują model organizacyjny J. Galbraitha, a w drugim zwracają uwagę na przypisanie i określenie zakresu odpowiedzialności wraz z mechanizmami wspierającymi. W konsekwencji analiz stosowanych praktyk w zarządzaniu innowacjami autorzy wyróżniają dziewięć modeli. W tym celu stosują dwa wymiary: szczebel hierarchii organizacyjnej (kierownictwo średniego, wyższego i najwyższego szczebla) i odpowiedzialność za innowacje (pojedynczy pracownik, para, mała, duża i bardzo duża grupa). W wyniku zastosowania powyższych kryteriów J.P. Deschamps i B. Nelson wyróżniają następujące modele:

- model 1 – zespół kierowników najwyższego szczebla,
- model 2 – prezes, dyrektor firmy,
- model 3 – międzyfunkcyjna grupa sterująca lub rada, składająca się z dyrektorów wyższego szczebla,
- model 4 – dyrektor ds. rozwoju/technologii jako lider innowacji,
- model 5 i 6 – w zależności od funkcji wskazany menedżer ds. innowacji (np. dyrektor ds. badań, główny inżynier),
- model 7 – grupa liderów innowacji średniego szczebla,
- model 8 i 9 – para menedżerów, z których jeden, w zależności od ustaleń, to główny inżynier lub dyrektor ds. rozwoju, a drugi – kierownik danego wydziału,
- model 10 – bez wskazanego kierownictwa, każdy członek organizacji przyczynia się do innowacji [Deschamps, Nelson 2014, s. 94-95].

Autorzy zauważają, że w dużych organizacjach może występować kilka modeli zarządzania innowacjami o równorzędnej wadze lub z jednym dominującym, a pozostałymi wspomagającymi.

Następną klasyfikacją modeli zarządzania innowacjami jest propozycja Y. Tarana, H. Boera i P. Lindgrena [2015]. Autorzy posługują się trzema kryteriami (radikalność, zasięg i złożoność innowacji), za pomocą których identyfikują cztery rodzaje modeli, umieszczając w ich nazwach odwołania do kontekstu strategicznego (proaktywność/reaktywność) i do architektury organizacyjnej (otwartość/zamkniętość):

- model otwarty/proaktywny, charakteryzujący się wysokim stopniem radykalności i zasięgu innowacyjności przy jednoczesnej niskiej jej złożoności,
- model zamknięty/proaktywny, oznaczający się wysokimi stopniami we wszystkich trzech obszarach innowacyjności,
- model otwarty/reaktywny o wysokim stopniu zasięgu innowacji, ale o niskim stopniu radykalności i złożoności innowacyjności,
- model zamknięty/reaktywny, opisywany przez niski stopień radykalności i zasięgu, ale wysokiej złożoności innowacyjności.

4. Podsumowanie wybranych klasyfikacji biznesowych modeli innowacji

W każdej z powyższych klasyfikacji za podstawę wyróżnienia modeli jest przyjęty zbiór kryteriów. Dotyczy to w szczególności:

- architektury organizacji, czyli sposobu zorganizowania jej elementów rozumianych jako zasoby, działania itp.,
- charakterystyki osób odpowiedzialnych za innowacje (pozycja w strukturze organizacyjnej),
- strategii organizacji – wytyczonego kierunku rozwoju organizacji, porządkującego sposób myślenia o innowacji.

Przedstawione klasyfikacje modeli zarządzania innowacjami nie mają wyraźnych punktów wspólnych. Dostrzec je można przede wszystkim na poziomie organizacji, tj. architektury (klasyfikacja Y. Tarana i in.), hierarchii organizacyjnej (ujęcie J.P. Deschamps i B. Nelsona) i – do pewnego zakresu – potencjału organizacji (A. Afuah). Drugim obszarem jest charakter innowacji (Y. Taran i in., A. Afuah), która jednakże jest odmiennie w tym dwóch klasyfikacjach interpretowana. Pozostałe kryteria są konsekwencją przyjętego rozumienia modeli zarządzania innowacjami.

Próbując odpowiedzieć na pytanie o najbardziej optymalną formę organizacyjną takiego modelu, w każdej z propozycji wskazuje się na konieczność jego dopasowania do specyfiki przedsiębiorstwa. Na przykład J.P. Deschamps i B. Nelson [2014, s. 137], komentując otrzymane wyniki w odniesieniu do pytania: który model jest lepszy od innych, stwierdzają, że badanie ankietowe przeprowadzone na próbie 113 firm europejskich i amerykańskich nie dało niejednoznacznej odpowiedzi. Okazało się jednak, że największym zadowoleniem wśród menedżerów odznaczają się modele nr 3 i 4, ale nie oznacza to, że zastosowanie któregoś z nich w innym przedsiębiorstwie spotka się z podobną pozytywną oceną.

Uwagę zwraca nie tylko statyczne ujęcie modelu (w danym momencie), ale także wskazówki dotyczące kierunków zmian, pozwalające na przejście z jednego modelu do innego, w tym także opis możliwości współistnienia kilku modeli.

Przyjęty podział umożliwia wskazanie odmiennych interpretacji modeli biznesowych i sformułowanie wniosków dotyczących znaczenia opracowania typologii.

Przydatność wyszczególnienia przedstawionych powyżej modeli zarządzania innowacjami można zdefiniować w kilku wymiarach: teoretycznym, metodologicznym i empirycznym. W wymiarze teoretycznym dotyczy to opisu modelu, który pozwala na zrozumienie elementów wymagających uwzględnienia w trakcie badań lub podczas faktycznego zarządzania innowacjami. Pod względem metodologicznym znajomość tych modeli umożliwia wskazanie metod, jakie powinno się zastosować do poznania zarówno całego modelu, jak i jego elementów. Wymiar empiryczny (praktyczny) – najczęściej podnoszony w literaturze przedmiotu – daje menedżerom sposobność identyfikacji istniejącego w danej organizacji modelu i podjęcia odpowiednich działań rozwojowych. Dotyczy to między innymi określenia czynników niezbędnych do uwzględnienia przy próbie wdrożenia lub przejścia z jednego modelu do drugiego.

Zakończenie

Tematyka modeli zarządzania innowacjami, będąca jedną z bardziej popularnych w ostatnim dziesięcioleciu, wymaga przyjęcia określonej podstawy epistemologicznej i metodologicznej dla realizacji badań w tym obszarze. Ze względu na brak jednolitej terminologii badacze podejmujący się studiów nad modelami biznesowymi formułują autorskie klasyfikacje, czego przykładem są propozycje scharakteryzowane w niniejszym opracowaniu.

Niektóre z nich nie są kontynuacją wcześniejszych analiz i mają charakter alternatywny w stosunku do pozostałych. Wynika to między innymi z konkretnych perspektyw przyjętych przez badaczy, np. zarządzania innowacjami, zarządzania strategicznego czy też przedsiębiorczości [Schneider, Spieth 2013, s. 1340001-2]. Brakuje także podstaw zrozumienia dynamiki występującej w biznesowych modelach innowacji [Sosna, Treviño-Rodríguez, Velamuri 2010, s. 385]. W kontekście przedstawionych modeli uwagę zwraca koncentracja na wnętrzu (architekturze) organizacji. Osobnym zagadnieniem rozszerzającym poruszane kwestie w niniejszym artykule jest model tworzenia innowacji między organizacjami, a nawet rynkami [Eyring, Johnson, Nair 2011].

W rezultacie powyższych uwag powinno się przeprowadzić rozszerzone badania nad inwentaryzacją i uporządkowaniem modeli zarządzania innowacjami, które skutkowałyby opracowaniem mocnej bazy teoretycznej [Carayannis i in. 2015, s. 84]. Dodatkowym wyzwaniem jest analiza organizacji, w której współwystępuje kilka biznesowych modeli innowacji. Na podobną kwestię zwraca uwagę między innymi C.C. Markides [2013], podkreślając brak teoretycznych podstaw dla takich badań.

Autor wyraża nadzieję, że sformułowany kierunek przyszłych badań zostanie podjęty i będzie można w przyszłości przeprowadzać studia komparatystyczne nad modelami stosowanymi w danym sektorze, a nawet w odmiennej kulturze narodowej.

Literatura

- Afuah A., 2014, *Business Model Innovation. Concepts, Analysis, and Cases*, Routledge, New York and London.
- Carayannis E.G., Sindakis S., Walter C., 2015, *Business model innovation as lever of organizational sustainability*, The Journal of Technology Transfer, vol. 40, no. 1, s. 85-104.
- Chesbrough H., 2010, *Business model innovation: Opportunities and barriers*, Long Range Planning, vol. 43, no. 2-3, s. 354-363.
- Deschamps J.-P., Nelson B., 2014, *Innovation Governance. How Top Management Organizes and Mobilizes for Innovation*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Eyring M.J., Johnson M.W., Nair H., 2011, *New business model in emerging markets*, Harvard Business Review, vol. 89, no. 1/2, s. 88-95.
- Girotra K., Netessine S., 2014, *Four paths to business model innovation*, Harvard Business Review, vol. 92, no. 7/8, s. 96-103.
- Jabłoński M., 2011, *Dynamiczne kształtowanie modeli biznesu monitorowanych finansowymi i niefinansowymi miarami osiągnięć*, [w:] R. Borowiecki, J. Czekaj (red.), *Zasoby informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora, Toruń.

- Lindgren P., Jørgensen R., 2012, *Towards a multi business model innovation model*, Journal of Multi Business Model Innovation and Technology, vol. 1, no. 1, s. 1-22.
- Markides C.C., 2013, *Business model innovation: what can the ambidexterity literature teach us?*, The Academy of Management Perspectives, vol. 27, no. 4, s. 313-323.
- Massa L., Tucci C.L., 2014, *Business Model Innovation*, [w:] M. Dodgson, D. M. Gann, N. Philips (red.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, New York.
- Nogalski B., 2009, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. problemy, kierunki badań*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych.
- Saebi T., Foss N.J., 2014, *Business models for open innovation: Matching heterogenous open innovation strategies with business model dimensions*, European Management Journal, vol. 33, no. 3, s. 201-213.
- Schneider S., Spieth P., 2013, *Business model innovation: towards an integrated future research agenda*, International Journal of Innovation Management, vol. 17, no. 1, s. 1340001-1340034.
- Sosna M., Treviño-Rodríguez R.N., Velamuri S.R., 2010, *Business model innovation through trial-and-error learning: The naturhouse case*, Long Range Planning, vol. 43, no. 2-3, s. 383-407.
- 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, no. 3, s. 237-247.
- Taran Y., Boer H., Lindgren P., 2015, *A business model innovation typology*, Decision Sciences, vol. 46, no. 2, s. 301-331.
- Zott C., Amit R., Massa L., 2011, *The business model: recent developments and future research*, Journal of Management, vol. 37, no. 4, s. 1019-1042.