

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 457

**Zmiana warunkiem sukcesu.  
Innowacyjność w doskonaleniu  
i rozwoju przedsiębiorstwa**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Joanna Szynal  
Łamanie: Beata Mazur  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-624-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Innowacje społecznie odpowiedzialne jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa / Socially responsible innovations as a tool of the company improvement .....	9
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Postęp innowacyjny jako determinanta zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw / Innovative progress as a determinant of changes of companies organizational culture .....	22
<b>Justyna Trippner-Hrabi, Joanna Łuczak:</b> Wybrane determinanty innowacyjności zespołów wiedzy / Selected determinants of knowledge teams innovation .....	32
<b>Małgorzata Krajewska-Nieckarz:</b> Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian / Determinants of employees creativity and organizational creativity in the context of changes .....	42
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wpływ kultury adhokracji na sposób realizacji projektów – wyniki badań empirycznych / Impact of adhocracy culture on project execution – results of empirical research .....	60
<b>Wojciech Głód, Martyna Wronka-Pośpiech:</b> Związki innowacji zarządczych z innowacjami technologicznymi w świetle badań empirycznych / Relationships of management innovation with technological innovation in the light of empirical studies .....	70
<b>Marian Oliński:</b> Model biznesu jako stymulanta innowacyjności – ujęcie relacyjne / Business model as a stimulus for innovation – relational approach .....	81
<b>Zofia Patora-Wysocka:</b> Technologia i zmiana organizacyjna z perspektywy procesualnej w zarządzaniu / Technology and organizational change from processual view in management .....	95
<b>Jolanta Łopatowska:</b> Identyfikacja czynników zmian procesu planowania i sterowania produkcją – aspekty metodyczne / Identification of change factors of production planning and control process – methodical aspects .....	104
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Załuska:</b> Przygotowanie uczelni i ich rola w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw / Universities' preparation and their role in shaping companies competitiveness.....	114

<b>Grzegorz Zieliński:</b> Innowacje w wymiarach jakości usług zdrowotnych w percepcji pacjentów przychodni publicznej opieki zdrowotnej / Innovation in health care service quality dimensions in patients of the public health care centers perception.....	127
<b>Joanna Żukowska:</b> Effectiveness measures of forms to improve employee competences – case studies / Mierniki skuteczności form podnoszenia kompetencji pracowników – studia przypadków .....	135

## Wstęp

Podjęcie tematyki innowacyjności wynika z wyzwań współczesnego zarządzania oraz stanowi naturalny efekt wcześniejszych prac, które dotyczyły mechanizmów doskonalenia przedsiębiorstw oraz budowania ich trwałej konkurencyjności.

Wyzwanie, jakim jest kształtowanie innowacyjności organizacji, dobrze wyrażają słowa Linusa Paulinga, dwukrotnego laureata Nagrody Nobla, który powiedział, że „najlepszym sposobem na to, by wpaść na dobry pomysł, jest wpadanie na mnóstwo pomysłów”. Zachęcając do dyskusji o rozwijaniu innowacyjności służącej doskonaleniu i rozwojowi przedsiębiorstw, oddajemy w Państwa ręce kolejny numer Prac Naukowych z cyklu „Zmiana warunkiem sukcesu”.

Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana i zarówno podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, jak i przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność organizacji w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju nie tylko ich samych, ale również gospodarki. Wprowadzanie „odpowiedzialnych” innowacji może przyczynić się do doskonalenia przedsiębiorstwa. Dzieje się tak dzięki roli, jaką w procesach doskonalenia przedsiębiorstw odgrywa koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, co przekłada się na dostarczanie zrównoważonej wartości, łączącej aspekty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. W kolejnych artykułach autorzy stawiają kolejne pytania. Czy postęp innowacyjny wymusza zmianę kultury organizacyjnej przedsiębiorstw? Jaka jest rola menedżera w dostarczaniu innowacji przez zespoły wiedzy? Jakie warunki sprzyjają kreatywności i twórczości w firmach o wysokiej tolerancji niepewności?

Kolejna grupa artykułów dotyczy wpływu technologii na wdrażanie zmian organizacyjnych oraz innowacyjnych. Ciekawym przyczynkiem do dyskusji mogą być badania, w których autorzy rozpatrują model biznesu jako siłę motoryczną aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz – w sytuacji odwrotnej – przypadek, gdy innowacyjne technologie wpływają na kształtowanie modelu biznesu firmy.

Wierzymy, że tematyka innowacyjności jako źródła doskonalenia i rozwoju kształtującego kierunki zmian w przedsiębiorstwach stanie się dla Państwa wartościowym źródłem inspiracji w pracy naukowej.

*Joanna Kacała, Grzegorz Belz*

**Marian Oliński**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie  
e-mail: [olinski@uwm.edu.pl](mailto:olinski@uwm.edu.pl)

---

## MODEL BIZNESU JAKO STYMULANTA INNOWACYJNOŚCI – UJĘCIE RELACYJNE

---

### BUSINESS MODEL AS A STIMULUS FOR INNOVATION – RELATIONAL APPROACH

---

DOI: 10.15611/pn.2016.457.07  
JEL Classification: L20, M20

**Streszczenie:** Problematykę innowacyjności w kontekście modeli biznesu można rozpatrywać przez innowacyjność samych modeli biznesu lub traktować model biznesu jako siłę motoryczną aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę drugi aspekt, nadmienić należy, iż aby model biznesu był w stanie realizować funkcję katalizatora innowacji, konieczne jest wzmocnienie jego poszczególnych elementów składowych tak, aby posiadał on zdolność inkorporacji idei, pomysłów i innych sygnałów z otoczenia. Jednym z aspektów takiego podejścia jest wykorzystywanie relacji międzyorganizacyjnych wspierających funkcjonowanie modelu biznesu. Dlatego też celem badań prezentowanych w niniejszym artykule było zdiagnozowanie związku między zdywersyfikowaniem rodzajowym partnerów relacji a innowacyjnością przedsiębiorstw. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzić można występowanie zależności pomiędzy zdywersyfikowaniem partnerów relacji międzyorganizacyjnych a innowacyjnością przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, relacje międzyorganizacyjne, innowacyjność.

**Summary:** The issue of innovation in the context of business models can be seen through innovative business models themselves, or treat the business model as a driving force behind innovation activity of enterprises. In the second aspect, it must be noted that business model, which acts as a stimulus for innovation, should be strengthened in such a way that it has the ability to incorporate ideas, concepts and other incentives from the environment. One aspect of this approach is the use of inter-organizational relationships supporting the functioning of business model. This article takes the issue of inter-organizational relationships supporting individual components within a business model and their impact on business innovation. Therefore, the research objective is to diagnose the relationship between generic diversification of partners of inter-organizational relationships, and its impact on enterprises innovation. As a result of the study, the existence of relationship between the partners diversification and innovativeness of enterprises can be stated. It can also be stated that the ability to create and maintain relationships with a diversified generically partners (eg. customers, suppliers, competitors, and other institutions), fosters innovation activity of enterprises.

**Keywords:** business model, inter-organizational relationships, innovation.

## 1. Wstęp

Ostatnia dekada przynosi szczególnie duże zainteresowanie modelami biznesu, i to ze strony zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania. To zainteresowanie modelowaniem biznesowym w dużym stopniu wynika z poszukiwania skutecznych metod i sposobów konkurowania oraz wykorzystywania szeroko rozumianej współpracy dla zapewnienia czy też wzrostu efektywności działalności [Brzóska 2016, s. 67]. Traktowanie modelu biznesu jako ważnej determinanty, wpływającej na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw, jest obecnie szeroko opisywane w światowej literaturze naukowej (np. [Amitt, Zott 2010; Carayannis, Sindakis, Walter 2015; Chesbrough 2010; Ćwiklicki 2015; Girotra, Netessine 2014; Markides 2013; Massa, Tucci 2014; Saebi, Foss 2014; Schneider, Spieth 2013; Spieth, Schneckenberg, Riccart 2014; Taran, Boer, Lindgren 2015; Teece 2010]), wyniki zaś prowadzonych w ostatnich latach badań poświęconych innowacjom w sferze zarządzania zwracają uwagę na istotne znaczenie wprowadzania zmian o charakterze innowacji w modelach biznesu przedsiębiorstw [Gajda 2014, s. 67]. Jak zauważył H. Chesbrough, lepszy model biznesu często „pokona” lepszą ideę czy technologię [Chesbrough 2007, s. 12]. Niemniej jednak tematykę łączącą zagadnienia innowacyjności z modelami biznesu powinno się rozpatrywać w dwóch ujęciach: po pierwsze, innowacyjności samych modeli biznesu, a po drugie – znaczenia modeli biznesu we wprowadzaniu innowacji (jako determinanta aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw).

Pierwszy aspekt podkreśla nie tyle znaczenie samych innowacji, rozumianych jako wdrożenie nowego lub znacznie udoskonalonego produktu (tzn. wyrobu lub usługi, a także metody marketingowej lub organizacyjnej<sup>1</sup>), ile znaczenie innowacyjności samych modeli biznesu. Różnie definiuje się pojęcie innowacyjnego modelu biznesu. Przykładowo Z. Lindgardt, M. Reeves, G. Stalk i M.S. Deimler uważają za innowacyjny taki model biznesu, w którym przynajmniej dwa elementy zostały przekształcone tak, aby dostarczać wartość w całkowicie nowy sposób [Lindgardt i in. 2009, s. 2]. Wprawdzie autorzy wielu realizowanych w ostatnim czasie badań podkreślają znaczenie zmian w modelach biznesu [Moszoro, Gadomska-Lila 2013, s. 99], niemniej jednak dyskusyjny wydaje się fakt arbitralnego przypisywania liczby progowej zmienionych składników innowacyjnych modeli biznesu jako warunku uznania danego modelu za innowacyjny bądź nie. Dlatego właściwszym podejściem w definiowaniu tego pojęcia wydaje się definicja W. Szpringera, który uznał za innowacyjne wszystkie modele, które wykorzystując postęp technologiczny, odpowiadają na potrzeby klientów i dzięki temu zdobywają przewagę konkurencyjną [Szpringer 2012, s. 43]. Przy tym podkreśla się często prymat konstruowania innowacyjnych modeli biznesu nad faktem wprowadzania pojedynczych innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych czy też marketingowych.

Znaczenie warstwy realizacyjnej w tym aspekcie wynika nie tylko z implementacji nowego modelu biznesu, ale także z procesu zmiany, wpływającej na kształto-

<sup>1</sup> Czyli pojęcia innowacji zgodnego z metodyką OSLO (zob.: [Podręcznik Oslo..... 2008, s. 48]).

wanie nowych modeli. Immamentnym elementem tego procesu jest bowiem tworzenie modelu biznesu, a także kształtowanie nowego modelu organizacyjnego i systemu zarządzania [Bełz, Skalik 2015, s. 4]. Mimo iż powyższy aspekt nie jest poddany pod rozważania empiryczne w dalszej części artykułu, istotne było jego zdefiniowanie w celu utrzymania reżimu pojęciowego.

Drugi aspekt, czyli modele biznesu jako stymulanta aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, stanowi sedno opracowania i treść części empirycznej artykułu. Podkreśla się w nim znaczenie modeli biznesu we wprowadzaniu nowych lub istotnie ulepszonych produktów. Wskazuje on na konstrukcję modelu i jego poszczególnych elementów składowych jako czynników determinujących innowacyjność przedsiębiorstw. Można więc te modele określić „modelami biznesu skoncentrowanymi na innowacjach”, przyjmując za J. Brzóska, że są to modele będące zarówno siłą motoryczną, jak i nośnikiem innowacji [Brzóska 2016, s. 67]. Niemniej jednak, aby model biznesu był w stanie realizować taką funkcję, niezbędną kwestią staje się takie ukształtowanie (wzmocnienie) jego poszczególnych elementów składowych, aby posiadał on zdolność inkorporacji idei, pomysłów i innych sygnałów z otoczenia. Jednym z aspektów takiego podejścia jest wykorzystywanie relacji międzyorganizacyjnych wspierających funkcjonowanie modelu biznesu (a w zasadzie jego poszczególnych elementów konstytuujących). W sferze tej (tzn. w obszarze znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej w kreowaniu innowacji) również występuje bogata literatura (ograniczając się tylko do literatury polskojęzycznej z ostatnich trzech lat, wymienić można chociażby: [Bal-Woźniak 2013; Huczek 2015; Klimas 2014; Klincewicz 2014; Sworowska 2014; Zakrzewska-Bielawska 2015 i in.]). Brakuje natomiast badań empirycznych eksplorujących wpływ relacji międzyorganizacyjnych kształtujących poszczególne komponenty modelu biznesu na innowacyjność przedsiębiorstw. Jest to istotne pole do eksploracji naukowej nie tylko ze względu na kształtowanie innowacyjności przedsiębiorstw, ale także z uwagi na zaobserwowane niedopasowanie wykorzystywanego w organizacji modelu biznesu do potrzeb i oczekiwań zgłaszanych przez podmioty w otoczeniu – wskazując tym samym na wykształcenie się luki strategicznej [Cyfert, Krzakiewicz 2015, s. 12]. Nadmienić należy, że proces wspomnianego dopasowania może (a nawet powinien) odbywać się przy aktywnym współdziałaniu otaczających podmiotów (takich choćby, jak dostawcy, konkurenci, klienci itd.), wywierając jednocześnie korzystny wpływ na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw.

## 2. Model biznesu – idea i elementy konstytuujące

Pomijając istotne znaczenie, jakie ma dla obecnego rozwoju gospodarczego konstytuowanie innowacyjnych modeli biznesu, już w warstwie ontologicznej można dostrzec pewne związki pomiędzy modelami biznesu a innowacyjnością. Podobny związek można odnaleźć pomiędzy relacjami międzyorganizacyjnymi a konceptem modelu biznesu (tab. 1). Oczywiście, jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest



fakt braku klarowności i niejednoznaczność w używaniu samego pojęcia. Niektórzy autorzy stwierdzili, że pojęcie „model biznesu” jest w „najlepszym razie mroczne” [Porter 2001, s. 73], a nawet posunęli się do stwierdzenia, iż jest to jedno z najbardziej „niechlujnie” używanych pojęć w biznesie [Magretta 2002, s. 86]. Zapewne brak zgodności w kwestii interpretacji terminu „model biznesu” wynika także z różnego kontekstu, w jakim termin ten jest używany [Gajda 2014, s. 61]. Niemniej

**Tabela 1.** Definicje modelu biznesu uwzględniające aspekt innowacyjności oraz relacji międzyorganizacyjnych

Aspekt		
Lp.	innowacyjności	relacyjności
1	Wielowątkowe zagadnienie, dające przedsiębiorstwom szanse wyboru strategicznego, kształtowania swojej pozycji strategicznej, budowy strategii i przeprowadzenia zmian w przedsiębiorstwach [Duczkowska-Piasecka 2013, s. 132]	System połączonych i współzależnych działań, określający sposób prowadzenia działalności biznesowej ze swoimi klientami, partnerami i dostawcami [Amitt, Zott 2012, s. 42]
2	Narzędzie nakierowane na wprowadzanie zmian i innowacji w organizacji [Demil, Lecocq 2010, s. 227]	Opis tworzenia wartości, strumieni i konstelacji wartości między różnorodnymi biznesowymi aktorami [Wikström i in. 2010, s. 834]
3	Ogólna koncepcja, formułująca ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech, jak innowacyjność czy konkurencyjność [Nogalski 2009, s. 12]	Opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów wraz z określeniem podstawowych zasobów i działań, a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększenie jego wartości [Gołębiowski i in. 2008, s. 57]
4.	Konstrukt przekształcający rozwój technologii w wartość ekonomiczną [Chesbrough, Rosenbloom 2002, s. 532]	Opis wartości skierowanej do jednego lub kilku segmentów klientów, architektury firmy, sieci partnerów w tworzeniu wartości, sposobów dostarczania wartości, kapitału relacyjnego i zrównoważonych strumieni dochodów [Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005, s. 10]
5.	Unikatowe połączenie materialnych i niematerialnych aktywów, które tworzą zdolność organizacji do tworzenia wartości [Boulton, Libert, Samek 1997, s. 244]	Opis roli i relacji pomiędzy konsumentami, klientami, sojusznikami i dostawcami przedsiębiorstwa, umożliwiający identyfikację głównych strumieni produktów, informacji i pieniędzy, a także głównych korzyści dla poszczególnych uczestników [Weill, Vitale 2001, s. 21]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Duczkowska-Piasecka 2013, s. 132; Amitt, Zott 2012, s. 42; Demil, Lecocq 2010, s. 227; Wikström i in. 2010, s. 834; Nogalski 2009, s. 12; Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witej-Hajduk 2008, s. 57; Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005, s. 10; Chesbrough, Rosenbloom 2002, s. 532; Weill, Vitale 2001, s. 21; Boulton, Libert, Samek 1997, s. 244].

jednak sam fakt częstego występowania w definicjach modelu biznesu zagadnień innowacyjności oraz relacji międzyorganizacyjnych, skłania do podjęcia próby zintegrowania obu tych zagadnień.

Bezpośrednio z kwestiami ontologicznymi modelu biznesu związana jest kwestia wyłaniania elementów konstytuujących tenże model. W literaturze angielsko-, jak i polskojęzycznej opublikowanych zostało wiele artykułów zawierających przegląd zidentyfikowanych w rozmaitych źródłach elementów składowych modelu biznesu (np. [Kujala i in. 2010, s. 98; Jabłoński 2010, s. 10-11; Sus 2014, s. 92]). Podobnie jak przy definiowaniu modelu biznesu można wskazać elementy składowe odnoszące się zarówno do innowacyjności, jak i problematyki relacji międzyorganizacyjnych (tab. 2).

**Tabela 2.** Elementy składowe modelu biznesu uwzględniające aspekt innowacyjności i/lub relacyjności

Lp.	Autor/autorzy	Komponenty	Charakterystyka wybranych elementów
1	Gay [2014, s. 8].	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartość</li> <li>• <b>Sieci</b></li> <li>• Dynamika</li> </ul>	Drugi element (sieci) porusza problematykę zależności od zasobów komplementarnych i aktywności sieciowej partnerów („sieci wychodzące” i „sieci przychodzące”).
2	Falencikowski [2013, s. 61]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartość dla klienta</li> <li>• <b>Kompetencje</b></li> <li>• Zasoby</li> <li>• Łańcuch wartości</li> <li>• Kanały dystrybucji</li> <li>• Instrumenty konkurowania</li> </ul>	Drugi element (kompetencje) zawiera m.in. trzy główne grupy, oparte na wiedzy o klientach (ich upodobaniach, preferencjach, trendach, zmianach rynkowych itd.), otoczeniu (informacji o konkurentach, regulacjach, zmianach rynkowych), wytwarzanych produktach (asortymencie, technologii i zdolności wytwarzania)
3.	Osterwalder, Pigneur [2012, s. 20-21].	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmenty klientów</li> <li>• Propozycje wartości</li> <li>• Kanały</li> <li>• <b>Relacje z klientami</b></li> <li>• Strumienie przychodów</li> <li>• Kluczowe zasoby</li> <li>• Kluczowe działania</li> <li>• <b>Kluczowi partnerzy</b></li> <li>• Struktura kosztów</li> </ul>	Czwarty element (relacje z klientami) zawiera charakterystykę relacji łączących przedsiębiorstwo z przedstawicielami konkretnego segmentu klientów. Ósmy element (kluczowi partnerzy) opisuje sieć dostawców i współpracowników, od których zależy sprawne funkcjonowanie biznesu.
4.	Wikström i in. [2010, s. 837].	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartość i elastyczność</li> <li>• Organizacja</li> <li>• <b>Innowacje i wzrost</b></li> <li>• Kompetencje i aktywa</li> <li>• <b>Relacje i współpraca</b></li> </ul>	Trzeci element (innowacje i wzrost) obejmujący „naturę innowacji” oraz mechanizmy wzrostu. Piąty element (relacje i współpraca) traktujący o zaangażowaniu konsumentów, liczbie i rodzajach relacji, kontekście relacyjnym i mechanizmach współpracy)
5.	Shafer, Smith, Lindner [2005, s. 202].	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wybory strategiczne</li> <li>• <b>Sieć wartości</b></li> <li>• Tworzenie wartości</li> <li>• Zatrzymanie wartości</li> </ul>	Drugi element (sieć wartości) uwzględniający: dostawców, informacje o klientach, relacje z klientami, przepływy informacyjne oraz przepływy produktów/usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gay 2014, s. 8; Falencikowski 2013, s. 61; Osterwalder, Pigneur 2012, s. 20-21; Wikström i in. 2010, s. 837; Shafer, Smith, Lindner 2005, s. 202].

Przykładowo Ch. Zott oraz R. Amit spośród czynników (motywów) tworzenia wartości w modelach biznesu – obok efektywności (*efficiency*), komplementarności (*complementarities*) oraz tzw. utrzymania (dosłownie „zamknięcia” – *lock-in*) – wyróżniają właśnie innowacyjność (*novelty*) [Zott, Amit 2009, s. 261]. Dlatego też biorąc pod uwagę zarówno ideę modelu biznesu, jak i jego architekturę, należy stwierdzić, że połączenie problematyki innowacyjności z relacjami (zwłaszcza relacjami międzyorganizacyjnymi) wydaje się pożądanym zabiegiem epistemologicznym.

### 3. Zakres metodyczny badań

Badania empiryczne, których fragment zaprezentowano w niniejszym artykule, były przeprowadzone w 2015 roku w ramach projektu badawczego pt. „Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania trendy i modele”<sup>2</sup>. Liczebność próby wyniosła 250 podmiotów<sup>3</sup>, a jej reprezentatywność oparto na kryteriach, takich jak: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności według sekcji i działów PKD, siedziba przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego) oraz minimalny – 5-letni okres funkcjonowania na rynku.

Badania terenowe przeprowadziła wyspecjalizowana agencja badawcza. W gromadzeniu danych posłużono się wywiadami wspomagany mi komputerowo w oparciu o skonstruowany kwestionariusz (w trakcie badań pilotażowych niektóre pytania zostały zmodyfikowane – głównie pod kątem ich uproszczenia). Innowacyjność diagnozowano m.in. poprzez identyfikację liczby nowo wprowadzonych (lub istotnie ulepszonych) wyrobów i usług. Natomiast jeśli chodzi o składowe modelu biznesu, to każdy element konstytuujący ujęty został w odrębnych pytaniach. W każdym z tych pytań diagnozowano relacje z zewnętrznymi partnerami. Badano więc, czy te relacje wspierają tworzenie wartości dla klienta, przechwytywanie wartości na rzecz badanego przedsiębiorstwa, czy relacje z określonymi grupami partnerów pozwalają przedsiębiorstwu zwiększyć własne kompetencje, uzupełnić zasoby, wspierać określone funkcje w łańcuchu wartości, wykorzystywać kanały dystrybucji partnerów, wspierać instrumenty konkurowania itd.

Celem przeprowadzonych badań było zdiagnozowanie związku pomiędzy zdywersyfikowaniem partnerów relacji międzyorganizacyjnych a innowacyjnością przedsiębiorstw. Zgodnie z przyjętym celem założono hipotezę o dodatnim związku pomiędzy zdywersyfikowaniem rodzajowym partnerów relacji międzyorganizacyjnych wspierających funkcjonowanie poszczególnych elementów konstytuujących model biznesu a poziomem innowacyjności.

<sup>2</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/09/B/HS4/01971

<sup>3</sup> Dzięki określonym kryteriom uzyskano minimalną liczebność próby na poziomie 246 podmiotów – wykorzystano wzór na wielkość próby minimalnej przy populacji skończonej (dla poziomu ufności 0,95 oraz maksymalnemu błędowi 0,05).

Tabela 3. Sposoby wspierania poszczególnych elementów składowych modelu biznesu przez partnerów relacji

Element składowy modelu biznesu/ partnerzy relacji	Klienci	Dostawcy	Konkurenci	Inne podmioty
Wartość dla klienta	Pomoc w tworzeniu wartości przez opinie, reklamacje, badania satysfakcji	Proponowanie nowych komponentów, nowinki na rynku, zwracanie uwagi, jak lepiej wykorzystać produkty	Współpraca nad wypracowaniem wspólnych standardów jakościowych, przekazywanie informacji dotyczących rynku i oferowanych przez siebie produktów, nowinek technicznych itp.	Doradztwo, pomoc we wdrażaniu, prace B+R
Wartość dla przedsiębiorstwa	„Ciepłe”, często spersonalizowane relacje pomagają w utrzymywaniu lojalności klientów i przeciwdziałają ucieczkom klientów do tańszej konkurencji	Długotrwałe relacje pozwalające na zakupy po niskich cenach	Wspólne grupy nacisku (lobby), inne formy współpracy z konkurentami pozwalające zwiększyć zysk przedsiębiorstwa	Skrócenie i/lub redukcja kosztów produkcji, preferencyjne zasilenia finansowe
Kompetencje	Uzyskanie danych podnoszących wiedzę na temat rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo	Uzyskanie danych podnoszących poziom wiedzy na temat rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo	Uzyskanie danych podnoszących poziom wiedzy na temat rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo	Kursy i szkolenia dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa
Zasoby	Zasoby klientów, których wykorzystanie pozwala zredukować bazę zasobową przedsiębiorstwa (np. w odniesieniu do specjalistycznego oprogramowania, powierzchni magazynowej do dłuższego przechowywania produktów itd.)	Zasoby dostawców, których wykorzystanie pozwala zredukować bazę zasobową przedsiębiorstwa (np. w odniesieniu do specjalistycznego oprogramowania, powierzchni magazynowej do dłuższego przechowywania produktów itd.)	Wykorzystywanie wspólnie niektórych składników majątkowych, np. <i>know-how</i> , wspólne magazyny	Wykorzystywanie zasobów (użyczenie) do przeprowadzenia określonych prac (w tym B+R)
Łańcuch wartości	Dostarczanie projektów, prototypów, prowadzenie prac B+R, które mogą być użyte w ofercie	Prowadzenie wspólnych prac B+R, świadczenie usług posprzedażowych, serwisu itd.)	Prowadzenie wspólnych prac B+R, posiadanie wspólnych serwisów itd.)	R&D – wszelkie prace badawczo-rozwojowe, projekty, prototypy (zlecenie lub wspólne prace)
Kanały dystrybucji	Prowadzenie sprzedaży produktów badanych przedsiębiorstw, dowiezienie towaru do innych klientów itp.	Prowadzenie sprzedaży produktów badanych przedsiębiorstw, dowiezienie towaru do innych klientów itp.	Wspólna sprzedaż produktów, wspólne rozmowy z przedstawicielami, łączone punkty sprzedaży itp.)	Wspólna sprzedaż produktów, wspólne rozmowy z przedstawicielami, łączone punkty sprzedaży itp.)
Instrumenty konkurowania	Umieszczanie przez klientów reklamy przedsiębiorstwa, jego oferty we własnej siedzibie, folderach lub w inny sposób promowanie produktów przedsiębiorstwa	Umieszczanie przez klientów reklamy przedsiębiorstwa, jego oferty we własnej siedzibie, folderach lub w inny sposób promowanie produktów przedsiębiorstwa	Wspólne reklamowanie własnych produktów, prowadzenie polityki <i>public relation</i> odnośnie do całej branży, wspólne wykorzystywanie innych instrumentów konkurowania	Wsparcie umożliwiające konkurowanie jakością (przy wspólnym lub zlecanym wykonywaniu prac), konkurowanie ceną poprzez korzystne warunki, uzyskane dzięki długotrwałym relacjom

Źródło: opracowanie własne.

Poziom innowacyjności został oceniany przez pryzmat wprowadzania nowych lub istotnie ulepszonych produktów/usług, natomiast partnerów relacji identyfikowano w pytaniach dotyczących klientów, dostawców, konkurentów oraz wszelkich innych organizacji, z którymi badane przedsiębiorstwa współpracowały. Natomiast przez dywersyfikację rodzajową partnerów relacji rozumie się tu liczbę rodzajów partnerów, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje, czerpiąc od nich korzyści w postaci wzmacniania poszczególnych składowych modelu biznesu. Wspomniane grupy (rodzaje) partnerów to:

- klienci (np. inne przedsiębiorstwa, organizacje prywatne lub publiczne itd.),
- dostawcy,
- konkurenci
- inne wymienione przez respondentów organizacje (np. instytucje okołobiznesowe, uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe, dawcy kapitału itd.).

W tabeli 3 przedstawiono najczęstsze sposoby wspierania poszczególnych elementów składowych modelu biznesu przez konkretnych partnerów relacji. W celu zaprezentowania wyników badań zastosowano metody statystyki opisowej (graficzna prezentacja danych), natomiast test chi-kwadrat posłużył sprawdzeniu hipotez.

#### **4. Innowacyjność a dywersyfikacja rodzajowa partnerów relacji**

Współczesne przedsiębiorstwo, aby móc skutecznie funkcjonować w ulegającej procesom globalizacji gospodarce oraz dążyć do własnego rozwoju, wyraźnie potrzebuje katalizatora, którym są innowacje [Zastempowski 2010, s. 56]. Innowacje te mogą z powodzeniem być wspierane dzięki relacjom międzyorganizacyjnym. W badanych przedsiębiorstwach diagnozowano relacje w rozbiciu na zewnętrznych partnerów tychże relacji (klientów, dostawców, konkurentów i inne organizacje) oraz poszczególne elementy składowe modelu biznesu (tj. tworzenie wartości, przechwytywanie wartości, kompetencje, zasoby, łańcuch wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurowania). Identyfikowano więc nie liczbę relacji z partnerami, a konkretne grupy (rodzaje partnerów), które były pomocne we wzmacnianiu wyróżnionych elementów składowych modelu biznesu.

W ten sposób podzielono badane przedsiębiorstwa na dwie grupy:

- przedsiębiorstwa wykorzystujące nieodróżnioną liczbę rodzajów partnerów jako wsparcie w poszczególnych składowych modeli biznesu – można zjawisko to scharakteryzować jako niską dywersyfikację rodzajową zawiązywanych relacji (do tej grupy zaliczono te przedsiębiorstwa, które łącznie w 7 elementach składowych modeli biznesu zawiązały relacje z 10 rodzajami partnerów lub mniejszą ich liczbą. Przyjęto, iż jeśli przedsiębiorstwo nie potrafi wykorzystać więcej niż około 1/3 liczby partnerów relacji do wzmocnienia poszczególnych elementów składowych modelu biznesu, to należy je zaliczyć właśnie do tej grupy);

- przedsiębiorstwa wykorzystujące zróżnicowaną liczbę rodzajów partnerów jako wsparcie w poszczególnych składowych modeli biznesu – można zjawisko to scharakteryzować jako wysoką dywersyfikację rodzajową zawiązywanych relacji (do tej grupy zaliczono te przedsiębiorstwa, które w łącznie 7 elementach składowych zawiązały relacje z więcej niż 10 rodzajami partnerów).

Wymiar ten przeciwstawiono poziomowi innowacyjności badanych podmiotów (rozumianemu tu jako liczba wprowadzonych w ostatnich trzech latach nowych lub istotnie ulepszonych produktów bądź usług). W odniesieniu do innowacyjności wydzielono trzy kategorie przedsiębiorstw:

- przedsiębiorstwa nieinnowacyjne (brak wprowadzonych lub istotnie ulepszonych produktów);
- przedsiębiorstwa umiarkowanie innowacyjne (przynajmniej jeden nowy lub istotnie ulepszony produkt, ale mniej niż 5);
- przedsiębiorstwa innowacyjne (5 i więcej nowych lub istotnie ulepszonych produktów).

Tworząc macierz relacje-innowacyjność, uzyskano 6 pól (rodzajów przedsiębiorstw):

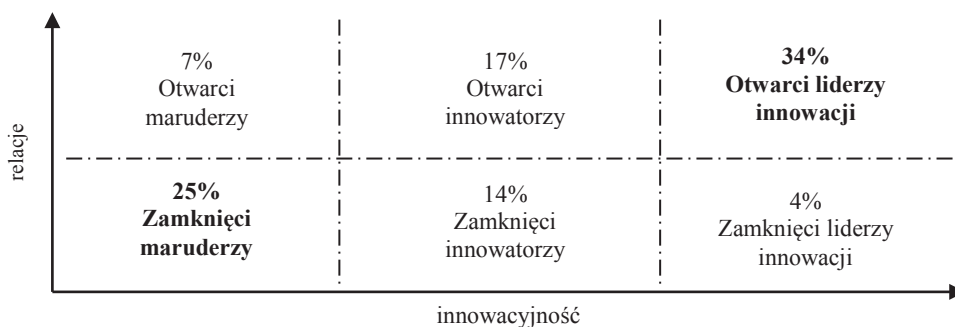
- nieinnowacyjne przedsiębiorstwa o niskiej rodzajowo dywersyfikacji partnerów relacji w modelach biznesu (określono je mianem „zamkniętych maruderów” – nie tylko bowiem są to jednostki nieinnowacyjne, ale także niewykorzystujące relacji międzyorganizacyjnych. Tym samym nie dyskontują one korzyści, jakie można by odnieść od dostawców, klientów, konkurentów czy też innych organizacji);
- nieinnowacyjne przedsiębiorstwa o wysokiej rodzajowo dywersyfikacji partnerów relacji w modelach biznesu (określono je mianem „otwartych maruderów” – są to bowiem jednostki wykorzystujące relacje z różnymi organizacjami, wzmacniające tym samym poszczególne elementy składowe modelu biznesu, ale niepotrafiące tego przekuć we wdrażanie nowych produktów lub usług);
- umiarkowanie innowacyjne przedsiębiorstwa o niskiej rodzajowo dywersyfikacji partnerów relacji w modelach biznesu (określono je mianem „zamkniętych innowatorów” – wprowadzają bowiem pewną ograniczoną liczbę innowacji, ale nie potrafią wykorzystywać relacji międzyorganizacyjnych w celu wzmocnienia poszczególnych elementów składowych modelu biznesu, co być może przełożyłoby się na wyższą innowacyjność);
- umiarkowanie innowacyjne przedsiębiorstwa o wysokiej rodzajowo dywersyfikacji partnerów relacji w modelach biznesu (określono je mianem „otwartych innowatorów” ze względu na fakt wprowadzania – ograniczonej co prawda liczby – innowacji i równocześnie wykorzystywania relacji międzyorganizacyjnych ze zróżnicowanymi rodzajowo partnerami w celu wzmocnienia poszczególnych elementów składowych modelu biznesu);
- innowacyjne przedsiębiorstwa o niskiej rodzajowo dywersyfikacji partnerów relacji w modelach biznesu (określono je mianem „zamkniętych liderów innowa-

cji”, wprowadzając bowiem dużą liczbę innowacji, nie wykorzystują relacji międzyorganizacyjnych jako wsparcia konkretnych elementów składowych modelu biznesu);

- innowacyjne przedsiębiorstwa o wysokiej rodzajowo dywersyfikacji partnerów relacji w modelach biznesu (określono je mianem „otwartych liderów innowacji”, bowiem równoczesnemu wprowadzaniu na rynek nowych lub istotnie ulepszonych produktów towarzyszy wykorzystywanie zróżnicowanych rodzajowo partnerów relacji).

Zauważyć należy, iż występowanie przedsiębiorstw potrafiących zawiązywać relacje międzyorganizacyjne z wieloma rodzajami partnerów i będących jednocześnie nieinnowacyjnymi jest rzadkie (rys. 1 – zaledwie 18 podmiotów). Jeszcze rzadziej występuje sytuacja, kiedy to niskiej dywersyfikacji rodzajowej partnerów relacji wzmacniającej poszczególne elementy modeli biznesu towarzyszy wysoka innowacyjność (zaledwie 9 podmiotów, co stanowi 4% całkowitej liczby badanych przedsiębiorstw). Można za to dostrzec dodatnią zależność pomiędzy dywersyfikacją partnerów relacji a innowacyjnością przedsiębiorstw. Przykładowo co czwarte badane przedsiębiorstwo (tzn. 63 podmioty na 250), mając niezdywersyfikowanych rodzajowo partnerów relacji, jest równocześnie nieinnowacyjne i co trzecie przedsiębiorstwo (aż 84 podmioty na 250 ogólnej liczby) o zdywersyfikowanych rodzajowo relacjach jest wysoce innowacyjne. Można więc stwierdzić, iż dywersyfikacji rodzajowej partnerów relacji towarzyszy wzrost innowacyjności badanych podmiotów.

Fakt ten potwierdza przeprowadzony test niezależności chi-kwadrat, wskazując na występowanie związku pomiędzy (rys. 1) dywersyfikacją rodzajową partnerów relacji wspierających modele biznesu a innowacyjnością przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 82,455 > \chi^2_{\alpha=0,05; ss=2} = 5,991$ ;  $C = 0,498$ ). Struktura wskazuje na występowanie dodatniego związku pomiędzy dywersyfikacją rodzajową partnerów relacji międzyorganizacyjnych a innowacyjnością badanych podmiotów.



Rys. 1. Innowacyjność a stopień dywersyfikacji rodzajowej partnerów relacji

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika więc, iż umiejętność tworzenia innowacji nie zależy tylko od jakości powiązań „wewnętrznych” pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi modelu biznesu. Bardzo ważna jest zdolność relacyjna, nakierowana na umiejętność tworzenia i utrzymywania relacji ze zdywersyfikowanymi rodzajowo partnerami (klientami, dostawcami, konkurentami, instytucjami okołobiznesowymi itd.).

## 5. Zakończenie

Aby zainicjować i wspomagać proces innowacji, budowanie organizacyjnego potencjału innowacyjności musi skupić się na najtrudniej dotychczas zarządzanych obszarach. Na wspomaganie wymiany wiedzy, poprzez stosowanie mechanizmów wspierających współpracę, i – co wydaje się najtrudniejsze – budowanie zaufania oraz na ich standaryzacji przez wpisanie ich w systemy sterowania organizacją [Wawrzynek 2015, s. 20]. Współpraca międzyorganizacyjna zyskuje obecnie na znaczeniu w rzeczywistości gospodarczej [Latusek-Jurczak 2014, s. 23]. Opiera się ona na rozmaitych relacjach międzyorganizacyjnych komponujących często wysoce zdywersyfikowane portfele relacji. Dlatego też w badaniach relacji międzyorganizacyjnych poszukuje się odpowiedzi na pytanie o czynniki determinujące konfigurację i ewolucję tegoż portfela [Stańczyk-Hugiet 2016, s. 287]. Jedną ze zmiennych określających jego architekturę jest stopień dywersyfikacji rodzajowej partnerów relacji. Z przeprowadzonych badań wynika, iż umiejętność tworzenia i utrzymywania relacji ze zdywersyfikowanymi rodzajowo partnerami (np. klientami, dostawcami, konkurentami, instytucjami okołobiznesowymi itd.) sprzyja aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Bardzo mało jest przedsiębiorstw charakteryzujących się niskim stopniem dywersyfikacji rodzajowej partnerów relacji i będących jednocześnie innowacyjnymi (zaledwie 4% ogółu badanych przedsiębiorstw). To samo dotyczy nieinnowacyjnych przedsiębiorstw o wysokiej rodzajowo dywersyfikacji partnerów relacji (zaledwie 7% całkowitej liczebności). Natomiast nieinnowacyjnych przedsiębiorstw o niskiej dywersyfikacji rodzajowej partnerów relacji było dużo więcej (co czwarte badane przedsiębiorstwo), a jeszcze powszechniejsze było występowanie innowacyjnych przedsiębiorstw o wysokiej rodzajowo dywersyfikacji partnerów relacji (34% ogółu próby badawczej). Z przedstawionych danych wynika więc, iż można przyjąć hipotezę o dodatnim związku pomiędzy zdywersyfikowaniem rodzajowym partnerów relacji międzyorganizacyjnych wspierających funkcjonowanie poszczególnych elementów konstytuujących model biznesu a poziomem innowacyjności (potwierdzają to także obliczenia statystyczne). Zrealizowane badania wiążą się jednak z pewnymi ograniczeniami. W kwestii zarówno innowacyjności przedsiębiorstw, jak i identyfikacji partnerów relacji międzyorganizacyjnych opierano się jedynie na opiniach właścicieli (lub menedżerów) badanych jednostek. Ograniczeniem tego typu badania jest więc fakt, iż za jego pomocą bada się odczucia właścicieli i kadry zarządzającej co do poziomu danego zjawiska, a nie jego faktyczny



poziom [Dyduch 2013, s. 164]. I choć badania przeprowadzali przeszkoleni w temacie zawodowi ankieterzy tłumaczący poszczególne terminy i znaczenie określonych pojęć, to jednak precyzyjna identyfikacja np. istotnie ulepszonych produktów nie zawsze jest łatwa (biorąc pod uwagę różnorodność stosowanych w przedsiębiorstwie rozwiązań i dywersyfikację rodzajową badanych przedsiębiorstw). Poza tym prezentowane badania ograniczają się do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Mogą więc stanowić przyczynek do pogłębionych badań, identyfikujących występowanie stwierdzonych zależności także w dużych podmiotach oraz innych organizacjach niebędących przedsiębiorstwami.

## Literatura

- Afuah A., 2014, *Business Model Innovation. Concepts, Analysis, and Cases*, Routledge, New York and London.
- Amitt R., Zott Ch., 2010, *Business model innovation: creating value in times of change*, IESE Business school – University of Navarra, Working Paper nr 870, s. 1-15.
- Amitt R., Zott Ch., 2012, *Creating value through business model innovation*, MIT Sloan Management Review, vol. 53/3.
- Bal-Woźniak T., 2013, *O potrzebie wykorzystywania nowych form koordynacji współpracy w zarządzaniu innowacyjnością*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 30, s. 404-423.
- Belz G., Skalik J., 2015, *Procesowy model odnowy przedsiębiorstwa*, Management Forum, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, vol. 3, nr 1, s. 3-9.
- Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M., 1997, *Cracking the Value Code: How successful businesses are creating wealth in the New Economy*, Harper Collins Publishers, New York.
- Brzóska J., 2016, *Zastosowanie strategicznej karty wyników do pomiaru wartości tworzonej przez modele biznesu przedsiębiorstw energetycznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, zeszyt 89, s. 65-80.
- 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., 2007, *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, Strategy and Leadership, vol. 23, no. 6, s. 12-17.
- Chesbrough H., 2010, *Business model innovation: opportunities and barriers*, Long Range Planning Vol. 43, s. 354-363.
- Chesbrough H., Rosenbloom, R.S., 2002, *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, vol. 11/3, s., 529-555.
- Ćwiklicki M., 2015, *Klasyfikacja modeli zarządzania innowacjami*, Management Forum, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, vol. 3, nr 4, s. 27-31.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., 2015, *Model procesu odnowy organizacyjnej*, Management Forum, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, vol. 3, nr 1, s. 10-14.
- Demil B., Lecocq X., 2010, *Business model evolution: in search of dynamic consistency*, Long Range Planning, vol. 43, s. 227-246.
- Duczkowska-Piasecka M., 2013, *Model biznesu – nowe podejście do zarządzania strategicznego*, [w:] Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (red.), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin SA, Warszawa, s. 132-162.

- Dyduch W., 2013, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] Czarkon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 154-179.
- Falencikowski T., 2013, *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
- Gajda D., 2014, *Rola innowacji w modelach biznesu*, *Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 183/1, s. 61-73.
- Gay B., 2014, *Open innovation, networking, and business model dynamic: the two sides*, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 3, s. 1-20.
- Girotra K., Netessine S., 2014, *Four paths to business model innovation*, *Harvard Business Review*, vol. 92, no. 7/8, s. 96-103.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witej-Hajduk M., 2008, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Huczek M., 2015, *Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, nr 2, s. 13-25.
- Jabłoński M., 2010, *Technologiczne mapy drogowe w procesie projektowania modeli biznesu*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas – Zarządzanie*, zeszyt 2, s. 7-14.
- Klimas P., 2014, *Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K., Sołoducho-Pelc L. (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 366, s. 248-257.
- Klincewicz K., 2014, *Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną*, [w:] Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D., *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 253-309.
- Kujala S., Arto K., Aaltonen P., Turkulainen V., 2010, *Business models in project-based firms – Towards a typology of solution-specific business models*, *International Journal of Project Management*, vol. 28 s. 96-106.
- Latusek-Jurczak D., 2014, *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne*, [w:] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer S.A. Warszawa, s. 23-45.
- Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G., Deimler M.S., 2009, *Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game*, The Boston Consulting Group.
- Magretta J., 2002, *Why business models matter*, *Harvard Business Review*, vol. 80, nr 5, s. 86-92.
- 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.
- Moszoro B., Gadomska-Lila K., 2013, *Innowacyjny model biznesowy – kluczowe elementy*, *Management and Business Administration. Central Europe*, tom 21, nr 1, s. 98-107.
- Nogalski B., 2009, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, *Master of Business Administration*, nr 2.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2012, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005, *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*, *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, s. 1-25.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*, 2008, Wydawnictwo Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Urzędu Statycznego Wspólnot Europejskich, Paryż.
- Porter M.E., 2001, *Strategy and the internet*, *Harvard Business Review*, vol. 79, nr 3, s. 62-78.

- 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.
- Shafer S., Smith H., Lindner J., 2005, *The Power of Business Models*, Business Horizons, vol. 48, s. 199-207.
- 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.
- Stańczyk-Hugiet E., 2016, *Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 420, s. 286-299.
- Sus A., 2014, *Dynamika modeli biznesu*, Nauki o Zarządzaniu, vol. 1/18, s. 90-99.
- Sworowska A., 2014, *Współwłasność patentowa jako przykład analizy sieci relacji międzyorganizacyjnych w ujęciu terytorialnym*, Problemy Zarządzania, vol. 13, nr 1, s. 257-274.
- Szpringer W., 2012, *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Difin, Warszawa.
- Taran Y., Boer H., Lindgren P., 2015, *A business model innovation typology*, Decision Sciences, vol. 46, no. 2, s. 301-331.
- Teece D.J., 2010, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning, no. 43(2-3), s. 172-194.
- Wawrzynek Ł., 2015, *Sieciowe uwarunkowania rozwijania potencjału innowacyjnego systemu zarządzania*, Management Forum, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, vol. 3, nr 4, s. 18-26.
- Weill P., Vitale M.R., 2001, *Place to Space*, Harvard Business School Press, Boston.
- Wikström K., Artto K., Kujala J., Söderlund J., 2010, *Business models in project business*, International Journal of Project Management, vol. 28, s. 832-841.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2015, *Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom 32, s. 439-457.
- Zastempowski M., 2010, *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Zott Ch., Amit R., 2009, *The business model as the engine of networked-based strategies*, [w:] P.R. Kleindorfer, Y.R. Wind, R.E. Gunther, *The Network Challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River-New Jersey, s. 259-275.