

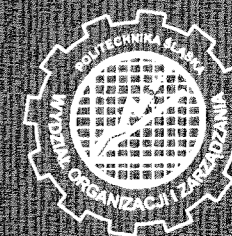
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Oddział w Katowicach



ISBN 978-83-85587-32-3

2013

Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań



# Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań

Praca zbiorowa pod redakcją  
Jana Brzóska  
Jana Pyki

Scientific Society for Organization and Management  
Division in Katowice

University of Economics in Katowice

Faculty of Organization and Management  
Silesian Technical University of Gliwice

Scientific editors

**prof. Pol. Śl. dr hab. inż. Jan Brzóska**  
**prof. dr hab. Jan Pyka**

Reviewers

**prof. dr hab. Ryszard Borowiecki**  
**prof. dr hab. Halina Buk**  
**prof. UE dr hab. Wojciech Dyduch**

**Publisher**

Scientific Society for Organization and Management  
Division in Katowice

**ISBN 978-83-85587-32-3**

## Spis treści

Wstęp ..... 15

### Część I

#### Edukacja i wiedza wobec nowych wyzwań rozwojowych

|  |     |
|--|-----|
| Małgorzata Baron-Wiaterek – <i>Umowy służące transferowi wiedzy</i> .....  | 19  |
| Krzysztof Brzostek – <i>Mechanizmy wspierające zarządzanie wiedzą w procesie zatrudniania i adaptacji pracownika w organizacji</i> .....   | 27  |
| Agnieszka Dziubińska – <i>Innowacyjność modeli biznesowych w otoczeniu rynków wyłaniających się</i> .....  | 38  |
| Adam Janiszewski – <i>Tworzenie wiedzy w regionalnych sieciach innowacji</i> .....   | 45  |
| Izabela Jonek-Kowalska, Marek Krannich – <i>Kultura organizacyjna uczelni wyższych jako element kształtowania strategii rozwoju</i> .....  | 55  |
| Marcin Komańda – <i>Przesłanki wyboru kierunku uniwersyteckiego przez słuchaczy wybranej specjalizacji studiów ekonomicznych w świetle meta-modelu gospodarki innowacyjnej</i> ..... | 67  |
| Tomasz Musialik – <i>Wspólnotowe soft-law wobec transferu wiedzy</i> .....   | 76  |
| Jacek Pagiela – <i>Poziom jakości kształcenia a potrzeby szkoleniowe personelu ochrony zdrowia</i> .....   | 86  |
| Krzysztof Palucha – <i>Zarządzanie wiedzą w procesach innowacji</i> .....  | 94  |
| Elżbieta Pawłowska – <i>Rola własności intelektualnej w rozwoju organizacji na przykładzie zakładów opieki zdrowotnej</i> .....  | 106 |
| Krzysztof Wiaterek – <i>Zarządzanie własnością intelektualną w organizacji – wybrane problemy</i> .....  | 115 |

### Część II

#### Uwarunkowania wdrażania innowacji

|   |     |
|---|-----|
| Jan Brzóska, Jan Pyka – <i>Uwarunkowania wdrożenia RIS w województwie śląskim. Bariery i ograniczenia</i> .....   | 127 |
| Paweł Filipowicz – <i>Modele sieciowej działalności gospodarczej jako źródło strategii innowacji</i> .....        | 140 |
| Piotr Horosz – <i>Naśladownictwo produktów jako czyn nieuczciwej konkurencji zagrażający innowacyjności</i> ..... | 150 |

## Modele sieciowej działalności gospodarczej jako źródło strategii innowacji

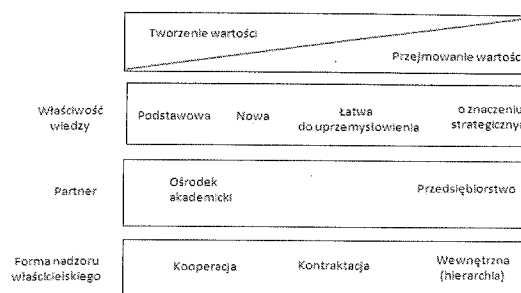
### Wstęp

Zmiana wizji rozwoju przedsiębiorstwa polegająca na uznaniu perspektywicznej gospodarki opartej na wiedzy, wymusza wzrost znaczenia informacji, wiedzy i kompetencji w połączeniu z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Proces ten następuje w sytuacji, gdy decydenci dokonują coraz częściej redefinicji pojęcia konkurencyjności postrzeganej w konsekwencji jako nośnik innowacyjności i tworzenia wartości. Uprzywilejowanie roli klienta w kontekście procesu tworzenia wartości prowadzi do konceptualizacji nowych modeli działalności gospodarczej zrywających z produktocentryzmem bardziej zorientowanych na klienta i jego indywidualne potrzeby. W wyniku takiego podejścia należy powiązać tworzone przez przedsiębiorstwo innowacje ze spersonalizowanym procesem tworzenia wartości, co w konsekwencji prowadzi do wyodrębnienia pojęcia innowacji zorientowanej na klienta.

### 1. Rozwój technologii źródłem kooperacyjnej wizji działalności gospodarczej

Warunkiem stworzenia skutecznego procesu innowacyjnego zorientowanego na klienta będzie zatem uwzględnienie składowych umożliwiających realizację takiego procesu poprzez natychmiastowe i indywidualizowane sprzężenie zwrotne z klientem, nową logikę organizacyjną oraz nowe struktury kooperacji. Zagadnienie natychmiastowego indywidualnego sprzężenia zwrotnego jest dziś ściśle powiązane z rozwojem portali społecznościowych dedykowanych wymianie informacji z klientami danego przedsiębiorstwa. Tego typu wymiana informacji umożliwia monitorowanie zmian indywidualnych oczekiwań w zakresie oferowanych produktów. Według J-A. Johannessena i B. Olsena potrzeba nowej logiki organizacyjnej w odniesieniu do charakteryzowanego procesu tworzenia wartości wynika coraz większego stopnia globalizacji działalności gospodarczej, co w konsekwencji powoduje nowe podejście przedsiębiorstw do jakości procesów kooperacji a przez to wpływa na zmianę natury konkurencji. Staje się to możliwe dzięki przyjęciu kooperacji jako wyznacznika zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, co z kolei skutkuje nowym wymiarem tworzonej i realizowanej strategii. Zwłaszcza w odniesieniu do działalności innowacyjnej perspektywiczna staje się możliwość konfiguracji procesów badawczo-rozwojowych organizacji w oparciu o dostęp do innowacji endo- i egzogenicznych. Kooperacyjna wizja działalności badawczo-rozwojowej umożliwia konceptualizację procesu tworzenia wartości opartego na współdziałaniu i podlegającego równocześnie presji konkurencyjnej w odniesieniu do równoległego prowadzonego procesu przejmowania tej wartości. B. Cassiman, M.Ch. Di Guardo i G.Valentini twierdzą iż, efektywność tych obydwóch procesów oparta jest na za-

pewnieniu równowagi między czynnikami konkurencyjnymi a kooperacyjnym, które są zogniskowane w trzech obszarach charakteryzujących naturę przedsięwzięć badawczo-rozwojowych takich jak właściwej im wiedzy, formy nadzoru właścicielskiego, natury celów poszczególnych partnerów przedsięwzięcia (rys. 1).

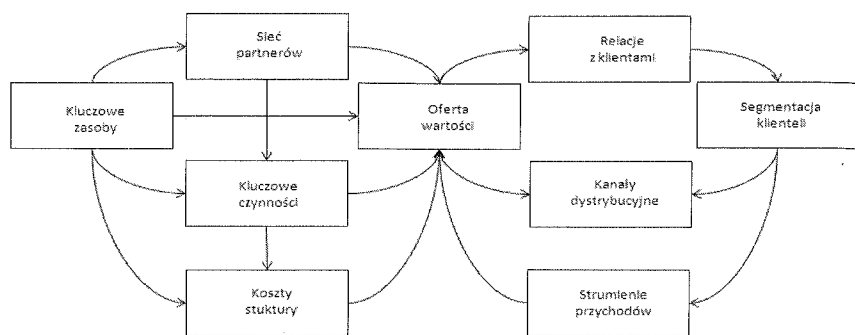


Rys. 1. Kooperacyjne ramy organizacji przedsięwzięć badawczo-rozwojowych  
Źródło: [4, s. 221]

Kontynuując analizę zależności między działalnością badawczo-rozwojową a procesem tworzenia wartości H. Chesbrough twierdzi że, technologia sama w sobie nie stanowi obiektywnej wartości, a ekonomiczna wartość technologii pozostaje cały czas pojęciem niedoprecyzowanym aż do momentu jej komercjalizacji, której istotnym etapem jest stworzenie stosownego modelu działalności gospodarczej. W przypadku większości przedsiębiorstw z działalnością opartą na realizacji większej ilości modeli biznesowych, dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej często koncentruje się na uzyskaniu innowacyjności prowadzonych działań. Według A. Osterwaldera model biznesowy należy traktować jako uproszczoną charakterystykę przyjętej logiki działalności gospodarczej. Model ten opisuje zatem, co przedsiębiorstwo oferuje swoim klientom, jak do nich dociera i w jaki sposób nawiązuje z nimi relacje – za pomocą jakich zasobów, czynności, partnerów i w końcu w jaki sposób zarabia. Skutkiem czego model działalności gospodarczej różni się od modelu procesowego działalności czy też modelu organizacyjnego i może być opisany za pomocą dziewięciu bloków (rys. 2).

Ustanowienie innowacji istotnym czynnikiem wzrostu konkurencyjności w warunkach kooperacji powoduje, że przedsiębiorstwa zorientowane na działalność badawczo-rozwojową adaptując się do zmienności otoczenia muszą określić jak przyspieszyć proces tworzenia wartości. W dużej mierze zespołowy i intra-organizacyjny charakter kooperacji powoduje rozwój koncepcji innowacji „otwartych” stwarzając potrzebę szybkiej komunikacji nie tylko pomiędzy uczestnikami procesu innowacyjnego ale również pomiędzy wszystkimi interesariuszami tego procesu. Stąd potrzeba narzędzi, które umożliwiają taką komunikację, według H. Abe, T. Ashiki, A. Suzuki, F. Jinno i H. Sakuma perspektywicznym staje się aktualnie opracowanie koncepcji praktycznej metody modelowania działalności biznesowej opartej na rozwijanej innowacji, zwłaszcza w aspekcie powiązanej z nią, tworzonej wartości. Koncepcja ta sprowadza się do stworzenia nowej konfiguracji procesu planowania strategicznego opartego na integracji modelowania biznesu i strategicznej mapy drogowej jego rozwoju. Takie podejście ma doprowadzić do opracowania dodatkowo technologii wspierającej innowację przedsiębiorstwa (IST- Innovation Support Technology ). Istotną kompilacją tych dwóch składowych jest powiązanie ze sobą podejścia typu technologicz-

nego „push” będącego podstawą modelowania biznesu i podejścia typu „pull” stanowiącego bazę mapowania strategicznego.



Rys. 2. Koncepcja dziewięcioblokowego modelu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa wg A. Osterwaldera  
Źródło: [9]

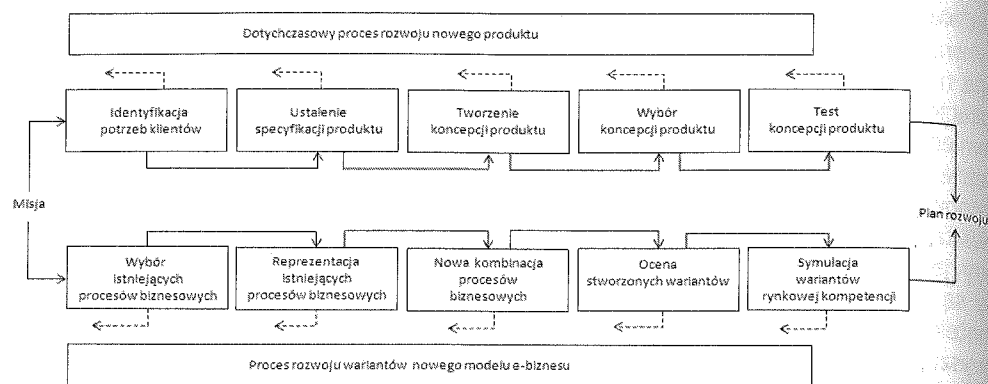
Główną ideą dla stworzonej metodologii IST jest nadzór na procesem tworzenia wartości jako skutek działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem możliwych perspektyw rynkowych dla rozwijanych innowacji technologicznych. Znaczenie IST wynika z przyjętej perspektywy klienta w aspekcie postrzeganej wartości rynkowej opracowywanej innowacji technologicznej. Wynikający z zastosowanego podejścia model biznesowy i strategiczna mapa drogowa stanowią narzędzia komunikacyjne, których zadaniem jest rozpowszechnienie wewnątrz organizacji istoty przygotowanej strategii działania oraz wynikającego z niej konceptu nowego typu działalności gospodarczej. Zastosowanie IST ma zatem wpływ na skuteczność realizowanego procesu decyzyjnego, umożliwia detekcję nowych szans rynkowych dla opracowywanej innowacji.

## 2. Internet jako środowisko konceptualizacji sieciowych modeli biznesowych

Rozwój zastosowań internetu zwłaszcza po roku 2000 (Web 2.0) otworzył nowe możliwości interakcji przedsiębiorstw z klientem, przez co przyczynił się również do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie architektury posiadanych przez przedsiębiorstwa modeli biznesowych. Nawet w samym sektorze przedsiębiorstw internetowych można założyć intensywne działania podejmowane w celu zwiększenia efektywności już posiadanych modeli e-biznesowych, czyli sama zmiana modelu biznesowego na e-biznesowy nie jest wystarczająca, a uzyskanie czy też utrzymanie przewagi konkurencyjnej wiąże się z ciągłym doskonaleniem stosowanego modelu e-biznesowego, tak aby ujmował on w sposób systematyczny zmianę technologiczną zachodzącą w technice telekomunikacyjnej. Perspektywa rozwoju internetu i możliwych jego aplikacji została uwzględniona przez B.W. Wirtza, O. Schilkego oraz S.Ullricha, którzy zaproponowali jedną z ciekawszych typologię modeli e-biznesowych, uwzględniającą poszerzające się możliwości wykorzystania internetu w prowadzeniu działalności gospodarczej. Typologia nazwana „4C” ujmuje większość standardowych działań gospodarczych na rynkach internetowych, wyodrębnia ona cztery podstawowe model działalności gospodarczej z wykorzystaniem internetu. Określa te działalności nazwą biznes typu: Content (zawartość), Commerce (handel), Context (kontekst)

oraz Connection (kontaktowanie). Są to podstawowe typy działań biznesowych opartych na wykorzystaniu internetu i wszystkie inne są ich pochodnymi. Modele działalności zorientowane na zawartość to takie, które swoim odbiorcom umożliwiają zbieranie, dobieranie, kompilację i pobieranie materiałów udostępnianych on-line. Propozycja wartości polega na zapewnieniu dogodnego dostępu do oferowanych przez przedsiębiorstwo treści. Przepływy pieniężne generowane w takim modelu wynikają z opłat za reklamę oraz z dostępu klienta do najnowszych treści. Model zorientowany na handel obejmuje swoim zakresem inicjacje i prowadzenie transakcji handlowej. Internet w ramach tego modelu działalności jest traktowany jako substytut lub suport wybranych funkcji rzeczowych przedsiębiorstwa. Przychody są w nim związane z dokonywanymi transakcjami sprzedaży. Model zorientowany na kontekst, to działalność polegająca na strukturyzacji informacji już dostępnej w internecie (wyszukiwarki). Przepływy pieniężne powiązane są z reklamą. Ostatni podstawowy typ działalności to model biznesowy zorientowany na kontaktowanie umożliwia rozwój komunikacji pomiędzy użytkownikami, tworzenie sieci połączeń celem przekazywania informacji. Przepływy pieniężne są w nim powiązane z czasem lub rozmiarem przekazywanej informacji.

Należy zwrócić uwagę, iż model biznesowy nie powinien być utożsamiany z pojęciem strategii. Szukając w tym kontekście wspólnych elementów dla różnorodnych strategii przedsiębiorstwa, należy odnieść się również do skutku przyjmowanej strategii, którym jest wspomniany wybór strategiczny. Stworzony model biznesowy ma zatem odzwierciedlać dokonane wybory strategiczne, wynikłe z przyjętej strategii i umożliwić ich operacjonalizację. Model biznesowy jest narzędziem umożliwiającym analizę, testowanie i walidację związków przyczynowo skutkowych wynikłych z przyjętych wyborów strategicznych. Prawidłowo skonstruowany model działalności gospodarczej staje się istotnym narzędziem kształtowania strategii przedsiębiorstwa, dlatego też przy jego tworzeniu należy uwzględnić cztery podstawowe problemy, których rozwiązanie znacznie zwiększa wiarygodność tworzonego rozwiązania. Problemy te to: niespójności w zakresie określenia logiki rdzeniowej przedsięwzięcia, ograniczenie dokonanych wyborów strategicznych, brak zrozumienia istoty tworzenia i przejmowania wartości, niespójności w zakresie określenia konfiguracji sieci wartości. Problematyka budowy i ewaluacji modeli e-biznesowych staje się coraz bardziej doceniana przez praktyków i teoretyków zarządzania. W związku z dużą ilością różnych metodyk tworzenia tego typu modeli biznesowych, kluczowym staje się dla nich sam proces tworzenia wartości a w konsekwencji konfiguracje procesów i wartości dla klienta. J.Shin i Y.Park proponują za punkt wyjścia dla stworzenia modelu e-działalności rekombinację procesów i podprocesów gospodarczych występujących w konwencjonalnych modelach biznesowych. Bazą konceptualną dla stworzenia modelu e-biznesowego staje się zatem rekonfiguracja standardowego procesu rozwoju nowego produktu, uzupełniona o działania innowacyjne w zakresie organizacji modelowanej działalności (rys. 3). Po zdefiniowaniu misji dla nowej działalności priorytetem staje się identyfikacja potrzeb klientów. Czynność ta jest umożliwiona przez analizę danych zebranych z rynku, które następnie muszą zostać zinterpretowane i uporządkowane. Klasyfikacja identyfikowalnych potrzeb powinna w konsekwencji zostać uwzględniona w modyfikowanych procesach rdzeniowych nowego modelu, które powinny stać się podstawą nowej propozycji dla oferowanej wartości i uwzględniać również nacisk na obniżenie kosztów działalności nowego modelu. Podstawą wyboru procesów do modyfikacji mogą być osiągnięte dzięki nim udziały rynkowe a pośrednio generowana dzięki ich przebiegowi wartość. Dokonany wybór procesów rdzeniowych nowego modelu prowadzi następnie do określenia, jak ich nowa postać może przyczynić się do wzrostu skali dyferencjacji nowej działalności.



Rys. 3. Ramy konceptualizacji modelu e-biznesu  
 Źródło: [11, s. 327]

Innym ważnym aspektem konceptualizacji modelu działalności gospodarczej zwłaszcza bazującej na internecie jest wybór sposobu konkurencji, który w dzisiejszych realiach gospodarczych bywa często utożsamiany z wyborem pomiędzy imitacją a dyferencjacją. Ten pierwszy sposób kształtowania przewagi konkurencyjnej prosty w swojej istocie wydaje się być coraz mniej perspektywiczny z powodu wysokiej zazwyczaj liczby naśladowców i pojawiającej się presji na obniżanie kosztów. Drugi sposób polegający na silnym zróżnicowaniu a zatem w konsekwencji minimalnym stopniem zagrożenia imitacją stanowi dla większości przedsiębiorstw interesujące wyzwanie podniesienia zyskowności i efektywności ekonomicznej. Rozważając w aspekcie formy konkurencji, istotę modelu działalności gospodarczej należy zwrócić uwagę, iż powinien stanowić koncepcję działania rynkowego obejmującą konsumentów, zmianę ich potrzeb oraz tendencje kształtowania się przychodów i kosztów, jak i również potencjalną ewolucję zachowań konkurentów.

Według D.J. Teece istotnym przyczynkiem do wzrostu znaczenia konceptualizacji modelu biznesowego jest rosnący udział internetu w konfiguracji tych modeli i jego rola destabilizująca procesy konkurencyjne części przedsiębiorstw w okresie 1998-2001. Wówczas to wiele nowych przedsiębiorstw internetowych, tworzonych z pominięciem refleksji nad modelem działalności odnotowały stratę lub uzyskały bardzo niskie przychody. Fakt ten zachwiało zaufaniem inwestorów, których to inwestycje w te podmioty gospodarcze okazały się być niefortunne. Liczne w tym okresie powstawanie przedsiębiorstw internetowych miało być właśnie postrzegane jako efekt propagacji nowego modelu biznesowego, łamiącego dotychczasowe schematy konkurencji. Okazało się to tylko zamierzeniem, w rzeczywistości zabrakło solidnego przygotowania koncepcji działania i wiarygodnej perspektywy rozwojowej. Fakt ten uwypukla znaczenie podejścia pragmatycznego do tworzenia nowego modelu biznesowego. Rozważając aspekt ekonomiczny modelu biznesowego należy pamiętać o jego ograniczeniach, gdyż nie jest on w stanie uwzględnić aspektów jakościowych związanych z subiektywnym i indywidualnym postrzeganiem wartości oferty nie związanych z jego funkcjami użytkowymi. Szereg czynników wpływających zatem na wiarygodność modelu działalności ma charakter opisowy i odwołuje się do realizacji w określonych celach.

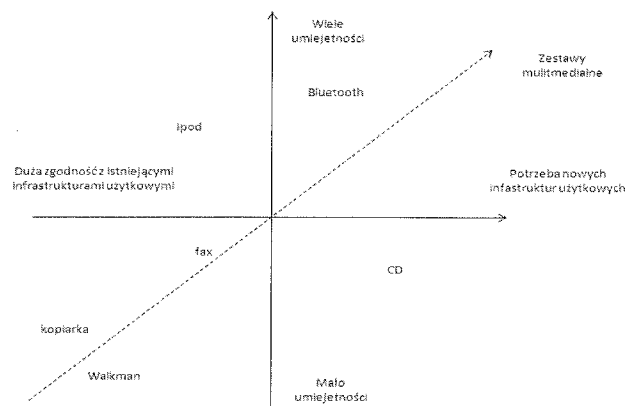
Tworzenie nowych modeli działalności gospodarczej bywa często działaniem skutkującym naruszeniem równowagi w aktualnie istniejącym systemie gospodarczym. Aby sformułowana zmiana była skuteczna i trwała należy określić precyzyjnie oferowaną klientowi

użyteczność produktu lub usługi, sposób zastosowania ujmując również ofertę produktów lub usług komplementarnych jeżeli innowacyjność oferty takowe wymaga. Należy w konsekwencji określić charakter wartości oferowanej klientowi, która ma zaspokoić jego potrzeby, powiązać propozycję wartości z gotowością zapłaty ceny za oferowaną wartość. Nowy model działalności powinien również uwzględnić wielkość i charakter przyporządkowanego mu rynku, zidentyfikować alternatywną ofertę jeżeli takowa istnieje a wtedy sprecyzować charakter jej przewagi rynkowej. Należy również dokonać analizy oferty w szerszym kontekście, to jest stanu całej branży. Tego typu analiza okaże się przydatna dla określenia przyszłych wyborów strategicznych. Budowa nowego modelu działalności musi również uwzględniać uwarunkowania prawne projektowanego łańcucha wartości, zwłaszcza w odniesieniu do potencjalnie występującej integracji pionowej lub poziomej, co skutkować będzie takimi a nie innymi kosztami transakcyjnymi i możliwością dostępu do potrzebnych zasobów. Ten ostatni aspekt będzie skutkowało szczegółową analizą sposobu dostarczenia produktu lub usługi, określeniem natury zabezpieczeń przed imitacją oraz zasadami kształtowania cen w odniesieniu do wartości oferowanej klientowi. Stąd wynika potrzeba wyraźnego określenia związków występujących pomiędzy sformułowanym modelem działalności a strategią uzyskania korzyści realizowaną w jego ramach.

Analiza strategiczna będzie zatem bardzo istotnym krokiem w tworzeniu trwale konkurencyjnego modelu działalności gospodarczej. Skuteczna analiza ma zapewnić stworzonemu modelowi unikalność i maksymalnie utrudnić zagrożenie imitacją. W przypadku innowacji, a zwłaszcza innowacji technologicznych, model działalności biznesowej jest niezbędny właśnie dlatego iż, stanowi integralne ramy ujmujące prowadzone działania od produktu inkorporującego innowację aż do jego komercjalizacji czyli procesu przejmowania wartości od klienta. Sformułowana w ten sposób perspektywa na działania innowacyjne w zakresie rozwoju technologii ma służyć stworzeniu koncepcji modelu działalności gospodarczej oraz odpowiadających im strategii technologicznych. Najczęściej stosowane ramy konceptualizacji tych modeli opierają się na dwóch skrajnie odmiennych sposobach przejmowania wartości w oparciu o innowację. Pierwszy sposób to stworzenie zintegrowanego modelu, którego funkcjonowanie zakłada ściśle powiązanie produktu z innowacją. W wyniku czego należy zaprojektować i utrzymać funkcjonowanie całego łańcucha wartości, od przyjętego wzornictwa aż do dystrybucji wyrobu. Takie podejście wymaga zaangażowania wielu aktywów, stąd uprzywilejowanie przedsiębiorstw już działających na rynku. Drugi sposób to opracowanie modelu, którego działanie zostanie oparte na outsourcingu, obejmującym licencjonowanie całego modelu działalności gospodarczej. Możliwym staje się wtedy również tworzenie modeli pośrednich, w których występuje różny stopień zaangażowania aktywów przedsiębiorstwa i różny zakres licencjonowania, przykładowo licencjonowanie procesów wytwórczych. Istotnym będzie również zaznaczenie, iż powiązanie innowacyjności technologicznej z umiejętnościami przejmowania wartości od klienta są traktowane dziś jako podstawowe umiejętności organizacyjne w rozwiniętych społeczeństwach gospodarki rynkowej. Umiejętność przejmowania wartości powinna skutkować tworzeniem zupełnie nowych modeli działalności gospodarczej. Kreatywność technologiczna pozbawiona dostępu do zasobów gospodarczych nie skutkuje żadnymi korzyściami ani dla danej gospodarki ani dla samego wynalazcy. Tworzenie nowych modeli działalności gospodarczej prowadzi zatem nie tylko do potencjalnego wzrostu przewagi konkurencyjnej ale może stanowić przyczynek do powstania nowego sektora w danej gospodarce

### 3. Strategia innowacji wyróżnikiem sieciowego procesu tworzenia wartości

Wylanianie się silnie odmiennych, nowych obszarów prowadzenia działalności gospodarczej wywołuje w przedsiębiorstwach wzrost poczucia niepewności handlowej i technologicznej. Potrzeba zrozumienia zaistnienia nowych uwarunkowań działalności stanowią nowe wyzwanie dla procesu zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza na poziomie strategicznym. Według K. Mollera i S. Svahna natura innowacji ma wpływ na proces wylaniania się nowego otoczenia gospodarczego, co jest również powiązane z cyklicznym charakterem rozwoju technologicznego i ma wpływ na strukturę nowo wylaniającej się dziedziny gospodarczej. Postępująca obecnie złożoność innowacji zależy od zakresu możliwości jej zastosowań użytkowych oraz wynikających z nich potrzeb nowych umiejętności użytkownika oraz stopnia autonomii wykorzystywania innowacji w odniesieniu do istniejącej infrastruktury użytkowej. Uwzględnienie tych założeń pozwala na stworzenie modelu obszaru innowacji systemowej, będącego dalej podstawą tworzenia strategii proinnowacyjnej (rys. 4.). Model obszaru innowacji systemowej opisuje złożoność innowacji i uwidacznia wagę sieci powiązań biznesowych w procesie innowacyjnym. Bazuje on na kilku podstawowych zależnościach, wśród których należy wymienić te najważniejsze. Po pierwsze im więcej umiejętności od użytkownika wymaga dana innowacja tym większe jest prawdopodobieństwo, że procesy wytwarzania i komercjalizacji produktów na niej opartych odwołać się będą do wykorzystania, nieraz samoistnie tworzącej się, sieci organizacji. W konsekwencji jest mało prawdopodobne aby jedno przedsiębiorstwo było w stanie opanować niezbędne w powyższych procesach technologie i wiedzę.



Rys. 4. Model obszaru innowacji systemowej  
Źródło: [12, s. 451]

Po drugie im więcej systemów wspierających użytkowanie nowych wyrobów wymagać będzie komercjalizacja innowacji, tym bardziej prawdopodobne jest że stworzenie i utrzymanie tych systemów będzie zależało od wielu, współpowiązanych sieci różnych organizacji. Założenie to jest poparte faktem, że wiele tych nowych infrastruktur użytkowych bazuje na wyspecjalizowanej wiedzy i kompetencjach. Po trzecie, im mniej umiejętności i systemów wsparcia wymaga dana innowacja tym bardziej prawdopodobne jest opanowanie tych obszarów działania przez jedną organizację. Zatem ilość specyficznych umiejętności, których istnienia wymaga stworzenie i komercjalizacja innowacji oraz poszerzenie tych wykorzystywanych ewentualnie w powyższych procesach w przypadku istniejącej in-

frastruktury lub budowy zupełnie nowej, jest nośnikiem złożoności nowopowstających obszarów biznesowych.

Nowopowstające strategie często wynikają z zupełnie odmiennych niż te wzorcowe modeli działalności biznesowej i wiążą się ze skutecznym wprowadzeniem innowacji organizacyjnej. W takim kontekście zmiany natury procesu konkurencyjnego pojawia się potrzeba jednoznacznego zdefiniowania pojęć modelu biznesowego, strategii i taktyki oraz występujących między nimi powiązań. Próbę takiej definicji podejmują R. Casadesus-Masanel, J.E. Ricart, którzy twierdzą, że model biznesowy obejmuje opis logiki działania przedsiębiorstwa i sposobu tworzenia wartości dla interesariuszy a pojęcie strategii odnosi się do wyboru modelu biznesowego, dzięki którego zastosowaniu przedsiębiorstwo będzie konkurować na wybranym rynku. Wtedy to pojęcie taktyki oznacza pozostałe wybory do podjęcia wynikające z zalet przyjętego modelu biznesowego. Zintegrowanie tych pojęć jest zatem istotne dla skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż wtedy istotą strategii jest wybór modelu biznesowego, który precyzuje możliwe do zastosowania taktyki określające sposób konkurencyjności lub kooperowania na rynku.

Powyższe podejście charakteryzujące się wysoką złożonością staje się ciekawą alternatywą dla dominującej dziś globalizacji działalności przedsiębiorstw opartej na strategii niskich kosztów i pozostaje zbliżone z istotą strategii dyferencjacji i koncentracji na wybranych segmentach rynku. Coraz częściej strategia dyferencjacji wiązana jest właśnie z wprowadzeniem nowych technologii czy też z poszerzeniem i indywidualizacją oferty handlowej. Celem dyferencjacji staje się dostarczanie produktów silnie odmiennych od głównego nurtu oferty rynkowej. Należy jednak zauważyć, że gdy przedsiębiorstwa jako podstawę strategii działania stawiają dyferencjację technologiczną to najnowsze technologie są używane w tworzeniu oferty adresowanej do najbardziej wymagających klientów lub tych, którzy potrafią ją najprędzej wykorzystać dla swoich potrzeb. Wspólną cechą tych dwóch kategorii klientów jest wysoka wiarygodność płatnicza, co z kolei przekłada się na selektywne oferowanie zastosowań nowych technologii wąskiej grupie wyspecjalizowanych odbiorców i bardzo ograniczony, zarazem stopniowy ich transfer do oferty dla odbiorców masowych. Dyferencjacja zakłada szeroką i zróżnicowaną ofertę ale klient płacąc wysoką cenę za interesujące go produkty, pokrywa koszty jej czasochłonnego przygotowania. Strategie bazujące na koncentracji adresują swoją ofertę do nisz rynkowych, do klientów, którzy są w stanie zapłacić więcej za możliwość zakupu niestandardowego produktu. Wspólną cechą tych strategii jest fakt ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z utratą dużej skali działania. Te dwa najbardziej rozpowszechnione w przedsiębiorstwach zachodnich modele strategii stają nieskuteczne w obliczu zagrożenia innowacją kosztową. Według J.P. Williamsona innowacja kosztowa jest działaniem polegającym na oferowaniu klientom zaawansowanych technologii po bardzo niskich cenach przy utrzymaniu „masowej” różnorodności oferty produktów i skutkującym przeobrażeniem nisz rynkowych w masowe rynki o bardzo dużych wolumenach sprzedaży. Innowacja kosztowa jest zatem powszechnie stosowana przez globalnie działające przedsiębiorstwa gospodarek określanych jako „wylaniające się”. Biorąc pod uwagę populacje tych gospodarek oraz ich dynamikę rozwoju, specyficzna im strategia innowacji kosztowej staje się poważnym problemem, zwłaszcza dla międzynarodowych przedsiębiorstw, które aktualnie kierują swoją ofertę handlową do zasobnych klientów gospodarek zachodnich. Rozwój konkurencyjności tych przedsiębiorstw opartej na strategii innowacji kosztowej staje się kuszącym wyborem biorąc pod uwagę jej sukces na rynkach rozwiniętych, gdzie przy niezmiennych się dochodach lub też malejących, klienci kupują za tę samą kwotę pieniędzy większą ilość produktów pochodzących właśnie od nowych przedsiębiorstw na tych rynkach. Stąd wynika fakt, że strategia innowacji kosztowej stosowana przez przedsiębiorstwa posiadające

ugruntowana pozycję na rynkach rozwiniętych będzie oparta na dążeniu do istotnej redukcji kosztów, już nie celem zwiększenia tworzonej wartości jednostkowej, ale prowadzącej do redukcji cen sprzedaży i generowania wartości dzięki dużej sprzedaży będącej do realizowania na rynkach gospodarek „wyłaniających się”. To podejście wydaje się być olbrzymim wyzwaniem dla kadry zarządzającej przedsiębiorstw zachodnich, poważnie naruszającym dotychczasową koncepcję tworzenia wartości zaproponowanej przez M.E. Portera i tworzy atrakcyjnym proces konceptualizacji nowych modeli biznesowych opartych na masowym dostępie do nowych technologii jako alternatywy dla klasycznej strategii dyferencjacji. Inny sposób konceptualizacji strategii towarzyszący budowie nowych modeli biznesowych zaproponowali W.K. Smith, A. Binns, M.L. Tushman, którzy twierdzą, iż alternatywą klasycznego wyboru strategii jest tworzenie strategii opartych na paradoksie, który to odrzuca podejście normatywne, podważając logikę strategii działania w układzie produkt-rynek - architektura organizacyjna, dla określenia tego typu podejścia wprowadzono pojęcie strategii paradoksalnej. Wprowadzenie strategii paradoksalnej jest właściwe złożonym modelom działalności gospodarczej często wspomaganym zaawansowanymi technologiami. Funkcjonowanie tych modeli zostaje oparte na wprowadzeniu sprzeczności do logiki strategicznej i może doprowadzić do odniesienia korzyści rynkowej. Strategie paradoksalne opierają się na ujęciu w nich sprzecznych lub nieporównywalnych produktów, rynków, technologii oraz odpowiadających im zasobów przedsiębiorstwa. Zaistniałe świadomie sprzeczności w strategii mają, w dłuższej perspektywie czasowej, doprowadzić do efektu wzmocnienia i przełożyć się na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jako najbardziej jednoznaczny przykład paradoksów strategicznych można przyjąć sprzeczności występujące w organizacji w odniesieniu do aspektu eksploracyjnego i eksploatacyjnego działalności gospodarczej. Działalność eksploracyjna polega na wprowadzaniu takich produktów i usług, które definiują nowe rynki natomiast eksploatacja wiąże się z doskonaleniem produktów i usług oferowanych na istniejącym rynku. Nadanie działalności gospodarczej charakteru eksploracyjnego jest utożsamiane z przyjęciem perspektywy prognostycznej a działalność eksploatacyjna ma charakter retrospektywny. Często w jednym przedsiębiorstwie obie orientacje konkurują ze sobą zwłaszcza o dostęp do zasobów i równie często w przypadku udanej eksploatacji działania eksploracyjne są minimalizowane z powodu towarzyszącego im dużego ryzyka. Podobny paradoks strategiczny występuje w przedsiębiorstwach międzynarodowych, a jego istotę odzwierciedla dylemat charakteru globalnego czy lokalnego - podejmowanych działań gospodarczych.

## Wnioski

Rosnąca komplikacja działalności gospodarczej wynikająca ze stosowania zaawansowanych technologii przekłada się na coraz bardziej złożone modele działalności gospodarczej. Ich złożoność powoduje pojawianie się wielu sprzeczności w obszarze działań strategicznych. Wykorzystanie tych sprzeczności umożliwia tworzenie nowych strategii osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa rozwijające się w warunkach nowego otoczenia mogą odnieść korzyści wynikające ze zmian strukturalnych i podejmują działania innowacyjne w obszarze posiadanych modeli biznesowych, co umożliwia im znalezienie nowego sposobu konkurowania. Tak pojmowana skuteczność modelu działalności będzie polegać na stosowaniu w praktyce systemów, procesów, aktywów których replikacja jest trudna lub wymaga bardzo dużych nakładów finansowych i jest realizowana w długim horyzoncie czasowym. W takim kontekście bardzo atrakcyjną przesłanką dla tworzonego modelu okazuje się cały czas architektura bazująca na dyferencjacji a aspekt niepowtarzalności i unikalności nowych produktów często jest kojarzony z innowacją technologiczną.

## Literatura

1. Wirtz B.W., Schilke O., Ullrich S.: *Strategic Development of Business Models*, Long Range Planning, 43, 2010, s. 272–290.
2. Abe H., Ashiki T., Suzuki A., Jinno F., Sakuma H.: *Integrating business modeling and roadmapping methods – The Innovation Support Technology (IST) approach*, Technological Forecasting & Social change, 76, 2009, s. 80–90.
3. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E.: *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, Long Range Planning, 43, 2010, s. 195–215.
4. Cassiman B., Di Guardo M.Ch., Valentini G.: *Organising R&D Projects to Profit From Innovation: Insights From Co-opetition*, Long Range Planning, 42, 2009, s. 216–233.
5. Chesbrough H.: *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, Long Range Planning, 43, 2010, s. 354–363.
6. Teece D.J.: *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning, 43, 2010, s. 172–194.
7. Johannessen J.-A., Olsen B.: *The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy*, International Journal of Information Management, 30, 2010, s. 502–511.
8. Williamson P.J.: *Cost innovation: Preparing for a 'Value-for-Money' Revolution*, Long Range Planning 43, 2010, s. 343–353.
9. Osterwalder A.: *How to describe and Improve your Business Model to Compete Better*, www.arvetica.com, 23.03.12.
10. Smith W.K., Binns A., Tushman M.L.: *Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously*, Long Range Planning, 43, 2010, s. 448–461.
11. Shin J., Park Y.: *On the creation and evaluation of e-business model variants: The case of action*, Industrial Marketing Management, 38, 2009, s. 324–337.
12. Moller K., Svahn S.: *How to influence the birth of new business fields – Network perspective*, Industrial Marketing Management, 38, 2009, s. 450–458.

## Streszczenie

*Rozwój technologii sprzyja tworzeniu nowej architektury działalności gospodarczej opartej na koncepcji sieci. Prowadzi to w konsekwencji do reformulacji istoty przewagi konkurencyjnej i do poszukiwań nowych modeli strategii działania. Istotną szansę rozwoju tych modeli stanowi krytyka konwencjonalnej dyferencjacji i przyjęcie rozwoju innowacyjności jako kluczowego czynnika procesu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie również w obszarze nietypowego podejścia do istoty strategii.*

## Business network models as the source of innovation strategies

### Summary

Technology progress encourages the new business architecture creation process based on network conception. In consequence, it implies the reformulation of competitive advantage notion resulting also in the researches of new strategies models. An important opportunity of its development can be founded on conventional differentiation critics and on accepting the innovation not only as the key factor of company value creation process but also in unconventional approach to the essence of strategy.