

Rola potencjału innowacyjnego w modelach biznesowych nowoczesnych organizacji – próba oceny

Ryszard Ćwiertniak

Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie

Abstrakt: Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji budowy modeli biznesowych nowoczesnych organizacji na podstawie ich potencjału innowacyjnego. Tworzenie innowacji w organizacji jest procesem skomplikowanym, który zależy od wielu czynników, w tym od wypracowanego w przeszłości potencjału innowacyjnego oraz odpowiednich zdolności do jego bieżącego wykorzystania. Modele biznesowe w sposób syntetyczny opisują zdolności organizacji do tworzenia wartości i osiągnięcia zysku. Właściwie przygotowany model warunkuje sukces w realizacji całego procesu innowacji, nie tylko w fazie aplikacji inspiracji, ale także w czasie dyfuzji gotowej innowacji. Całość dociekań zaprezentowanych w artykule została osadzona w ramach dyskusji wokół podstawowych umiejętności w organizacji, podzielonych na trzy czynniki: zasoby, procesy i wartości, które odpowiadają za powodzenie realizacji innowacji. Podstawowe pytanie, jakie przyświeca podjętym tu rozważaniom, odnosi się do oceny możliwości osiągnięcia wzrostu dzięki posiadanemu potencjałowi innowacyjnemu. Część badawcza artykułu zawiera projekcję potencjału innowacyjnego w modelach biznesowych tworzonych w perspektywie długoterminowej. W szczególności analizie poddane zostały modele stosowane w nowoczesnych organizacjach, których działalność jest oparta na innowacjach. Wykazano, że model biznesowy stworzony na bazie potencjału innowacyjnego stanowi ważny czynnik decydujący o innowacyjności nowoczesnych organizacji.

Słowa kluczowe: potencjał innowacyjny, model biznesowy, innowacja, nowoczesna organizacja

1. Wprowadzenie

Współczesne wyzwanie do tworzenia innowacji, budowy innowacyjnego przedsiębiorstwa to nadal propagowanie świeżej idei. Nowoczesna organizacja jest zmuszona do stałego doskonalenia innowacyjności, która zależy od wielu różnorodnych czynników (Łunarski, Stadnicka, 2007a, s. 37)¹,

¹ Dynamiczna reindustrializacja polega na dopasowaniu istniejącej infrastruktury, zasobów oraz potencjału personalnego do postępującej serwicyzacji. Cały proces sprowadza się do zastępowania przestarzałych rozwiązań rozwiązaniami dopasowanymi do gospodarki opartej na wiedzy oraz gospodarki innowacyjnej, czyli zdobywającej przewagę dzięki innowacjom.

które muszą być przez firmę rozpoznane, przeanalizowane oraz wdrożone lub przeprojektowane, jeżeli nie spełniły swojego zadania (Łunarski, Stadnicka, 2007a, s. 37) w procesie innowacji. Przyjmując definicję innowacji, iż jest to „wynik twórczej działalności organizacji, ukierunkowany na wprowadzanie zmiany w systemie jej funkcjonowania” (Łunarski, Stadnicka, 2007b, s. 25–29), można stwierdzić, że „umiejętności i możliwości generowania takich innowacji i ich praktycznego wdrożenia i stosowania zależą od wielu czynników, które można nazwać stanem rozwoju organizacji i jej samoświadomości” (Łunarski, Stadnicka, 2007b, s. 25–29) w dążeniu do poprawy innowacyjności, czyli stanem potencjału innowacyjnego.

Potencjał innowacyjny przesądza o skuteczności i efektywności działalności innowacyjnej, tworzy możliwości, które mogą być ukierunkowane na rozwiązywanie bieżących oraz przyszłych potrzeb związanych z tworzeniem innowacji (Łunarski, Stadnicka, 2007a, s. 37). Do kluczowych elementów potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa można zaliczyć potencjały, które znajdują się w poszczególnych działach organizacji, a które są odpowiedzialne między innymi za badanie i rozwój, marketing, produkcję, zarządzanie personelem, zarządzanie finansami. Same zasoby nie gwarantują przygotowania innowacji. Przedsiębiorstwo powinno dysponować niezbędnymi umiejętnościami i procedurami przekształcenia posiadanych sił i środków w wartości. Zdolność organizacji do innowacji zależy od posiadanego potencjału oraz decyzyjności kadry menedżerskiej, które powinny być jasno określone w modelu biznesowym firmy.

Celem głównym badań opisanych w artykule jest rozpoznanie czynników determinujących tworzenie innowacyjnych modeli przedsiębiorstw biznesowych. Tak określony cel wymagał opracowania koncepcji analizy ukierunkowanej na ocenę roli potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w tworzeniu innowacji.

Metodykę badań zawartych w artykule oparto na trzech filarach:

- poddano analizie bogatą literaturę krajową i zagraniczną z zakresu innowacji, szczególnie w obszarze potencjału innowacyjnego oraz modeli biznesowych;
- wykonano ocenę perspektywicznych modeli biznesowych pod kątem tworzenia potencjału innowacyjnego;
- wykorzystano posiadane doświadczenie z udziału w konkursie na innowacyjny produkt, w działaniu 8.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG).

Wśród determinant rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw rzadko poddawane są analizie potencjał innowacyjny oraz zdolność do innowacji. Większość analiz skupia się na procesie innowacji oraz wynikach działalności innowacyjnej, wykluczając według opinii autora zasadniczy czynnik, który przesądza o możliwości lub braku możliwości realizacji innowacji.

Zdaniem Leszka Kozioła i Anny Karaś należy odróżnić potencjał innowacyjny od zdolności innowacyjnej (Kozioł, Karaś, 2013, s. 133). Wspomniani autorzy definiują potencjał innowacyjny „jako zespół cech społeczno-gospodarczych, kształtowanych w ramach rozwoju danego przedsiębiorstwa, stanowiących bazę dla jego działalności innowacyjnej” (Kozioł, Karaś, 2013, s. 133). Jednocześnie podkreślają, że te czynniki, które są na bieżąco wykorzystywane, warunkują zdolność przedsiębiorstwa do innowacji. W ten sposób o skuteczności

przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia innowacji decyduje potencjał wypracowany w przeszłości oraz odpowiednie sposoby jego wykorzystania (Kozioł, Karaś, 2013, s. 133).

Elementy potencjału innowacyjnego są dobrze widoczne w modelach biznesowych przedsiębiorstw w czasie projektowania zyskowych przedsięwzięć, ponieważ w sposób syntetyczny opisują zdolności organizacji do tworzenia innowacji. Dobrze przygotowany model opierający się na aktualnym potencjale innowacyjnym warunkuje nie tylko osiągnięcie sukcesu w innowacji, ale również powtarzalność procesu, co stanowi istotę innowacyjności przedsiębiorstw.

Model biznesowy jest względnie nową koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem. W dużym skrócie oznacza architekturę, którą należy zaprojektować i wybudować, aby zarabiać pieniądze. Napotkana w literaturze różnorodność definicji modelu biznesowego oznacza bardzo szerokie podejście autorów do tematu modelowania działalności firmy. W literaturze anglosaskiej (Chesbrough, 2010, s. 355) model biznesowy pełni kilka funkcji: przedstawia propozycję wartości dla klientów; precyzuje segment rynku oraz mechanizmy generowania zysku; definiuje strukturę łańcucha wartości, w tym nakłady potrzebne do osiągnięcia korzyści; opisuje strukturę kosztów oraz potencjalne zyski; określa pozycję firmy w otoczeniu dostawców i klientów (identyfikuje partnerów oraz konkurentów); tworzy strategię osiągania przewagi konkurencyjnej. W leksykonie definicji na uwagę zasługują wyjaśnienia, które kładą nacisk na model współpracy, powtarzalność procesu, relację pomiędzy innowacyjnymi technologiami a wartością ekonomiczną (Weiblen, Frankenberger, Gassmann, 2013, s. 15–23). Na podkreślenie zasługuje również przedstawienie „modelu biznesowego jako konstrukcji myślowej, w jaki sposób dostępne zasoby, kompetencje, technologie i wiedzę można wykorzystać, by zarabiać pieniądze” (Dudzik, Witek-Hajduk, 2007, s. 126). W opinii autora artykułu model biznesowy opisuje sposób generowania wartości z posiadanego potencjału innowacyjnego dla twórców innowacji.

Innowacje rzadko powstają w wyniku nieskoordynowanych, przypadkowych przedsięwzięć. Identyfikacja potencjału innowacyjnego w modelu biznesowym odgrywa kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji o rozpoczęciu działalności innowacyjnej i oznacza rzeczywistą zdolność firmy do tworzenia innowacji.

2. Kluczowe umiejętności nowoczesnych organizacji

Podstawowym celem każdej organizacji jest takie gospodarowanie posiadanym potencjałem innowacyjnym, aby osiągnąć maksymalne efekty (Łunarski, Stadnicka, 2007a, s. 37). Często innowacje nie osiągają spodziewanego rezultatu, ponieważ przedsiębiorstwo ma możliwości niedostosowane do realizacji (Christensen, Raynor, 2008, s. 205) działalności innowacyjnej. „Nieprzygotowanie” firmy do innowacji powoduje straty, a w efekcie może doprowadzić do bankructwa. Clayton M. Christensen i Michael E. Raynor wskazują na trzy czynniki potencjału innowacyjnego – zasoby, procesy i wartości – które determinują, co organizacja może robić, a czego nie.

Według autorów książki *Innowacje. Napęd wzrostu* zasoby są najlepiej rozpoznawalnym czynnikiem wśród umiejętności firmy. Widać je gołym okiem i można je zmierzyć (Christensen, Raynor, 2008, s. 206). Zasoby to wszystko to, co jest potrzebne do opra-

cowania innowacji. W tym znaczeniu zasobami są między innymi personel, sprzęt, technologie, informacje, środki trwałe oraz finanse przedsiębiorstwa. Dodatkowo w skład zasobów zaliczamy kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa – menedżerów, ponieważ od ich wiedzy i doświadczenia zależy, czy rozpoczęta działalność innowacyjna odniesie planowany sukces w przyszłości. Podsumowując, zasoby warunkują inspirację oraz dyfuzję innowacji.

Drugi czynnik stanowią procesy, czyli zasady rządzące relacjami, koordynacją, komunikacją i podejmowaniem decyzji, dzięki którym dochodzi do zamiany zasobów na wartości (Christensen, Raynor, 2008, s. 212). Do procesów można zaliczyć między innymi: sposoby tworzenia i rozwoju produktu, metody badania rynku, zarządzanie finansami, zarządzanie personelem oraz narzędzia alokacji sił i środków. Zasady działania mogą być formalne, czyli zdefiniowane, obudowane procedurami, sformalizowane, oraz nieformalne, polegające na działaniu pod wpływem nawyków i przyzwyczajzeń utrwalonych w kulturze organizacyjnej firmy. Wśród procesów, które odgrywają ważną rolę w działalności innowacyjnej, znajdują się umiejętności w zakresie zarządzania projektem, analizy rynku i planowania budżetu. Niektóre czynności są trudne do określenia, dlatego nie można ocenić, czy ułatwią one działalność innowacyjną, czy nie. Najlepszą metodą ewaluacji procesów jest odpowiedź na pytanie, czy w przeszłości firma zajmowała się podobnymi zadaniami, czy posiada „ukształtowane doświadczenie”. Skutecznie działająca firma dysponuje procesami ściśle dopasowanymi do zadań, wypracowanymi w toku działalności innowacyjnej. Źle dobrany proces może być przyczyną porażki na rynku innowacji.

Najważniejsze w innowacjach są wartości, które określają standardy podejmowania priorytetowych decyzji przez pracowników wszystkich szczebli kierowania w firmie, a nie tylko kierownictwo. Wartości określają, co może robić, a czego nie może robić firma (Christensen, Raynor, 2008, s. 214), a także determinują jej działalność innowacyjną. Na podstawie zakonczonych w przedsiębiorstwie wartości tworzone są innowacje.

W nowoczesnej organizacji wszystkie czynniki należy rozpatrywać wspólnie, gdyż tylko wtedy można właściwie ocenić zdolność firmy do innowacji. Bez ewaluacji wymienionych elementów potencjału innowacyjnego nie należy rozpoczynać działalności innowacyjnej. Znaczenie czynników potencjału innowacyjnego w innowacjach zależy od doświadczenia firmy. Młode przedsiębiorstwa realizują działalność innowacyjną głównie na podstawie wartości, a dojrzałe na podstawie zasobów i procesów.

3. Koncepcja budowy modeli biznesowych przedsiębiorstw na podstawie potencjału innowacyjnego

Nowoczesne przedsiębiorstwa wdrażają nowe idee, wykorzystując w tym celu modele biznesowe (Chesbrough, 2010, s. 354). Ten sam pomysł wdrożony przez dwa różne modele może przynieść odmienne efekty ekonomiczne (Chesbrough, 2010, s. 354). Aby zrozumieć rolę modelu biznesowego w firmie, należy podkreślić jego funkcję opisową. Model to system założeń, pojęć i zależności między nimi, który pozwala w jasny sposób przedstawić działalność firmy. Schemat modelu biznesowego tworzy język ułatwiający dokonywanie innowacji oraz służy jako platforma w procesie podejmowania decyzji, gdzie wszystkie najważniejsze

informacje na temat sposobu funkcjonowania firmy znajdują się w jednym miejscu. W tym sensie model biznesowy i platforma są synonimami.

3.1. Schemat modelu biznesowego

Popularnym sposobem budowy modeli biznesowych jest opracowana przez Alexandra Osterwaldera koncepcja schematów modeli biznesowych, bardzo rozpowszechniona w środowisku tzw. start-up idea Business Model Canvas (BMC). Model ten „opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wartości” (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 18) za pomocą dziewięciu elementów, które prezentują cztery obszary działalności firmy: klientów, oferty, infrastrukturę i pozycję finansową. W szablonie BMC obok niezbędnych zasobów potrzebnych do realizacji projektu znajdują się czynności, które powinny być wykonane, aby dostarczyć wartość klientom i osiągnąć zyski. Autor BMC podzielił działalność firmy na następujące elementy, które w modelu tworzą relacje, związki:

- **segment klientów**: wskazuje różne grupy ludzi, potencjalnych klientów, dla których przedsiębiorstwo tworzy wartość (klienci indywidualni, klienci masowi);
- **propozycja wartości**: określa usługi lub produkty, które generują wartości dla klientów (innowacyjny produkt lub usługa);
- **kanały dystrybucji**: prezentuje sposób, w jaki firma kontaktuje się z klientami i jak przekazuje im swoją propozycję wartości (sprzedaż detaliczna, sprzedaż hurtowa);
- **relacje z klientami**: charakteryzuje relacje, jakie powinny łączyć firmę z przedstawicielami wybranego segmentu klientów (biuro obsługi klientów, serwis, gwarancja);
- **struktura przychodów**: wskazuje strumienie przychodów z prowadzonej działalności (opłata abonencka, licencja, opłata ze sprzedaży);
- **kluczowe zasoby**: określa podstawowe zasoby potrzebne do prowadzenia działalności firmy (zasoby: fizyczne, intelektualne, ludzkie, finansowe);
- **kluczowe działania**: wskazuje podstawowe działania, które firma musi podjąć, żeby jej model sprawnie funkcjonował (produkcja, platforma, sieć);
- **kluczowi partnerzy**: prezentuje dostawców, partnerów biznesowych, od których zależy sprawne funkcjonowanie firmy;
- **struktura kosztów**: opisuje wszystkie wydatki, które generuje model biznesowy.

Schemat modelu biznesowego Alexandra Osterwaldera ma charakter czynnościowy i nie wynika z niego wprost, że firma posiada wystarczający potencjał, aby w rzeczywistości zrealizować swe zadania. Jak pokazują doświadczenia przedsiębiorstw innowacyjnych, osiągnięcie wyników zależy przede wszystkim od jakości istniejących zasobów, procesów i wartości oraz sposobu ich zastosowania. Ponadto zrealizowane cele mogą przyczynić się do powiększenia zasobów w przyszłości w kolejnych fazach działalności innowacyjnej, stając się wtedy zasobem rzeczywistym (Białoń, 2010, s. 63). To od umiejętności i kompetencji personelu zależy, czy zasoby zostaną przekształcone bez straty. Model biznesowy należy traktować jako platformę, na której znajdują się elementy podlegające procesom synchronizacji i koordynacji działań.

3.2. Założenia do budowy modeli biznesowych

Potencjał innowacyjny składa się z elementów ilościowych oraz jakościowych. Dopiero dzięki wykonywanej pracy posiadane zasoby można przekształcić w nowy stan rzeczy (Białoń, 2010, s. 65) – innowację. Zestaw przesłanek do budowy modeli biznesowych jest szeroki i obejmuje zróżnicowane elementy. Właściwym rozwiązaniem wydaje się budowanie modeli biznesowych na podstawie założeń, które wynikają z doświadczenia (*lessons learned*) firmy w realizacji innowacji. Poniżej przedstawiono kilka z nich, proponując także sposób ich realizacji w modelu biznesowym, na platformie innowacji.

- 1) Opanowanie technologii przestało być najważniejszym problemem – istotne jest jej umiejętne połączenie oraz wykorzystanie, na przykład poprzez integrację narzędzi telekomunikacji, informatyki, zarządzania. Model biznesowy/platforma: dopasowanie priorytetów działalności innowacyjnej (strategii innowacji) do najnowszych osiągnięć techniki i technologii.
- 2) Zdobyte doświadczenie (*lessons learned*) należy wykorzystywać w pracy nad projektami i nie można zaczynać pracy od zera. Model biznesowy/platforma: uruchomienie ukrytych doświadczeń, zainteresowań pracowników. Prezentowanie krótkich spostrzeżeń i wniosków, które mogą być wykorzystane w bieżącej działalności. Nauka wnioskowania według zasady 3Z².
- 3) Każdy zespół posiada swoje własne sprawdzone metody działania. Często pierwszą zmianą w pracy zespołu jest zmiana jego procedury działania, co powoduje ingerencję w kulturę organizacyjną zespołu, działu, firmy. Model biznesowy/platforma: swobodna wymiana doświadczeń. Wspieranie zmian poprzez aktywną współpracę i pomoc.
- 4) Pomysły są wszędzie, ale ich podstawowym problemem jest to, że znajdują się w umysłach, świadomości pracowników firmy. To oni w sprzyjających warunkach, odpowiednio zainspirowani mogą dzielić się swoimi informacjami, wiedzą z przedsiębiorstwem. Model biznesowy/platforma: uruchomienie sieci relacji między pracownikami nastawionymi na współpracę i rozwiązywanie problemów.
- 5) Innowacje wywołują emocje, które powodują, że pracownicy spotykają się, rozmawiają na temat swoich pomysłów. Niestety nie zawsze miejsce pracy dopinguje personel do tego typu działalności. Sformalizowana struktura, strach przed publicznym wyrażaniem osobistych poglądów stanowią zasadniczą barierę w nawiązywaniu kontaktów i dzieleniu się wiedzą. Model biznesowy/platforma: przygotowanie przestrzeni przyjaznej dla personelu, w której specjaliści mogliby dzielić się wiedzą.
- 6) Innowacyjność nie ma nic wspólnego z budżetem. W innowacjach liczą się trzy elementy: ludzie, sposób kierowania nimi oraz umiejętność koordynacji i synchronizacji działań oparta na sprawnym systemie podejmowania decyzji. Model biznesowy/platforma: zorganizowanie przyjaznego dla personelu systemu innowacji oraz swobodne nim zarządzanie. W skład systemu, który wymaga niezbędnej koordynacji i synchronizacji działań, wchodzi następujące elementy: kierowanie, organizacja i personel, proces innowacji, strategia innowacji, pomiar i kultura organizacyjna.
- 7) Wyróżnikiem innowacji jest jakość. Wysoka jakość musi być utrzymywana na wszystkich etapach procesu innowacji. Model biznesowy/platforma: uruchomienie audytu jakości.

² 3Z – zasada trzech zdań, która obejmuje: 1 – spostrzeżenie, 2 – wniosek, 3 – propozycję.

4. Innowacyjne modele biznesowe – próba oceny

Krzysztof Obłój definiuje model biznesowy jako „połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii z jej praktyczną realizacją, rozumianą jako budowa wartości pozwalającej na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” (Obłój, 2002, s. 10). Mimo że określanie celu dla części przedsiębiorstw jest kwestią sporną, zwłaszcza w zbiurokratyzowanej rzeczywistości, to przyjmuje się, iż obok zysku najważniejszym zadaniem firmy jest budowanie wartości. O ile finansiści koncentrują się na wycenie pieniężnej wartości przedsiębiorstwa, o tyle według praktyków zarządzania wzrost wartości firmy sprowadza się do „zwiększenia potencjału ekonomicznego, rozwoju i ekspansji przedsiębiorstwa na rynku” (Komorowski, 2008, s. 423–437).

Budowa modelu biznesowego na podstawie potencjału innowacyjnego i zdolności firmy do innowacji nie jest nowa. Od wielu lat przedsiębiorstwa komercjalizują nowe pomysły i technologie, stosując schematy. Firma TrendWatching przygotowała zestaw dziesięciu koncepcji³ realizacji przedsięwzięć biznesowych na dekadę do końca 2020 roku (zob. tabela 1).

Tabela 1. Prognozowane trendy
(Table 1. Projected trends)

Nazwa modelu biznesowego (The name of the business model)	Charakterystyka modelu biznesowego (Characteristics of business model)	Potencjał innowacyjny (Innovation potential)		
		Zasoby (Resources)	Proces (Process)	Wartość (Value)
Model rynków konwersacji	Koncepcja skierowana do profesjonalnych firm doradczych, konsultingowych oraz finansowych.	Usługa – platforma wykorzystująca narzędzia mediów społecznościowych. Umiejętności personelu w zakresie komunikacji, prowadzenia dialogu z klientami.	Wchodzenie w interakcje i relacje z klientami. Otwarcie na propozycje. Testowanie rozwiązań w czasie rzeczywistym.	Angażowanie klientów do konsultacji projektów. Budowa relacji emocjonalnych z klientami firmy.
Model niskonakładowy, niskobudżetowy	Model odpowiedni dla przedsiębiorstw z branży produktów standardowych, towarów szybko zbywalnych, wytwarzanych lokalnie, a przeznaczonych dla niewymagających klientów masowych.	Portfolio produktów rozpoznawalnych na rynku. Dobrze znana marka o ugruntowanej pozycji. Personel przygotowany do obsługi klientów masowych.	Umiejętność sprawnego zarządzania marketingiem oraz jakością. Wydajna dystrybucja odbywająca się za pośrednictwem okolicznych dostawców. Koncentracja na umiejętnościach zarządzania portfolio produktów.	Ugruntowana w przedsiębiorstwie wydajność kosztowa generująca niskie ceny. Dobre relacje z klientami w celu utrzymania wysokich obrotów.

³ Na potrzeby artykułu wybrano cztery najciekawsze modele biznesowe.

Nazwa modelu biznesowego (<i>The name of the business model</i>)	Charakterystyka modelu biznesowego (<i>Characteristics of business model</i>)	Potencjał innowacyjny (<i>Innovation potential</i>)		
		Zasoby (<i>Resources</i>)	Proces (<i>Process</i>)	Wartość (<i>Value</i>)
Model unikalnego doświadczenia	Schemat przeznaczony dla przedsiębiorstw oferujących produkty z branży mediów społecznościowych.	Usługa – platforma. Umiejętność tworzenia zespołów uzupełnionych o organizatorów wydarzeń rozrywkowych, kulturalnych. Dobry kontakt z pojawiającymi się sprzedawcami indywidualnymi, internetowymi i tradycyjnymi. Zwiększone nakłady na oprogramowanie i hosting.	Oferowanie unikalnych doświadczeń poprzez bezpośredni kontakt z klientami.	Znalezienie złotego środka między potrzebami klientów dóbr luksusowych a klientami poszukującymi ich ekwiwalentów, imitacji, zamienników.
Model wykraczający poza współczesne metody reklamy	Model przeznaczony dla tradycyjnych przedsiębiorstw wydawniczych, które ponoszą konsekwencje malejącego zainteresowania czytelnictwem prasy i książek.	Usługa – platforma internetowa służąca do budowania wzajemnego zaufania pomiędzy wydawcami a czytelnikami, tak aby umożliwić stronom wchodzenie w relacje na żądanie. Kompetencje personelu w zakresie komunikacji społecznej oraz pracy zespołowej.	Działania reklamowe ułatwiające kontakt między klientami i dostawcami produktów i usług. Dostarczenie wiedzy na zamówienie może polegać na oferowaniu wyników badań <i>on-line</i> na zamówienie klientów.	Możliwość skomunikowania się na zamówienie z organizacjami publicznymi.

Źródło: opracowanie na podstawie Evers, Huibers, 2012.

Opracowany zestaw szablonów prezentuje szczegółowe założenia dotyczące konstrukcji perspektywicznych modeli biznesowych w obszarach wskazywanych przez Alexandra Osterwaldera, między innymi sposobów tworzenia wartości dla wybranego segmentu rynku, utrzymania relacji z partnerami i klientami, struktury kosztów działalności, strategicznych zasobów, kanałów dystrybucji oraz planowanych źródeł przychodów. Przedstawione w raporcie modele biznesowe zostały tradycyjnie podporządkowane zasadzie generowania zysku. Dla odmiany w artykule zademonstrowano nowe podejście, w którym istotną rolę odgrywa potencjał innowacyjny. W przygotowanej analizie zaprezentowano zestaw umiejętności (zasobów, procesów i wartości), jakie firma innowacyjna powinna posiadać, aby zrealizować w przyszłości proponowany model biznesowy.

Omówione modele biznesowe są ściśle związane z rozwojem technologii informatycznych, ale bez potencjału innowacyjnego (głównie kompetencji personelu) ich wartość użytkowa może być niewielka.

5. Podsumowanie

Innowacyjne modele biznesowe odgrywają ważną rolę w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, ale poprzez skomplikowanie procesów innowacji, a zwłaszcza ich powiązanie z potencjałem innowacyjnym firmy są trudne do osiągnięcia. Aby określić rolę potencjału innowacyjnego w działalności innowacyjnej w firmie, należy bezwzględnie oszacować jego wartość (Łunarski, Stadnicka, 2007a, s. 37). Autor artykułu proponuje, aby jego diagnozę wykonać na długo przed rozpoczęciem działalności innowacyjnej. Z realizowanych przez autora projektów innowacyjnych wynika, że stan potencjału jest bardzo trudny do oceny, ponieważ większość jego składników znajduje się w komponentach niematerialnych firmy: w wiedzy, doświadczeniu i kulturze organizacyjnej. Odpowiednim narzędziem diagnostycznym potencjału innowacyjnego firmy może być szacowanie jego stanu przed, w czasie oraz w wyniku istotnych zmian, które mogą być reakcją na bodźce pochodzące z modelu biznesowego. Trzeba jednak pamiętać o tym, że raz przygotowany model ulega ciągłej modyfikacji w procesie innowacji.

„Model biznesowy to konstrukcja/platforma umożliwiająca tworzenie wartości” (Dudzik, Witek-Hajduk, 2007, s. 429) z posiadanego potencjału innowacyjnego firmy. W działalności innowacyjnej szczególnego znaczenia nabierają wartości innowacyjne wśród personelu, kształtowane w toku osiągania sukcesów w innowacjach.

W przedsiębiorstwie innowacje są traktowane jako domena specjalistów działu B+R, marketingu, projektowania oraz IT, ale każda organizacja, aby mogła się rozwijać, powinna być efektywna, to znaczy wyzwalać zasoby ludzkiej energii i inwencji z posiadanego potencjału dla urzeczywistnienia wyznaczonych celów. Stosowanie modeli biznesowych w działalności innowacyjnej daje możliwość wizualizacji posiadanego potencjału oraz wiarygodnej oceny zdolności do innowacji.

Bibliografia

- Białoń, L. (red.) (2010). *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Warszawa: Placet. ISBN 978-83-7488-153-1.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354–363.
- Christensen, C.M., Raynor, M.E. (2008). *Innowacje. Napęd wzrostu*. Warszawa: Studio Emka. ISBN 978-83-60652-37-4.
- Dudzik, T., Witek-Hajduk, M.K. (2007). Model biznesu – moda czy nowa koncepcja zarządzania strategicznego. W: H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.). *Wspólna Europa. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa. ISBN 8373783164.
- Evers, R., Huibers, T. (2012). *10 New Business Models for This Decade* [online, dostęp: 2014-04-03]. Dostępny w Internecie: <http://www.slideshare.net/oukearts/10-new-business-models-for-this-decade>.
- Komorowski, J. (2008). *Wartość przedsiębiorstwa a nowy ład gospodarczy w Polsce*. W: R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.). *O nowy ład gospodarczy w Polsce* (s. 423–437). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Koziół, L., Karaś, A. (2013). Innovativeness in tourist companies: assessment attempt. *The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 23(2), 131–147.

- Łunarski, J., Stadnicka, D. (2007a). Metoda samooceny potencjału innowacyjnego organizacji. *Technologia i Automatyżacja Montażu*, 4, 37–41.
- Łunarski, J., Stadnicka, D. (2007b). Ocena poziomu konkurencyjności stosowanej technologii. *Technologia i Automatyżacja Montażu*, 2–3, 25–29.
- Oblój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1413-8.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Helion. ISBN 978-83-246-3059-2.
- Tidd, J., Bessant, J. (2011). *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-264-1181-6.
- Weiblen, T., Frankenberger, K., Gassmann, O. (2013). *The Open Business Model: Towards a Common Understanding of an Emerging Concept* [online, dostęp: 2014-04-03]. Materiały pokonferencyjne 13th EURAM 2013. Dostępny w Internecie: http://www.researchgate.net/publication/256766170_The_Open_Business_Model_Towards_a_Common_Understanding_of_an_Emerging_Concept.

The role of innovative potential in the business models of modern organizations: An attempt to assessment

Abstract: The purpose of this article is to present the concept of building business models (BM) of modern organizations based on their potential for innovation. Creation of innovation in organization is a complex process that depends on many factors, including the potential which is generated in the past, and make some links with innovative capacity to its current use. Business models synthetically describe the organization's ability to create value and make profits. Well-prepared BM determines the success in the process of implementation innovation. The study presented in this article is located in the area of discussions around basic skills in

the organization, divided into three factors: resources, processes and values that determine the success of innovation. The main question refers to the assessment of the chances of achieving growth through possessed innovation potential. The research in the article includes an assessment of the potential of innovative BM. In particular, it is the analysis of BM used in modern organizations whose business is based on innovation. The author concludes that the BM based on the innovative potential is an important factor of the innovation of modern organizations.

Key words: innovation, innovative potential, business model, modern organization