

Innowacyjny model biznesowy – kluczowe elementy

Nadesłany: 5.10.12 | Zaakceptowany do druku: 13.10.12

Bartłomiej Moszoro¹

Katarzyna Gadomska-Lila²

Abstrakt

Cel: Celem artykułu jest analiza modeli biznesowych i ich kluczowych elementów. W świetle rozważań dotyczących zasadności i uwarunkowań wprowadzania innowacji w modelach biznesowych zaprezentowano wyniki dyskusji panelowej przeprowadzonej w tym zakresie podczas konferencji *Czas na rozwój. Myślenie strategiczne w pracy i życiu codziennym*.

Metodologia: Podstawę prowadzonych rozważań stanowią studia literaturowe, wyniki badań zrealizowanych przez zagraniczne ośrodki badawcze oraz wyniki dyskusji panelowej przeprowadzonej podczas konferencji.

Wyniki: W wyniku przeprowadzonych rozważań dokonano analizy elementów składowych modelu biznesowego, wykazano okoliczności, w jakich należy zastanowić się nad jego zmianą, oraz wskazano główne stymulatory i inhibitory zmiany modelu.

Oryginalność: Temat innowacji w modelach biznesowych jest aktualny i ważny zarówno dla rozwoju teorii, jak i praktyki, jednak w polskich opracowaniach naukowych jest on stosunkowo rzadko podejmowany. W czasach kryzysu gospodarczego, kiedy coraz więcej firm zastanawia się nad rewizją dotychczasowego modelu, ważne jest trafne rozpoznanie kluczowych uwarunkowań, zapewniających skuteczne wdrażanie innowacji w ich modelach biznesowych.

Słowa kluczowe: model biznesowy, innowacyjność, strategia

Innovating the business model

Primary submission: 5.10.12 | Final acceptance: 13.10.12

Abstract

Purpose: This article aims to analyze business models and their key elements. In light of the considerations on the merits and circumstances of innovation in business models, it presents the results of a panel discussion conducted in this area during the interdisciplinary conference “Time to develop. Strategic thinking in work and everyday life”.

Methodology: Discussion, literature studies, the results of studies carried out by international research centers and the results of a panel discussion conducted during the conference.

Results: As a result of the discussion the Authors conducted an analysis of the components of the business model, demonstrated the circumstances in which changes in the business model are needed and outlined the main stimulators and inhibitors of change.

Originality: The topic of innovation in business models is current and important for the development of both theory and practice, but is rarely addressed in Polish scientific studies. In times of economic crisis, when more and more companies are considering the revision of the current model, an accurate identification of the key conditions is important for the effective implementation of innovation in the business model.

Keywords: business model, innovation, strategy

JEL: M12

¹ Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny

Adres do korespondencji: Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwami Wydziału Ekonomicznego, ul. Janickiego 31, 71-270 Szczecin, e-mail: Bartlomiej.Moszoro@zut.edu.pl.

² Uniwersytet Szczeciński

Adres do korespondencji: Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra, Organizacji i Zarządzania, ul. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin, e-mail: katarzyna.gadomska@wneiz.pl.

| Wprowadzenie

Modele biznesowe nigdy nie wzbudzały takiego zainteresowania jak obecnie. Świadczy o tym choćby częstotliwość podejmowania tej tematyki na łamach czasopism naukowych takich jak „Harvard Business Review” czy „MIT Sloan Management Review”. Autorzy artykułów poświęconych modelom biznesowym z jednej strony przedstawiają przykłady przedsiębiorstw, których przełomowa formuła biznesu przyciąga uwagę badaczy i konsumentów, z drugiej strony – dają odpowiedź na pytanie, jak w obecnych warunkach można odnieść sukces. Dla wzrostu zainteresowania modelami biznesowymi nie bez znaczenia pozostały takie zjawiska jak pojawienie się Internetu, szybki wzrost rynków wschodzących i – co się z tym wiąże – rozszerzenie przemysłu, a także coraz większe uzależnienie organizacji od nowych technologii.

We współczesnych, trudnych zwłaszcza pod względem gospodarczym, warunkach, same innowacje produktowe lub procesowe zdają się niewystarczające. Amit i Zott (2012) przekonują, że jedynie innowacje w obszarze całego modelu biznesowego mogą uratować firmę w czasach kryzysu i zapewnić jej stały rozwój. Eksperymentowanie z nowymi modelami biznesowymi zdaje się obecnie ważną kompetencją przedsiębiorstwa, które chce odnieść sukces w zakresie wprowadzania innowacji (Sinfield i in. 2012).

Autorzy wielu realizowanych w ostatnim czasie badań podkreślają znaczenie zmian w modelach biznesowych przedsiębiorstw. Przykładem mogą być zrealizowane w 2005 roku badania Economist Intelligence Unit, które wykazały że ponad 50% menedżerów jest przekonanych o tym, że innowacje w zakresie modelu biznesowego będą miały o wiele większe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu niż tworzenie nowych produktów (Johnson i in., 2009, s. 156). Badania *Global CEO Study* prowadzone od 2006 roku przez placówkę IBM Institute for Business Value dowodzą, że stworzenie innowacyjnego modelu biznesowego jest jednym z najważniejszych priorytetów dla menedżerów wyższego szczebla, niezależnie od branży, w jakiej działają. Wyniki badań uzupełniających, prowadzonych w 2009 roku, pokazały ponadto, że 7 na 10 firm biorących udział w badaniach wprowadza w swoich modelach biznesowych innowacje (Casadesus-Masanell i Ricart, 2010, s. 76). Biorąc pod uwagę trudne warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, można się spodziewać coraz częstszych i coraz bardziej radykalnych zmian w modelach biznesowych, a nawet „pędu do tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych” (ibidem).

W Polsce tendencja do zmiany modelu biznesowego nie jest jeszcze widocznie zarysowana. Niewiele ponad 20% przedsiębiorstw wprowadza zmiany w tym obszarze. Pozostałe rozumieją innowacyjność głównie w tradycyjny sposób – jako wprowadzanie nowych technologii i projektów, czyli jako efekt pracy działów badawczo-rozwojowych (Stokalski 2009: 164).

Celem artykułu jest prezentacja idei i znaczenia modelu biznesowego, jego kluczowych elementów i atrybutów. W świetle rozważań dotyczących zasadności i uwarunkowań wprowadzania innowacji w modelach biznesowych zaprezentowano wyniki dyskusji panelowej przeprowa-

dzonej w tym zakresie podczas konferencji *Czas na rozwój. Myślenie strategiczne w pracy i życiu codziennym*.

Istota modelu biznesowego

Można przyjąć, że model biznesowy to koncepcja, która w prosty sposób opisuje logikę działania przedsiębiorstwa w określonym segmencie rynku (Sandberg, 2002). Pojęcie modelu biznesowego nie jest jednak rozumiane jednoznacznie. Badania literaturowe przeprowadzone przez naukowców czołowych uczelni biznesowych – IESE Barcelona i Wharton School Pensylwania – wykazały, że w bazie artykułów EBSCO Business Source Complete znajdują się 1253 publikacje dotyczące tej tematyki (Zott i in., 2010).

Opracowania naukowe poświęcone problematyce modeli biznesowych łatwiej byłoby pogrupować według dziedzin zainteresowań autorów niż próbować tworzyć jedną całościową definicję. Najczęściej koncepcja modelu biznesowego występuje w takich dziedzinach jak: (ibidem, 2010, s. 3)

- e-biznes i wykorzystanie technologii informatycznych w organizacji,
- zarządzanie strategiczne i takie jego aspekty jak: kreowanie wartości, przewaga konkurencyjna, wyniki firm,
- innowacyjność i zarządzanie technologią.

Wśród naukowych opracowań na temat modelu biznesowego 37% nie podaje żadnej definicji, zakładając, że jest ona znana, 44% stara się podać ramy koncepcji, np. wymieniając istotne składniki modelu biznesowego, a pozostałe 19% odnosi się do innych pojęć (ibidem 2010, s. 5). Jednak mała wyrazistość pojęcia modelu biznesowego, skutkująca brakiem zrozumienia jego istoty (zasad funkcjonowania, szans i ograniczeń), sprawiła, że podjęto próby opracowania zbiorczej definicji. Wybrane przykłady zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1 | Definicje modelu biznesowego według różnych autorów

Timmers, 1998	Model biznesowy stanowi o architekturze produktu, usługi i przepływów informacyjnych, łącznie z opisem różnych graczy z otoczenia i ich ról; opis ich potencjalnych korzyści i źródeł dochodów.
Amit i Zott, 2001	Model biznesowy opisuje treść, strukturę i zasady funkcjonowania wymian przeznaczonych do kreowania wartości przez wykorzystanie szans biznesowych.
Chesbrough i Rosenbloom, 2002	Model biznesowy to heurystyczna logika łącząca potencjał technologii z realizacją wartości ekonomicznej.
Magretta, 2002	Modele biznesowe są narracją tłumaczącą, jak działają poszczególne przedsiębiorstwa. Nawiązuje to do koncepcji Druckera, według którego dobry model biznesowy odpowiada na kluczowe pytania: „Kim są nasi klienci?”, „Co najbardziej sobie cenią?”, „W jaki sposób zapewnić klientom wartość, nie ponosząc niepotrzebnych kosztów?”.

Morris i inni, 2005	Model biznesu jest streszczeniem tego, jaki jest zestaw powiązanych ze sobą zmiennych decyzyjnych w obszarze strategii, konfiguracji biznesu i korzyści ekonomicznych przeznaczonych do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej na określonych rynkach.
Casadesus-Masanell i Ricart, 2010	Model biznesowy jest refleksją na temat realizowanej przez firmę strategii.
Teece, 2010	Model biznesu reguluje logikę, dane i inne zasoby, które dostarczają propozycję wartości dla klienta wraz z racjonalną strukturą dochodów i kosztów dla firmy dostarczającej tę wartość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zott i in. (2010, s. 6).

Pomimo różnic wykazanych przez przywołanych autorów, pewne atrybuty modelu biznesowego są wspólne. Wszystkie podejścia wskazują bowiem, że model biznesu:

- należy do pojęć „rozwijających się”,
- podkreśla holistyczne podejście do organizacji i jej funkcjonowania,
- stara się określić, w jaki sposób kreowana jest wartość,
- wskazuje istotną rolę organizacji działań przedsiębiorstwa.

Dla zrozumienia istoty i zasad funkcjonowania modelu biznesowego ważne jest rozpoznanie jego części składowych. Wybrane propozycje przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2 | Elementy modelu biznesowego wg różnych autorów

Morris i in. (2005)	Johnson i in. (2008)	Casadesus-Masanell, Ricart (2010)	Amit i Zott. (2012)
<ul style="list-style-type: none"> • propozycja wartości, • klient, • wewnętrzne procesy/kompetencje, • zewnętrzne pozycjonowanie, • model ekonomiczny, • osobiste lub inne czynniki ważne dla inwestora 	<ul style="list-style-type: none"> • propozycja wartości dla klienta, • formuła zysku, • kluczowe zasoby, • kluczowe procesy 	<ul style="list-style-type: none"> • wybory podejmowane przez menedżerów w zakresie: sposobów postępowania, majątku (aktywów), nadzoru, • stałe i zmienne konsekwencje tych wyborów 	<ul style="list-style-type: none"> • treść, • struktura, • reguły funkcjonowania

Źródło: opracowanie własne.

Na szczególną uwagę zasługuje model Johnsona, Christensena i Kagermanna, głównie ze względu na jego strategiczną rolę. Składa się on z czterech części, które razem tworzą wartość – zarówno z perspektywy samego przedsiębiorstwa, jak i jego klientów.

Pierwszym składnikiem modelu biznesowego jest propozycja wartości dla klienta. Bardzo ważne na tym etapie jest zdefiniowanie docelowego klienta, co pomoże w stworzeniu dla niego szcze-

gólnej wartości. Firma ma pewnego rodzaju „zadanie do wykonania”, jakim jest rozwiązanie istotnego dla klienta problemu. Gdy rozumie charakter problemu i wszystkie jego aspekty, może stworzyć odpowiednią ofertę. Im jaśniejsza jest rola firmy, im bardziej różni się jej oferta od wariantów zaproponowanych przez konkurencję, tym lepsza propozycja wartości. Przedsiębiorstwo nie może stać się najlepsze w każdej dziedzinie. Określenie docelowego klienta pomaga skoncentrować się na kluczowym aspekcie (Johnson i in., 2009, s. 157).

Drugi element modelu biznesowego stanowi formuła zysków. Jest to projekt, który określa, w jaki sposób firma zarabia na oferowaniu swojej propozycji wartości docelowym klientom. Formuła ta zawiera: model przychodów, strukturę kosztów, model marż oraz tempo wykorzystania zasobów. Potocznie określenie to stosuje się zamiennie z pojęciem modelu biznesowego, co nie jest prawidłowe, gdyż formuła zysków jest tylko jedną z części modelu biznesu (Johnson i in., 2009, s. 157). Formuła lub profil zysków powinny uwzględniać stały, a nie przejściowy strumień zysków ze wszystkimi uczestnikami modelu biznesowego, także dostawcami, pośrednikami, kanałami dystrybucji i innymi graczami (Sandberg, 2002, s. 14).

Kolejny element to kluczowe zasoby. Kierując do klienta propozycję wartości, przedsiębiorstwo powinno posiadać zasoby takie jak: ludzie, technologia, produkty, wyposażenie, informacje, kanały dystrybucji, partnerstwa i sojusze, marka. Pośród wymienionych aktywów niektóre są kluczowe dla realizacji danej propozycji wartości i określają interakcje z klientem. Mają odpowiadać na pytania: „Skąd firma bierze surowce do wyrobu produktów?”, „Czy posiada własną fabrykę, czy zleci produkcję podwykonawcy?”, „Jakimi kanałami dystrybucji posłuży się, by zapewnić zlecenia na usługi, jakie świadczy?”, „Czy pracownicy firmy mają właściwe przygotowanie?” (Johnson i in., 2009, s. 157).

Ostatni, czwarty element modelu stanowią kluczowe procesy, zarówno operacyjne, jak i zarządcze, a także zasady, mierniki i normy przedsiębiorstwa pozwalające na określoną propozycję wartości. Ich zakres jest bardzo szeroki, począwszy od szkoleń, przez badania i rozwój, produkcję, budżetowanie, planowanie, sprzedaż po obsługę klienta. Identyfikacja kluczowych procesów pomaga w sprawnej klasyfikacji działań, wskazując te, które firma chce nadal wykonywać sama, zlecić podwykonawcy, lub których w ogóle zamierza zaniechać (Sandberg, 2002, s. 13–14).

Zdaniem Casadesusa-Masanella i Ricarta dobry model biznesowy musi mieć trzy kluczowe cechy:

- 1) zbieżność z celami firmy,
- 2) samowzmacniający się charakter,
- 3) solidność.

Oznacza to, że decyzje związane z tworzeniem modelu biznesowego powinny być ze sobą zgodne i wzajemnie się dopełniać, powinny umożliwić organizacji osiągnięcie jej celów, a co najważniejsze tworzyć spiralę wartości, pętlę sprzężenia zwrotnego (Casadesus-Masanell i Ricart 2010, s. 76–80).

Jednakże modele biznesowe są również narażone na pewne niebezpieczeństwa. Ghemawat (2005) wymienia m.in. naśladownictwo, czyli możliwość powielenia danego modelu przez konkurentów; „trzymanie w szachu” – sytuację, w której klienci, dostawcy lub inni partnerzy biznesowi przejmują wytworzoną wartość dzięki wzmocnieniu swojej siły przetargowej; zastój, będący rezultatem samozadowolenia organizacji, czy substytucję, oznaczającą, że nowe produkty obniżają wartość, jaką klienci dostrzegali w dotychczasowych produktach lub usługach.

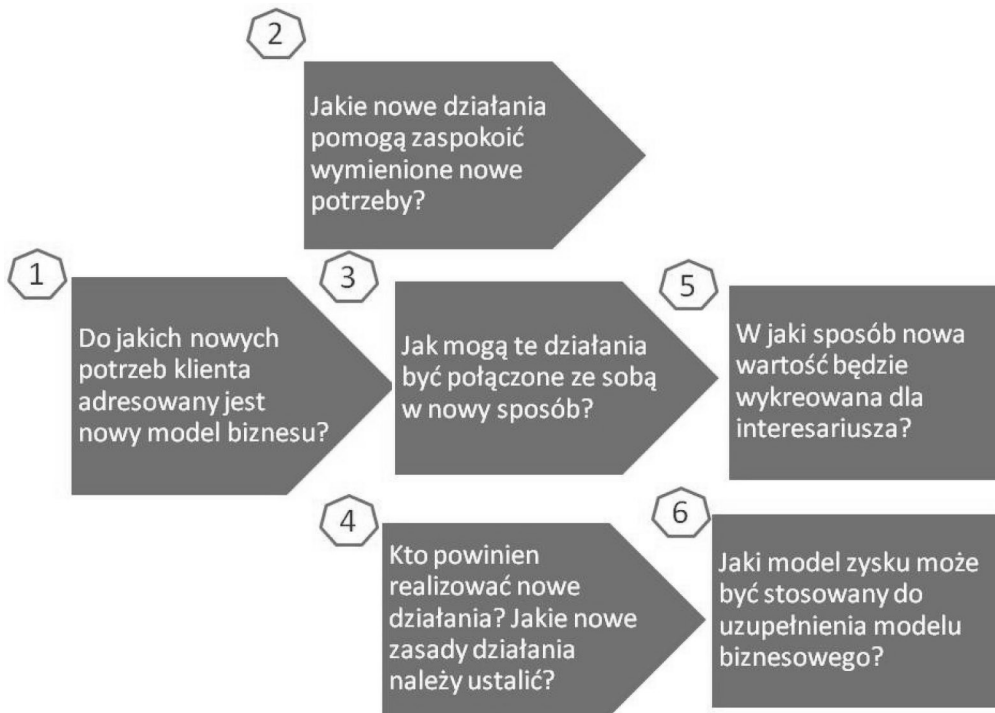
| **Innowacyjność modelu biznesowego**

Zainteresowanie innowacjami w zakresie modelu biznesowego staje się coraz bardziej widoczne, chociaż w dalszym ciągu zbyt wiele firm nadmiernie koncentruje się na eksploataowaniu dotychczasowego modelu, zapominając o tym, że modele nie są wieczne. Głównych przyczyn wzrostu tego zainteresowania upatruje się w dużym tempie zmian, silnej konkurencji międzybranżowej oraz powodzeniu tych modeli biznesowych, które oferują klientom lepsze doświadczenia, a nie tylko produkty, w kontakcie z marką (McGrath, 2012, s. 62).

Znaczenia nabiera zatem pytanie, „Kiedy należy wprowadzać innowacje w modelu biznesowym?”. Z pewnością nie należy robić tego pochopnie, podążając za modą. Jeśli firmy nie są pewne, że okazja rynkowa jest dostatecznie atrakcyjna, nie powinny dokonywać zmian w modelu biznesowym. Przedsiębiorstwa, które mają silną pozycję na rynku, mogą się jeszcze bardziej umocnić, nie wprowadzając zmian w modelu biznesowym, a na przykład oferując nowe produkty, które pozwolą wyeliminować konkurencję. McGrath (2012, s. 63) wskazuje na trzy elementy, które mogą stanowić przesłankę za rozważeniem zmian w modelu biznesowym: brak pomysłów na unowocześnienie oferty, otwartość klientów na alternatywne propozycje oraz spadek wyników finansowych i wskaźników wydajnościowych. Eyring i in. (2012, s. 96) sugerują, że podjęcie decyzji o zmianie modelu biznesowego powinny poprzedzać działania związane z rozpoznaniem, do jakich celów klienci wykorzystują oferowany produkt, rozeznaniem w produktach alternatywnych do przedstawionej oferty, które znajdują nabywców, ustaleniem przyczyn niezadowolenia klientów (ustalenie zachowań kompensacyjnych) oraz odkryciem źródłowych przyczyn zachowań konsumentów. W poszukiwaniu nowego modelu biznesowego pomóc mogą również pytania, jakie postawili Amit i Zott, ujęte na rysunku 1. Dotyczą one systemu aktywności (operacji do wykonania, jakie czekają przedsiębiorstwo w ramach wprowadzonej innowacji), struktury aktywności (kolejność wykonywania operacji) oraz zasad działania (kto zarządza operacjami).

Zook i Allen (2012, s. 87) wskazują, że firmy często rozważają radykalne przebudowanie modelu biznesowego w sytuacji, gdy zmagają się z nadmierną złożonością i słabnącym wyróżnianiem się. Z kolei Johnson, Christensen i Kagermann, odwołując się do wskazanych przez siebie czterech kluczowych elementów modelu biznesowego, zalecają zmianę, „gdy wszystkie cztery elementy istniejącego modelu wymagają znacznych zmian”. Wskazują przy tym pięć okoliczności strategicznych, sugerujących wprowadzenie innowacji w modelu biznesowym (Jonhson i in. 2009, s. 162–163):

Rysunek 1 | Sześć pytań dotyczących innowacji modelu biznesowego



Źródło: Amit i Zott (2012, s. 45).

1. Szansa zaspokojenia – dzięki przełomowej innowacji – potrzeb dużych grup potencjalnych nabywców znajdujących się całkowicie poza rynkiem, gdyż istniejące rozwiązania są dla nich za drogie lub zbyt skomplikowane.
2. Szansa wykorzystania całkowicie nowej technologii poprzez zbudowanie wokół niej nowego modelu biznesowego lub szansa wykorzystania sprawdzonej technologii poprzez wprowadzenie jej na zupełnie nowy rynek.
3. Szansa wprowadzenia podejścia opartego na „zadaniu do wykonania” tam, gdzie jeszcze się ono nie przyjęło. Taka sytuacja zdarza się często w branżach, w których firmy koncentrują się na produktach lub segmentach klientów, co prowadzi do ciągłego ulepszania produktów i rosnącego utowarowienia.
4. Potrzeba odstraszenia innowatorów z dolnych segmentów rynku.
5. Konieczność reagowania na pojawiające się z upływem czasu zmiany podstaw konkurencji.

Wprowadzenie innowacji w modelu biznesowym może się odbywać na wiele sposobów. Jednym z nich jest franczyza. Konsorcjum przedsiębiorstw konkurujących ze sobą może również stanowić innowację, np. poprzez zmianę zasad działania rynku, gdzie zmiany technologiczne i nowe zwyczaje konsumentów mogłyby okazać się barierą nie do przewyciężenia dla firmy działającej według starego modelu biznesowego. Zmiana modelu ma zatem znaczenie nie tylko

dla samej firmy, ale również dla rynku, na którym działa, gdyż ingeruje w reguły rządzące jego funkcjonowaniem. Pożądane rezultaty przynoszą te innowacje, w wyniku których (Jonhson i in. 2009, s. 162–163):

- 1) model biznesowy precyzyjnie i w sposób przekonujący odnosi się do zadania stojącego przed klientem,
- 2) wszystkie jego elementy harmonijnie współgrają i wykonują to zadanie możliwie najefektywniej,
- 3) proces tworzenia nowego obszaru działalności nie zakłóca innych procesów związanych z podstawową aktywnością przedsiębiorstwa,
- 4) zaoferowane innowacje podważają działalność konkurentów.

Głównymi przyczynami braku zmian w modelach biznesowych są inercja menedżerów najwyższego szczebla, często bardzo związanych z dotychczasowym modelem, a nawet zawdzięczających mu swoją pozycję, koncentracja na bieżącej sytuacji i lekceważenie sygnałów świadczących o kryzysie w modelu biznesowym.

| **Kształtowanie innowacyjnego modelu biznesowego – wyniki dyskusji panelowej i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Myślenie strategiczne w pracy i życiu codziennym***

Tematyka innowacji w modelu biznesowym stanowiła przedmiot dyskusji panelowej w ramach trzeciej interdyscyplinarnej konferencji Think Tank *Czas na rozwój. Myślenie strategiczne w pracy i życiu codziennym*. W dyskusji uczestniczyło 11 osób, w tym prezesi firm, menedżerowie, naukowcy oraz przedstawiciele wolnych zawodów, reprezentujący branże: budowlaną, turystyczną, nowoczesnych technologii, edukacyjną oraz kulturalną.

Myślą przewodnią dyskusji było pytanie „Czy i w jaki sposób zmieniają się modele biznesowe polskich firm oraz jakie czynniki warunkują wprowadzanie innowacji w modelach biznesowych?”

Uczestnicy dyskusji zgodnie wyrazili przekonanie, że każda firma ma model biznesowy. Czasami jest „lepszy”, czasami „gorszy”, a czasami na tyle „zły”, tzn. nieprzynoszący wartości klientom, że pojawia się konieczność jego zmiany. Można wówczas zastosować metodę benchmarkingu, gdyż, jak zauważył jeden z uczestników, „dobry model biznesowy jest kopiowalny”. Jeśli się sprawdza w jakimś obszarze, to można go zastosować w innym. Dobry model biznesowy można powtarzać. To stwierdzenie spotkało się jednak z mocnym sprzeciwem innego uczestnika, który podkreślił, że modelu biznesowego nie da się powtórzyć, że jest to swoiste DNA firmy, na które składa się dużo „rzeczy nieuchwytnych”, jak chociażby osobowość lidera czy pracowników.

Pojawiły się też zdania, że model biznesowy powinien być kształtowany w sposób naturalny. Oznacza to raczej zachowawcze podejście do zmian. Wszelkie innowacje w zakresie modelu biznesowego w polskich przedsiębiorstwach, zdaniem większości dyskutantów, należą do rzadkości

i mają raczej charakter innowacji inkrementalnych. Niektórzy z uczestników wyrazili przekonanie, że skala zmian jest dodatnio skorelowana ze skalą działalności, stąd też polskie firmy mają nikłe szanse na stworzenie modelu biznesowego na wielką skalę. Brakuje im potencjału, jakim dysponują światowe korporacje. W Polsce działa za to wielu tzw. małych mistrzów. Takie przykłady, jak: G-G, Wiedźmin, Grono, Allegro, są na to dowodem. Jednak część dyskutantów zauważyła również, że polscy przedsiębiorcy sprzedają dobre firmy. Rzadko zależy im na tym, by tworzyć je na długie lata. Być może dlatego, że postrzegają sprzedaż jako bardziej opłacalną, nawet kosztem utraconych korzyści, jakie mogliby uzyskać, inwestując w dalszy rozwój. Na rozwój potrzeba bowiem kapitału, którego polskim firmom brakuje. Dochodzą do tego problemy z budowaniem marki i jeszcze wiele innych, jak uwarunkowania prawne, bariery administracyjne, niski poziom konkurencyjności czy konieczność walki o przetrwanie. Jako potencjalne rozwiązanie dla niektórych z przytoczonych problemów wskazano *crowd funding*.

Bardziej pozytywny obraz modeli biznesowych polskich przedsiębiorstw dały przykłady firm takich jak Comarch czy NG2 właściciela marki CCC, które swoje modele biznesu oparły na sprawnym zaspokajaniu niezagospodarowanych wcześniej potrzeb klientów.

Do ciekawych wniosków przywiódło pytanie „Skąd się biorą innowacje w modelu biznesowym?”. Sugerowano, że firma musi „czuć” stałą potrzebę, rozwoju, a ponadto potrzebę działania w sposób inny niż zwyczajowo przyjęty, menedżer zaś powinien być przekonany o słuszności takiego podejścia. Tylko ścieżka wyróżniania się przyczyni się do tego, że firma przetrwa.

Podkreślono, że innowacje w modelu biznesowym są wynikiem obserwacji rzeczywistości, stąd też należy „mieć oczy i uszy szeroko otwarte”. Ważna jest przy tym pokora, świadomość tego, że może być coś lepszego niż to, „co ja zrobiłem”. Wielokrotnie podkreślano, że za każdym modelem biznesowym stoi „szef”, który jest liderem i przekonuje pracowników do współpracy, tworząc przy tym „zbiorową mądrość”. Rola osób zarządzających jest nie do przecenienia. Dobry menedżer powinien „wysłuchiwać się w pracowników”, aby najlepsze pomysły wdrażać, tworząc dobry model. Dzieje się tak w przypadku tzw. *open innovations*. Istotne jest przy tym sprzężenie zwrotne (*feedback*). Wskazywano przykłady, kiedy firma zaprosiła do współpracy nie tylko partnerów, jak w przypadku Wikipedii, ale również „biznesowych oponentów” (przykład firmy Lego, zachęcającej do współpracy hakerów). Dyskutując o roli lidera w procesie wprowadzania innowacji w modelu biznesowym, podkreślono znaczenie wizji działania firmy, jaką roztacza skuteczny lider. Przykład Steve’a Jobsa potwierdza, że w przypadku firmy Apple wizjonerstwo zostało wzmocnione przez stworzenie społeczności, która jest ważna, z którą się liczy i która ma wpływ na działania firmy. Uznano, że przywództwo w rozumieniu definiowania wspólnych celów jest absolutnie konieczne w procesie tworzenia nowego modelu. W tym kontekście ponownie podano przykład Jobsa i jego powrotu do firmy w sytuacji, gdy Apple było bliskie bankructwa. Okres kryzysu może bowiem znacznie przyspieszyć proces tworzenia nowego modelu biznesu.

Ważny fragment dyskusji dotyczył uwarunkowań wprowadzania innowacji w modelach biznesowych. Do głównych barier zaliczono: obawy przed niepowodzeniem, wysokie ryzyko i jego nierównomierny podział oraz brak chęci do rozwoju i uczenia się.

Dyskutowano zarazem nad tym, co sprzyja innowacyjności modeli biznesowych. W tym obszarze uczestnicy dyskusji wymienili takie czynniki jak: tworzenie atmosfery otwartości, lojalność wobec pracowników, postrzeganie sukcesu jako procesu oraz dobór odpowiednich ludzi o dużej motywacji. Innowacje w modelu biznesowym są bowiem efektem ciężkiej pracy. W wielu przypadkach również sztuką. Być może dlatego tak mało jest firm naprawdę innowacyjnych.

| Podsumowanie

Temat innowacji w modelach biznesowych zyskuje w ostatnich latach coraz większą popularność. Niemalże znaczenie mają w tym względzie zewnętrzne uwarunkowania, w jakich przyszło funkcjonować współczesnym przedsiębiorstwom. W trudnych gospodarczo czasach coraz częściej pojawia się pytanie: „Jak skonstruować zwycięski model biznesowy?”. Czy sukces przyniesie utrwalenie dotychczas obowiązującego modelu, czy raczej obecny model wymaga rewizji, a w dalszej kolejności radykalnych zmian? Mimo różnic w zakresie definiowania i operacjonalizowania samego pojęcia, istotą każdego modelu jest tworzenie unikalnej wartości dla klienta i dla firmy. Ważne jest przy tym, w jaki sposób ta wartość będzie świadczona. Niepowtarzalna propozycja wartości nie zawsze oznacza nowy produkt lub usługę, może to też być nowy sposób dotarcia do klienta czy zmiana reguł sprzedaży. Wyniki dyskusji panelowej przeprowadzonej podczas konferencji potwierdziły, jak ważne jest poszukiwanie możliwości rozwoju. To z kolei wiąże się z szeroko pojmowaną innowacyjnością. Powinna być ona widoczna w różnych obszarach działania firmy, w tym również w procesie tworzenia przełomowego modelu biznesowego.

B i b l i o g r a f i a

- Amit, R. i Zott, Ch. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3).
- Casadesus-Masanell, R. i Ricart, J.E. (2011). Jak skonstruować zwycięski model biznesowy. *Harvard Business Polska*, wrzesień, 74–85.
- Eyring, M., Johnson, M. i Nair, H. (2012). Nowe modele biznesowe. Sposób na podbój rynków wschodzących. *Harvard Business Review Polska*, maj, 90–101.
- Ghemawat, P. (2005). Sustaining Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, czerwiec.
- McGrath, R.G. (2012). Gdy twój model biznesowy przeżywa kryzys. *Harvard Business Review Polska*, grudzień 2011–styczeń 2012, s. 62–66.
- Johnson, M., Christensen, C., Kagermann, H. (2009). Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy. *Harvard Business Review Polska*, lipiec-sierpień, s. 155–163.
- Sako, M. (2012). Business Models for Strategy and Innovation. *Communications of the ACM*, July, Vol. 55, No. 7, s. 22–24, <http://dl.acm.org/citation.cfm?doi=2209249.2209259>.
- Sandberg, K. (2002). Model biznesowy: czy nie czas, abyś go zmienił? *Harvard Management Update*, Wyd. Harvard Business School Publishing, nr 1.
- Sinfield, J., Calder, E., McConnell, B. i Colson, S. (2012) How to Identify New Business Models. *MIT Sloan Management Review*, Winter, 84–91.
- Stokalski, B. (2009). Polskie firmy rzadko szukają nowych modeli biznesowych, *Harvard Business Review Polska*, lipiec-sierpień, 164–165.
- Zook, Ch. i Allen, J. (2012). Wspaniały powtarzalny model biznesowy. *Harvard Business Review Polska*, lipiec-sierpień, 85–93.
- Zott, Ch., Amit, R. i Massa, L. (2010). *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research*. Working Paper, WIP-862, June, IESE Business School.