

**Oryginalny artykuł naukowy**  
**Original Article**

*Data wpływu/Received:* 10.10.2016

*Data recenzji/Accepted:* 20.10.2016 / 15.11.2016

*Data publikacji/Published:* 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne

**DOI: 10.5604/18998658.1232701**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

***mgr Piotr Janulek<sup>B E F</sup>***

*Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej*

**OTWARTE INNOWACJE  
A PROJEKTOWANIE MODELI BIZNESU**

**OPEN INNOVATIONS  
AND PROJECTS OF BUSINESS MODELLING**

**Streszczenie:** Nowa era przedsiębiorstw skonfrontowanych z szansami istnienia w globalnej sieci Internetu, skłania do analizy czynników i warunków uzupełniania niedoborów innowacji. Artykuł jest komunikatem z badań nad wpływem innowacji, pochodzących spoza ram organizacji, na procesy projektowania modeli biznesu. Podczas konfiguracji modeli biznesu powstaje kwestia ich innowacyjności i polityki wykorzystania sieciowych – zewnętrznych – otwartych innowacji. Inspiracje czerpane spoza sztywnej struktury, m.in. otwarte innowacje, które to pojęcie wprowadził do teorii w 2013 r. H. Chesbrough, mogą być ważnym

źródłem innowacji technologicznych, organizacyjnych i marketingowych. Czy rewolucjonizują także modele biznesu i przyczynią się do pożądanej ich konfiguracji?

**Słowa kluczowe:** innowacyjne modele biznesu, otwarte innowacje, przegląd literatury

**Abstract:** The new era of enterprises existing in the Internet environment requires a deep understanding of the innovation processes. This article explains the results of a research about the influence of the innovations outside the scope of the business modelling role. When configuring a business model, we need to consider the aspect of an innovation and policy of the use of network-outer-open innovations. Inspirations taken outside of the stiff structure, i.e. open innovations which were introduced in 2013 by H. Chesbrough, can be an important source of technological, organisational and marketing innovations. Will they also revolutionise the business model and will they make a contribution to the necessary configuration?

**Keywords:** business model innovation, open innovation, literature review

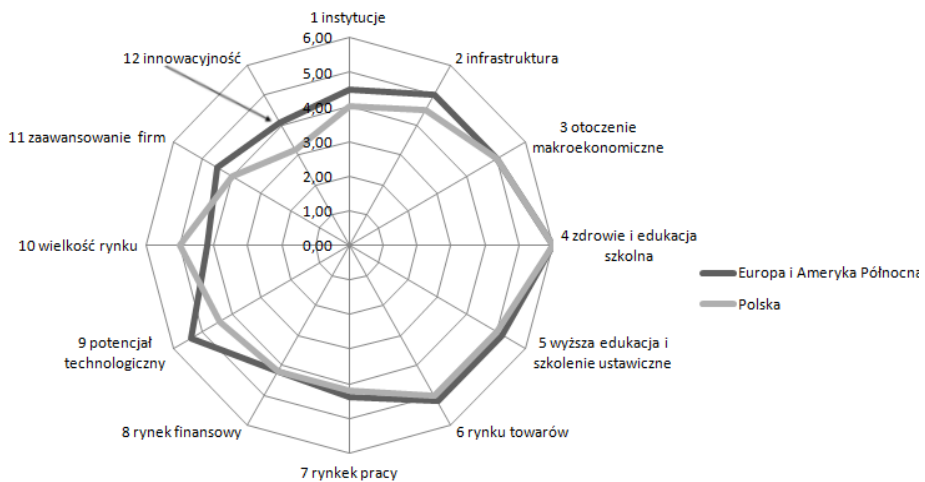
## Wstęp

Innowacje w IT i modelach biznesu przenoszą do sieci procesy biznesowe, gdzie zadania wykonuje się w mikrogrupach bez zhierarchizowanych struktur. Nowa era przedsiębiorstw w rozproszonym i niestabilnym otoczeniu skłania do analizy determinant innowacyjności. Inspiracje czerpane spoza sztywnej struktury to tzw. otwarte innowacje. Pojęcie to wprowadził w 2013 r. H. Chesbrough w pracy „Otwarte innowacje: nowy imperatyw w tworzeniu i czerpaniu korzyści z technologii”. Mogą być one ważnym źródłem innowacji technologicznych, organizacyjnych i marketingowych<sup>1</sup>. Aktualność tematyki obrazuje publikacja Rankingu Innowacyjności, przygotowana przez Światowe Forum Ekonomiczne 2016–2017<sup>2</sup>, a opublikowana we wrześniu 2016 r. (rys. 1).

<sup>1</sup> H.W. Chesbrough, *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, „Harvard Business School Press Boston” 2003.

<sup>2</sup> World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, [www.reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=POL](http://www.reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=POL) [dostęp: 12.11.2016].

Rysunek 1. Kluczowe wskaźniki raportu konkurencyjności gospodarki  
 Figure 1. Key indicators of economic competitiveness report



Źródło: opracowanie własne na podstawie World Economic Forum raportu The Global Competitiveness Report 2016–2017.

Pomimo że zauważalny jest progres (Polska awansowała z 43 na 36 miejsce), zaprezentowane w raporcie dane wskazują na niewspółmiernie niski wskaźnik innowacyjności i stopnia zaawansowania firm na tle wielkości polskiego rynku, w stosunku do danych pochodzących z obszaru Europy oraz Ameryki Północnej. Deficyt polskiego potencjału technologii oraz innowacyjności wskazuje na zasadność szukania nowych źródeł możliwości rozwoju przedsiębiorstw. Sytuacja ukazuje potrzebę analizowania przesłanek pożądanej konfiguracji modeli biznesu w aspekcie innowacji oraz ich otwarcia na ekosystem biznesu.

## 1. Innowacyjne modele biznesu

Od kiedy w 1911 r. J. Schumpeter wprowadził pojęcie innowacji, pojęcie to stało się paradygmatem nauk o zarządzaniu (tabela 1).

Tabela 1. Wybrane definicje innowacji

Table 1. The selected definitions of the innovation

| Rok  | Badacz        | Krótką charakterystyka                                                                                                                                                                                                         |
|------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1911 | J. Schumpeter | Nowe rozwiązanie. Kreowanie wiedzy to wynalazek, ale zastosowanie tej wiedzy w produkcji to innowacja. Upowszechnianie innowacji to imitacje.                                                                                  |
| 1959 | S. Kuznets    | Nowe zastosowanie starej lub nowej wiedzy do procesu produkcji, inicjujące zastosowanie wynalazku.                                                                                                                             |
| 1971 | A.J. Harman   | Innowacja to istotnie ulepszony proces lub produkt.                                                                                                                                                                            |
| 1996 | R.W. Griffin  | Wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów lub usług.                                                                                                                                                            |
| 1990 | M. Porter     | Nowe podejście do marketingu.                                                                                                                                                                                                  |
| 1991 | I. Nonaka     | Innowacji nie ograniczają narzędzia czy organizacje. Jeśli trzeba, należy ponownie utworzyć firmę.                                                                                                                             |
| 1998 | A. Leonard    | Innowacja to konglomerat wewnętrznych umiejętności, wspólnych problemów, implementacja nowinek HT, eksperymentowanie i import wiedzy.                                                                                          |
| 2003 | H. Chesbrough | Przedsiębiorstwa bazują zarówno na zewnętrznych, jak i wewnętrznych pomysłach, dzielą się posiadaną wiedzą. W efekcie obniża się koszt technologii oraz wzrasta możliwość czerpania zysku z zamrożonych aktywów <sup>*</sup> . |

\* H.W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, „Harvard Business School Press” 2013, s. 52.

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, Warszawa 2011, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 12-19.

W kontekście innowacji na uwagę zasługuje ujęcie problemu przez M.E. Portera, który definiuje innowacje jako „pomyślną ekonomicznie eksploatację nowych pomysłów (...) kontinuum zmian techniczno-organizacyjnych, obejmujące z jednej strony proste modyfikacje istniejących produktów, procesów i praktyk (...) do fundamentalnie nowych produktów i procesów z drugiej”<sup>3</sup>. Według podręcznika Oslo Manual innowacje obejmują pełne spektrum nowości. Innowacje sensu largo definiuje się jako „wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym”<sup>4</sup>. Innowacje sensu stricto to „nowe lub istotnie ulepszo-

<sup>3</sup> M.E. Porter, *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press, London 1990, s. 45.

<sup>4</sup> Oslo Manual. *The measurement of scientific and technological activities Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, OECD Publishing, Paris 2005, s. 9.

ne [przynajmniej z punktu widzenia wdrażającego] produkty i procesy (...) wyroby i usługi, procesy i metody (techniczne, organizacyjne i marketingowe).<sup>5</sup> To podejście akcentuje zespół, wspólną i zaimportowaną wiedzę. Takie podejście do innowacji prezentuje D.A. Leonard, dla której to „twórcze ścieranie (...) pojawia się na granicy wielu umysłów (...). Kreacja występuje wtedy, gdy różne grupy ludzi są skupione nad wspólnym problemem razem, aby rozwiązywać problem”<sup>6</sup>. I. Nonaka poszerza teorię, stwierdzając, że „istotą innowacji jest ponowne stworzenie organizacji według określonej wizji lub ideału. Aby wykreować nową wiedzę, należy dosłownie »utworzyć firmę«, w której wszyscy angażują się w proces jej organizacyjnej perfekcji”<sup>7</sup>.

Reasumując: firma innowacyjna to inteligentna organizacja, permanentnie generująca i realizująca innowacje, znajdującą uznanie u odbiorców [interesariuszy] ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności – łączy wewnętrzne zasoby, importuje pomysły i zespala ludzi nie tylko wokół narzędzi, ale także wokół idei i wartości. Jeśli trzeba, wychodzi poza ramy organizacji i tworzy nowe. Wykształcona do tej pory terminologia ewoluuje, rośnie znaczenie zewnętrznych determinant w innowacji, przy coraz wyraźniejszej przewadze zasobów niematerialnych nad technologią.

Model biznesu to uproszczony obraz firmy przedstawiający najważniejsze jej elementy oraz zależności między nimi: konstrukt służący usprawnieniu funkcjonowania przedsiębiorstwa jako takiego<sup>8</sup>. W literaturze problematykę modeli biznesu podejmowano i upowszechniono w pierwszej dekadzie tego wieku<sup>9</sup>. R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricart wskazują, że modele biznesowe są odbiciem realizowanej strategii<sup>10</sup>. Dla R. Amita i Ch. Zotta model biznesu to ważny konstrukt dla analizy i badań nad wartością<sup>11</sup>. H.W. Chesbrough i R.S. Rosenbloom analizują, jak przechwycić wartość nowej technologii przez przedsiębiorstwo, które jest jej twórcą<sup>12</sup>. D.J. Teece zaznacza, że „istotą modelu biznesowego jest redefiniowanie sposobu, w którym przedsiębiorstwo dostarcza wartość klientom, przyciąga ich i generuje zysk (...) [oraz] opisuje architekturę przychodów, kosztów i zysków związanych z dostarczaniem klientom wartości”<sup>13</sup>. R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart stwierdzają, że „model biznesu sprowadza

<sup>5</sup> Oslo Manual. *The measurement...*, s. 30, 31.

<sup>6</sup> D. Leonard-Barton, *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*, „Harvard Business School Press” 1998, s. 35.

<sup>7</sup> I. Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review” 2007, July-August, s. 164.

<sup>8</sup> T. Doligalski, *Model biznesu z perspektywy ogólnej w literaturze przedmiotu systemów*, [w:] *Modele biznesu w internecie: Teoria i studia przypadków polskich firm*, red. T. Doligalski, PWN, Warszawa 2014, s. 22.

<sup>9</sup> C.M. DaSilva, P. Trkman, *Business Model. What it is and What it is Not*, „Long Range Planning” 2013, nr 9, s. 4.

<sup>10</sup> R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning” 2010, nr 2-3, s. 204.

<sup>11</sup> R. Amit, C. Zott, *Value creation in E-business*, „Strategic Management Journal” 2001, nr 6-7, s. 493.

<sup>12</sup> H.W. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation. Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*, Harvard Business School, Boston 2001, s. 1.

<sup>13</sup> D.J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, St.Gallen 2010, nr 2-3, s. 172, 173.

się do ogółu decyzji oraz konsekwencji, jakie z tego wynikają. Jakie decyzje podejmuje kierownictwo w zakresie praktyk kompensacyjnych, alokacji zasobów, struktury decyzyjnej, sprzedaży i działań marketingowych takie przyniesie to konsekwencje”<sup>14</sup>. W dyskusji wyróżnia się także teoria A. Osterwaldera i Y. Pigneura, według których „na model biznesu składa się dziewięć podstawowych elementów, które wpisują się w logikę procesu generowania przychodów (segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowe partnerstwo, struktura kosztów). Wymienione elementy dotyczą czterech obszarów działalności biznesowej, czyli klientów, oferty, infrastruktury oraz odpowiedniej pozycji finansowej”<sup>15</sup>.

Teorią nadrzędną, do której dalej się odwołano, jest model biznesu według M. Jabłońskiego, określony jako „logika wykorzystania koszyka zasobów oraz wykonywania działań gwarantujących zdolność do istnienia i rozwoju oraz osiągania założonych celów przedsiębiorstwa”<sup>16</sup>. Za każdym razem „koszyk istotnych zasobów”<sup>17</sup>, w ramach obszarów działalności biznesowej różni się w definicji, i w celu dalszej analizy projektowania innowacyjnych modeli biznesu szczególnie istotne jest takie ich ukazanie, które pozwala orientować się w zakresie i przedmiocie kontrolowanych działań. Podejście to jest zgodne z logiką koncepcji zasobowej (RBV) opracowaną w 1991 r. przez J. Barneya, zgodnie z którą do tworzenia wartości dla klienta oraz zdobycia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo potrzebuje zasobów, czyli tego, co „organizacja wie lub posiada, i co umożliwia jej stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne”<sup>18</sup>. Liczne adaptacje tej tezy przesuwają akcent z zasobów materialnych na niematerialne – zarządzanie wiedzą w organizacji i umiejętność uczenia się.

Reasumując: firma innowacyjna to inteligentna, permanentnie generująca i realizująca innowacje organizacja, znajdująca uznanie u odbiorców (interesariuszy) ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności<sup>19</sup>. Innowacyjny model biznesu pojawia się, gdy dwa lub więcej z jego elementów są przeprojektowane, by dostarczać wartość w nowy sposób<sup>20</sup>.

<sup>14</sup> R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *How to Design a Winning Business Model*, [www.hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model](http://www.hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model) [dostęp: 20.09.2016].

<sup>15</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, s. 20-21.

<sup>16</sup> M.M. Jabłoński, *Projektowanie i dojrzewanie modeli biznesu przedsiębiorstw przez wymagania rynku kapitałowego na przykładzie NewConnect*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2014, s. 738.

<sup>17</sup> M.M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 90.

<sup>18</sup> J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 1, ss. 99-120.

<sup>19</sup> A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 53.

<sup>20</sup> D. Gajda, *Rola innowacji w modelach biznesu*, [w:] *Innowacyjność współczesnych organizacji. Koncepcje i modele*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014, s. 68.

## 2. Potencjał sieci

Przedsiębiorstwa pracują sprawniej, gdy ludzie czują się związani z lokalną misją, wspólnymi wartościami, mają wpływ na wykonywaną pracę oraz głos w przepływie informacji. Innowacje zależą w głównej mierze od entuzjazmu, kompetencji i kwalifikacji zaangażowanych w nie osób. Brakujące kompetencje można uzupełniać, otwierając przedsiębiorstwo na pomysły z zewnątrz. Przedsiębiorstwo, jak zauważa Chesbrough, w efekcie synergii „współtworzy współczesną generację innowacyjnych modeli biznesu, modele otwarte (...) integrujące wewnętrzne i zewnętrzne pomysły. Tu rynki mogą być łączone, aby przyspieszyć kreację innowacji”<sup>21</sup>, a przedsiębiorcy zyskują rentę sieciową, nadając tradycyjnym strukturom nowe możliwości.

Trendy angażujące przedsiębiorstwa z bogactwem zasobów oraz przedsiębiorców, którzy szukają nowych kompetencji oraz innowacyjnego wsparcia, to hackspaces, hacktans oraz webowe serwisy wsparcia innowacji (Innovation marketplaces). Makerspaces to przestrzeń, w której społeczność angażuje się zarówno w tradycyjne (rzemiosło) jak i informatyczne projekty – miejsca, które mają na celu stymulować społecznie i technologicznie<sup>22</sup>. Trendy wpisują się w proces projektowania innowacyjnych modeli biznesu (tabela 2).

Tabela 2. Trendy wspierające innowacyjne modele biznesu

Table 2. The trends supporting the innovative business models

| Trendy                                                            | Forma                  | Przykład                                                                                  | Zakres działań                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hackspaces (in. Hackerspaces, Hacklabs, Makerspaces, Makerplaces) | Przestrzeń i narzędzia | Fundacja Hacklag<br>Hackerspace Wrocław<br>Warszawski Hackerspace<br>Fablab Lüneburg e.V. | Wielobranżowe miejsce pracy, gdzie można spotkać się, porozmawiać, zjeść posiłek i pracować. Uczestnicy łączą siły w projektach na styku technologii, designu, sztuki i informatyki. W Hackspaces przestrzeń i narzędzia są wspólne, a realizowane projekty pomagają w zdobywaniu nowych umiejętności i znajomości. Kluczem do znalezienia najbliższego Hackspaces może być wydarzenie lub realizowany projekt. |
| Hackton (in. Hackathon)                                           | Wydarzenie             | DaftCode<br>GitLab<br>Codilime                                                            | Wydarzenie, którego celem jest stworzenie użytecznego oprogramowania, kampanii reklamowej itd. Wydarzeniom towarzyszą konkursy, warsztaty czy akcje sponsorów.                                                                                                                                                                                                                                                  |

<sup>21</sup> H.W. Chesbrough, *Open...* s. 52.

<sup>22</sup> D. Wang, N. Dunn, P. Culton, *Grassroots Maker Spaces: A Recipe For Innovation?*, [w:] *11th EAD Conference Proceedings: The Value Of Design Research*, Hallam University, Sheffield 2016, s. 2.

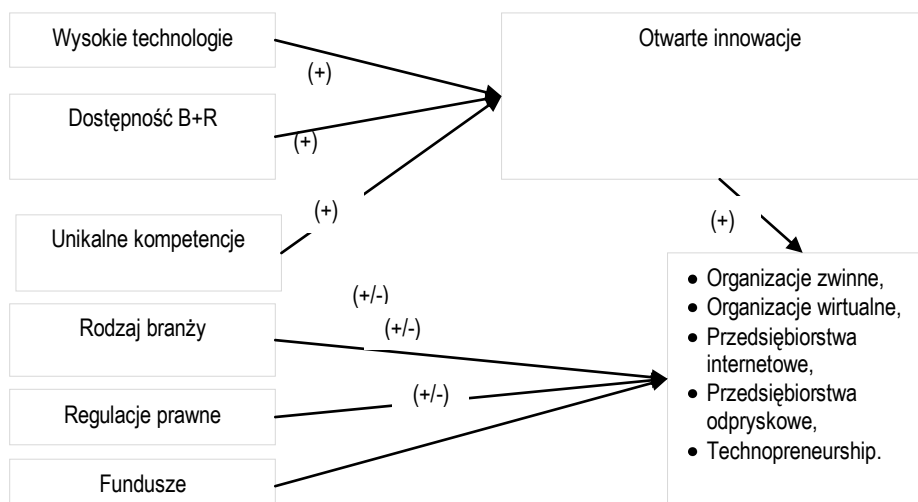
|                         |            |                                                                          |                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovation marketplaces | Serwis WWW | Researchgate<br>Academia.edu<br>SciMax<br>Innoget<br>Innocentive<br>SSRN | Portale społeczności naukowej.<br>Treść serwisów to po części zwia-<br>stuny badań na etapie inicjacji.<br>Serwisy oferują również usługi<br>w zakresie P2P i P2B. |
|-------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Otwarte innowacje a projektowanie modeli biznesu

W odniesieniu do literatury przedmiotu koncepcja kreacji wartości uwarunkowana jest poprawną konfiguracją zawartością „koszyka zasobów”. Należy się spodziewać, że łączna realizacja innowacji produktowych oraz innowacji modelu biznesu maksymalizuje szanse wykreowania wartości<sup>23</sup>. Wykorzystując potencjał sieci, można uzupełnić braki w zasobach, bowiem kapitał innowacyjny ma kluczowe znaczenie w obszarze projektowania modeli biznesu (rysunek 2)<sup>24</sup>.

Rysunek 2. Miejsce otwartych innowacji w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu  
Figure 2. The place of the open innovations in the innovative business modelling



Źródło: opracowanie własne.

Wskazane na rysunku zmienne fundamentalne (rodzaj branży, regulacje prawne itd.) odpowiadają za ostateczny kształt innowacyjnych modeli biznesu. Organizacje umiejące zorganizować wiedzę, inkubować pomysły i absorbować innowacje z sieci łagodzą oddziaływanie ww. uwarunkowań. Start-upy, organizacje zwinne, wirtualne, internetowe czy od-

<sup>23</sup> M.M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli...*, s. 18.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 125.

pryskowe mogą inicjować wiele eksperymentów organizacyjnych w celu komercjalizacji technologii<sup>25</sup>. Przedsiębiorstwa, w których kluczową zmienną jest technologia (*technopreneurship*), mogą importować zasoby, których nie ma w „koszyku”. Takie podejście wykorzystuje zewnętrzne kompetencje, a wiedzę traktuje jak zasób, który nie skomercjalizuje się, jeśli firma go utajni. Zgodnie z logiką teorii należałoby tutaj szukać ciekawych badań – czy możliwości zwiększenia wartości przedsiębiorstw. O innowacjach często słyzy się nie w kontekście korporacji, ale start-upów, będących ilustracją myśli Ch. Handy’ego: „Bądź dobry, bogać się, lecz pozostań mały”<sup>26</sup>. Jednak, jak przyznaje K.R. Lakhani, to „najczęściej korporacje odgrywają centralną rolę w tworzeniu i organizowaniu innowacji społeczności”<sup>27</sup>. Za przykład niech posłuży Siemens, który uruchomił platformę Next47, stanowiącą otwarte podejście do innowacyjności, gromadząc zespoły projektowe (hackatony), które mają testować prototypy i generować nowe oprogramowanie<sup>28</sup>.

Reasumując: innowacyjne przedsiębiorstwa korzystają na wszystkich, kilku lub jednej z tych możliwości w różnych konfiguracjach. Model biznesu (lub jego kluczowe komponenty) inicjowany jest podczas hacklabów, a te z kolei poprzedzają produkcję innowacyjnych produktów/usług w hacklabach. W znalezieniu funduszy i kadry może pomóc *crowdfunding* i *crowdsourcing*. Również *technopreneurship* zbliża środowisko akademickie do modelu amerykańskiego, w którym uniwersytet jest polem ciągłych eksperymentów i pionierskich dokonań.

#### 4. Notka metodyczna

Jeśli działalność gospodarcza w ramach otwartych innowacji ma stanowić punkt wyjścia do dalszych badań, należy wprzód przeprowadzić – jak to ujmuje W. Czakon – „rozpoznanie istniejącego (...) stanu. (...) Pozwala to określić dotychczasowe ustalenia, a także niespójności i luki poznawcze, jakie uzasadniają podjęcie nowych badań”<sup>29</sup>. Takie badanie daje nadzieję na prawdziwie i trafne zaprezentowanie znaczenia koncepcji otwartych innowacji w procesie projektowania modeli biznesu. Rozpoznanie nasilania się tego zjawiska wymaga metodycznego przeglądu literatury, analizy, a w konsekwencji jego krytyki. Za pomocą IEEE Xplore przeszukano m.in. katalog IEEE na obecność pojęcia *open innovation*. Wyszukiwanie, po usunięciu tytułów powtarzających się, dało w sumie 2597 pozycji z obecnością wymienionych powyżej określeń pojawiających się między 2009 a 2016 rokiem. Uży-

<sup>25</sup> H.W. Chesbrough, *Open...*, s. 53.

<sup>26</sup> G. Dryden, J. Vos, B. Jóźwiak, *Rewolucja w uczeniu*, Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 60.

<sup>27</sup> J. West, K.R. Lakhani, *Getting Clear About Communities in Open Innovation*, „Industry & Innovation” 2008, nr 2, s. 225.

<sup>28</sup> R. Tita, *A New Approach to New Products*, [www.wsj.com/articles/a-new-approach-to-new-products-1474250821](http://www.wsj.com/articles/a-new-approach-to-new-products-1474250821) [dostęp: 20.09.2016].

<sup>29</sup> W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 47.

skane wyniki zaprezentowano na rysunku 3. Następnie wyszczególniono autorów (tabela 3), którzy najczęściej publikowali w wymienionym przedmiocie badań.

Tabela 3. Autorzy publikacji na temat badanego hasła-kłucza

Table 3. The authors of the publications regarding the key password in question

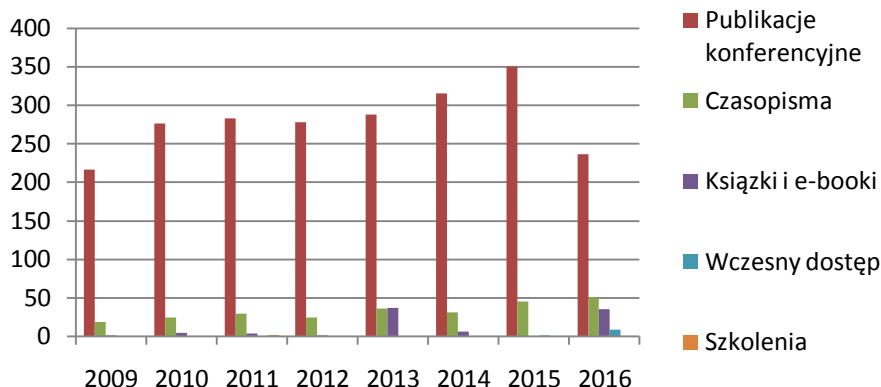
| Rok  | Autorzy najczęściej podejmujący tematykę |
|------|------------------------------------------|
| 2009 | Michael J. Marcus (3)                    |
| 2010 | Jin Chen (6)                             |
| 2011 | Arijit De (3)                            |
| 2012 | Ernesto Damiani (3)                      |
| 2013 | Ralf Reichwald (23)                      |
| 2014 | Jonathan Haber (6)                       |
| 2015 | Shigeru Kanazawa (4)                     |
| 2016 | Karim R. Lakhani (33)                    |

\* Liczba w nawiasie oznacza ilość publikacji, w których w tytule lub metadanych występuje pojęcie „open innovation”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie IEEE Xplore.

Wykorzystując wyszukiwarki akademickie oraz gromadząc źródła w menadżerach bibliografii, tworzy się instrumentarium, przydatne szczególnie właśnie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, której zasadniczym celem jest szukanie nowych rozwiązań wpływających na większą efektywność wykonywanych zadań i prac. Podsumowując: analizy literaturowe wydają się uzasadniać znaczenie projektowanych badań oraz prezentują otwartą debatę nad przedmiotem. Tak przygotowany materiał posłuży do budowy i walidacji modelu teoretycznego procesu konfiguracji innowacyjnego przedsiębiorstwa.

Rysunek 3. Liczba cytowań wyrażenia „open innovation” w IEEE Xplore w latach 2009–2016  
Figure 3. The amount of the quotes containing „open innovation” in the IEEE Xplore between 2009-2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie IEEE Xplore

## Zakończenie

Model biznesu to zawsze sekwencja środków, pomysłów oraz adekwatnych działań zmierzających do wykreowania spodziewanej wartości dla interesariuszy. Innowacyjny model biznesowy odpowiada w przedsiębiorstwie za logikę tworzenia, dostarczenia oraz przechwycenia wartości<sup>30</sup>. Zauważone w biznesie trendy wskazują na potrzebę szukania metod, jak wykorzystać zewnętrzne zasoby i pomysły w projektowaniu modeli biznesu skierowane na pożądane wykreowanie wartości. Przedstawiono krótko znaczenie otwartych innowacji w projektowaniu modeli biznesu w aspekcie ich trafności dla dalszych analiz. Nasuwa się także refleksja empiryczna: innowacje czerpane z zewnątrz stanowią ważne źródło kreacji wartości i wspierają dobre praktyki innowacyjne.

## Bibliografia

- Amit R., Zott Ch., *Value creation in E-business*, „Strategic Management Journal” 2001, R. 22, 6-7.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, R. 17, nr 1.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *How to Design a Winning Business Model*.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning” 2010, R. 43.
- Chesbrough H. W., *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston, Mass. 2003, Harvard Business School Press.
- Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation. Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*, Harvard Business School, Boston MA 2001.
- DaSilva Carlos M., Trkman P., *Business Model. What it is and What it is Not*, „SSRN Electronic Journal” 2012.
- Doligalski T., *Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów. Modele biznesu w internecie: Teoria i studia przypadków polskich firm*, red. T. Doligalski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Dryden G., Vos J., Józwiak B., *Rewolucja w uczeniu*, Wyd. Zys i S-ka., Poznań 2003.
- Dziurski P., *Kluczowe czynniki sukcesu dla przemysłów kreatywnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa” 2015, z. 143.
- Gajda D., *Rola innowacji w modelach biznesu. Innowacyjność współczesnych organizacji: Koncepty i modele*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014.
- Jabłoński M.M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013.
- Jabłoński M.M., *Projektowanie i dojrzewianie modeli biznesu przedsiębiorstw przez wymagania rynku kapitałowego na przykładzie NewConnect*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego

<sup>30</sup> P. Dziurski, *Kluczowe czynniki sukcesu dla przemysłów kreatywnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2015, nr 143, s. 99-117.

- cińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2014, Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Leonard-Barton D., *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1998.
- Nonaka I., *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review” 2007.
- Oslo Manual. The measurement of scientific and technological activities Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data 2005, OECD Publishing.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Porter M.E., *The competitive advantage of nations*, Free Press. New York 1990.
- Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.
- Teece D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning” 2010, R. 43.
- Tita R., *A New Approach to New Products*, [www.wsj.com/articles/a-new-approach-to-new-products-1474250821](http://www.wsj.com/articles/a-new-approach-to-new-products-1474250821) [dostęp: 20.09.2016].
- Wang D., Dunn N., Culton P., *Grassroots Maker Spaces: A Recipe For Innovation?*, 11th EAD Conference Proceedings: The Value Of Design Research 2016, Sheffield Hallam University.
- West J., Lakhani K.R., *Getting Clear About Communities in Open Innovation*, „Industry & Innovation” 2008, R. 15, nr 2.
- World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, [www.reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=POL](http://www.reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=POL) [dostęp: 12.11.2016].

**Nota o Autorze:**

**Piotr Janulek** interesuje się wirtualizacją organizacji oraz metodologią nauk o zarządzaniu.

**Author's resume:**

**Piotr Janulek** interested in virtualisation of the organisation and methodology of the science of management.

**Kontakt/Contact:**

Piotr Janulek  
WSB w Dąbrowie Górniczej  
43-400 Cieszyn  
Frysztańska 44  
e-mail: [piotr@janulek.pl](mailto:piotr@janulek.pl)