

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Agata Pierścieniak*

Izabela Krawczyk-Sokołowska**

1.1

Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście modeli biznesowych – analiza pogłębiona

Streszczenie

Innowacyjność przedsiębiorstw jest cechą, którą można identyfikować nie tylko z perspektywy klasycznych modeli organizacji i gospodarki, ale także modeli biznesowych. Celem rozdziału jest prezentacja czynników innowacyjności polskich przedsiębiorstw analizowanych z perspektywy modeli biznesowych. Stosując jakościową ocenę, przeanalizowano dwie perspektywy mikro (model Canvas) i makro (uogólniony model biznesu wg M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena). Ustalono, że do wypracowania wartości dla klienta, jaką jest innowacyjność produktu lub usługi, w znacznym stopniu przyczyniają się czynniki wewnątrzorganizacyjne. W modelu Canvas jest to obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa, natomiast z perspektywy uogólnionego modelu biznesowego są to komponenty związane z kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa i elementami strategicznymi.

Słowa kluczowe: innowacje, czynniki innowacyjności, model biznesowy, model Canvas, Polska

* Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, ORCID: 0000-0002-1724-6766

** Politechnika Częstochowska, ORCID: 0000-0002-2784-1577

Innovation Factors of Polish Enterprises in the Context of Business Models – In-depth Analysis

Abstract

Enterprise innovation is a feature that can be identified not only from the perspective of classic organization and economy models, but also business models. The aim of the article is to present the innovation factors of Polish enterprises analyzed from the perspective of business models. Using the qualitative assessment, two micro perspectives (Canvas model) and macro (generalized business model according to M. Morris'a, M. Schindehutte and J. Allen). It was found that intra-organizational factors contribute significantly to the creation of customer value which is product or service innovation. In the Canvas model, this is the area of the enterprise's operation, while from the perspective of the generalized business model, these are components related to the company's key competences and strategic elements.

Keywords: innovations, innovation factors, business model, Canvas model, Poland

Wprowadzenie

Wzrost innowacyjności przedsiębiorstw jest priorytetem dla UE. Kraje Unii od lat korzystają z usług wsparcia rozwoju innowacji. Cel wskazany w strategii Europa 2020, dotyczący wzrostu wydatków na badania i rozwój, został dostosowany do zdolności wdrażania poszczególnych państw członkowskich UE¹. Celem Polski jest przeznaczenie 1,7% PKB na badania i rozwój w 2020 r. Polskie wyzwania i cele rozwojowe w zakresie wzrostu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki zostały określone jako priorytetowe w krajowych dokumentach strategicznych i programach wdrożeniowych. Pomimo tego Polska wciąż jest na bardzo odległej pozycji w rankingach UE².

Badania innowacyjności polskich przedsiębiorstw i polskiej gospodarki prowadzone są w Polsce bardzo intensywnie i w różnych obszarach³. Wyniki badań prowadzą do kon-

¹ M. Stec, M. Grzebyk, *The Implementation of the Strategy Europe 2020 Objectives in European Union Countries: The Concept Analysis and Statistical Evaluation*, "Quality & Quantity" 2018, vol. 52, no. 1, s. 119–133.

² Kraje skandynawskie oraz Holandia – to liderzy innowacyjności w Unii Europejskiej. Polska w Europejskim Rankingu Innowacyjności z 2019 r. jest na piątym miejscu od końca, https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/regional_pl

³ B. Ziółkowska, I. Gorzeń-Mitka, M. Sipa, A. Skibiński, *Some Remarks about Challenges in Supply Chain Management – value Creation, Risk Management, Innovativeness and Demography*, "Advanced Logistic Systems" 2016, vol. 10, no. 2, s. 27–38.

kluzji, że polskie przedsiębiorstwa są innowacyjne, ale funkcjonują w nieinnowacyjnej gospodarce⁴. Polskie przedsiębiorstwa są bogato wyposażone w czynniki innowacyjne, a ich analiza wskazuje na fakt, że polska gospodarka jest innowacyjna poprzez adaptacje innowacji, a nie jej tworzenie⁵. Ciekawym nurtem badań podnoszonym w literaturze światowej jest rozpoznanie innowacyjności jako cechy, kontekstu gospodarek czy platformy dla wykorzystania współczesnych technologii z perspektywy przedsiębiorczych modeli biznesowych⁶. Wpisując się w ten nurt, prezentujemy rozważania, w których podejmujemy próbę odpowiedzi na pytanie: Jakie czynniki innowacyjności przedsiębiorstwa są istotne w kontekście tworzenia wartości, którą jest innowacyjność produktu lub usługi? Analizę przeprowadzono z dwóch perspektyw: przedsiębiorstwa (skala mikro) i oddziaływania na kluczowe elementy uogólnionego modelu biznesowego (skala makro). Wstępne rozważania związane z identyfikacją kluczowych czynników innowacyjności oraz ich oddziaływaniem na przedsiębiorstwo i gospodarkę zaprezentowano w artykule *The Innovation Potential of the Enterprise in the Context of the Economy and the Business Model*⁷. W tym opracowaniu skoncentrowano się na szczegółowej analizie czynników innowacyjności polskich przedsiębiorstw, przyjmując jako punkt odniesienia obszary modelu Canvas oraz komponenty uogólnionej koncepcji modelu biznesowego wg M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena⁸. Dyskusja ta wpisuje się w trend badania roli innowacji w modelu biznesowym jako analitycznej perspektywy identyfikacji źródła wyników firmy⁹.

Przegląd literatury: model biznesowy w skali mikro i makro

Model biznesowy to koncepcja rozumiana na bardzo różny sposób¹⁰, nie tylko jest powiązana z badaniami nad praktyką biznesową, ale także stanowi stosunkowo nowy obszar analizy w naukach o zarządzaniu¹¹. Sama idea modeli biznesowych jest

⁴ M. Romanowska, *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 8, s. 4–8.

⁵ I. Krawczyk-Sokolowska, A. Pierscieniak, W. Caputa, *The Innovation Potential of the Enterprise in the Context of the Economy and the Business Model*, „Review of Managerial Science” 2019, s. 1–22.

⁶ R.B. Bouncken, S. Kraus, N. Roig-Tierno, *Knowledge- and Innovation-based Business Models for Future Growth: Digitalized Business Models and Portfolio Considerations*, „Review of Managerial Science” 2019, s. 1–14.

⁷ I. Krawczyk-Sokolowska, A. Pierscieniak, W. Caputa, *op.cit.* s. 1–22.

⁸ M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective*, „Journal of Business Research” 2005, vol. 58, no. 6, s. 726–735.

⁹ P. Spieth, D. Schneckenberg, K. Matzler, *Exploring the Linkage between Business Model (&) Innovation and the Strategy of the Firm*, „R&D Management” 2016, vol. 46, no. 3, s. 403–413.

¹⁰ P. Spieth, D. Schneckenberg, J.E. Ricart, *Business Model Innovation—state of the Art and Future Challenges for the Field*, „R&D Management” 2014, vol. 44, no. 3, s. 237–247.

¹¹ G. George, A.J. Bock, *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, vol. 35, no. 1, s. 83–111; C. Zott, R. Amit, *The Business*

wykorzystywana do „wyjaśniania logiki firmy i sposobu, w jaki działa”¹² albo stanowi „projekt lub architekturę mechanizmów tworzenia, dostarczania i wychwytywania wartości”¹³. W literaturze nauk o zarządzaniu można wyodrębnić trzy podstawowe interpretacje ujęcia modeli biznesowych: (1) modele biznesowe jako atrybuty realnych firm, (2) modele biznesowe jako poznawcze/językowe schematy i (3) modele biznesowe jako formalne koncepcyjne reprezentacje funkcjonowania firmy¹⁴. Definicje modelu biznesowego są różne, ale większość autorów rozumie go jako prezentację sposobu, w jaki firma zdobywa i tworzy wartość¹⁵. W przedmiotowej analizie założono, że tworzoną wartością w analizowanych modelach biznesowych jest innowacyjność produktu lub usługi.

Model Canvas

Jednym z popularniejszych w Polsce koncepcji modeli biznesowych jest idea Canvas¹⁶. Koncepcja zaproponowana przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura definiowana jest jako „uzasadnienie, w jaki sposób organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość”¹⁷. Ta mało złożona koncepcja opisu organizacji ma ograniczenia związane z wykluczeniem sił zewnętrznych w modelu biznesowym, takich jak konkurencja czy czynniki rynkowe, oraz koncentruje się na tworzeniu wartości za pomocą przychodu ze zwrotu¹⁸. Wyklucza to możliwość wykorzystania tego modelu do analizy takich organizacji jak non profit i organizacje rządowe, ale nadaje się do oceny organizacji biznesowych. Idea modelu biznesowego Canvas składa się z dziewięciu elementów: (1) wartość oferowana klientom, (2) segmenty klientów, (3) kanały sprzedaży i obsługi, (4) charakter relacji z klientami, (5) kluczowe procesy, (6) zasoby, (7) partnerstwa, (8) struktura przychodów

Model: A Theoretically Anchored Robust Construct for Strategic Analysis, “Strategic Organization” 2013, vol. 11, no. 4, s. 403–411.

¹² B. Demil, X. Lecocq, J.E. Ricart, C. Zott, *Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship*, “Strategic Entrepreneurship Journal” 2015, vol. 9, no. 1, s. 1–11.

¹³ D.J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, “Long Range Planning” 2010, vol. 43, no. 2–3, s. 172–194.

¹⁴ L. Massa, C.L. Tucci, A. Afuah, *A Critical Assessment of Business Model Research*, “Academy of Management Annals” 2017, vol. 11, no. 1, s. 73–104.

¹⁵ C.M. Christensen, T. Bartman, D. Van Bever, *The Hard Truth about Business Model Innovation*, “MIT Sloan Management Review” 2016, vol. 58, no. 1, s. 31.

¹⁶ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2010.

¹⁷ *Ibidem*, s. 14; A. Joyce, R.L. Paquin, *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*, “Journal of Cleaner Production” 2016, vol. 135, s. 1477.

¹⁸ D.H. Coes, *Critically Assessing the Strengths and Limitations of the Business Model Canvas*, (Master’s thesis, University of Twente) 2014, s. 4, https://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf (dostęp: 5.01.2020).

i (9) kosztów¹⁹. Wszystkie te elementy są identyfikowane w obszarze przedsiębiorstwa na podstawie oceny lub analizy. Cechą charakterystyczną tego modelu jest uwzględnienie współpracy jako silnej strony rozwoju biznesu.

Uogólniona koncepcja modelu biznesowego wg M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena

Nowym trendem rozwoju wiedzy jest poszukiwanie uniwersalnego modelu biznesowego. Jedną z ciekawszych koncepcji rozpoznawalnych w literaturze światowej jest sześciokładnikowa struktura charakteryzująca model biznesowy niezależnie od rodzaju przedsięwzięcia²⁰. Autorzy tej koncepcji prezentują wiodące aspekty uniwersalnego modelu w formie fundamentalnych pytań odnoszących się do kluczowych komponentów: (I) Jak firma kreuje wartość? – czyli to, co jest związane z charakterem produktu/usługi oraz Jak/czy oferta jest dostępna dla klientów?; (II) Dla kogo firma tworzy wartość? – czyli diagnoza rynku i klienta z różnych perspektyw; (III) Jakie jest wewnętrzne źródło korzyści firmy? – czyli identyfikacja silnych stron postulowanych jako kluczowe kompetencje firmy²¹; (IV) Jak firma będzie się pozycjonować na rynku? – czyli identyfikacja przewagi konkurencyjnej, elementy strategiczne; (V) Jak firma będzie zarabiać? – czyli określenie modelu ekonomicznego rozumianego jako spójna logika osiągania zysków; (VI) Jakie są ambicje przedsiębiorcy? – czyli jaki model inwestycyjny realizuje przedsiębiorca?²². W każdym z tych obszarów istotne są trzy coraz bardziej szczegółowe poziomy podejmowania decyzji, określane jako: fundamentalny – pozwalający uchwycić istotę modelu charakterystyczną dla wielu firm, zastrzeżony – związany z umiejętnościami przedsiębiorcy stosującego unikalne podejście do jednego lub więcej elementów fundamentu oraz poziom reguł – ustalenie zasad przewodnich, podstawowych reguł działania.

¹⁹ Ł. Nęcki, *Budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu biznesowego canvas*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2013, z. 26, s. 31.

²⁰ M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The Entrepreneur’s Business Model: Toward An Unified Perspective*, “Journal of Business Research” 2005, vol. 58, no. 6, s. 726–735.

²¹ G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School, Press, Boston (MA) 2001.

²² Model inwestycyjny rozumiany jest tutaj jako zbiór decyzji, których skutki mają znaczenie dla implikacji strategii konkurencyjnej, architektury firmy, zarządzania zasobami, tworzenie wewnętrznych kompetencji i wyników ekonomicznych.

Metodyka badań

W poszukiwaniu odpowiedzi na postawione we wstępie pytania zaproponowano dwuetapową metodykę badań. Etap 1 polegał na systematycznym przeglądzie literatury, który wzbogacono dostępnymi raportami o statusie szarej literatury²³. Wiodącą instytucją zajmującą się wspieraniem innowacyjności i jej raportowaniem jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). W analizie uwzględniono też aktywność grantową polskich naukowców. Z przeglądu bazy danych w latach 2011–2016 zidentyfikowano 22 projekty związane z badaniem innowacji w przedsiębiorstwach, z których 10 dotyczyło bezpośrednio czynników innowacyjności przedsiębiorstw. Głównym celem etapu 1 była realizacja procedury doboru materiału źródłowego i wyłonienia kluczowych czynników innowacyjności wg następujących czterech kroków:

- krok 1 – rozpoznanie słów kluczowych z uwzględnieniem kryterium inkluzji i wyodrębnienie baz danych; kamień milowy: przyjęto słowa (w j. polskim i angielskim): przedsiębiorstwo, innowacje, Polska, czynniki innowacyjne, determinanty, szanse, potencjał; wskazano bazy: Web of Science, Scopus i BazEkon,
- krok 2 – wyodrębnianie publikacji w recenzowanych czasopismach naukowych, pełne teksty w j. polskim i angielskim, eliminacja powtórzeń; kamień milowy: baza danych artykułów Web of Science (35), Scopus (42), BazEkon (75), granty (10), szara literatura (15),
- krok 3 – pogłębiona analiza tekstów z perspektywy liczebności próby min $N = 100$, znaczenie czynnika dla min 50%; kamień milowy: $N = 41$, w tym 34 artykuły i 7 raportów,
- krok 4 – ustalenie czynników innowacyjności polskich przedsiębiorstw; kamień milowy: $N = 34$.

Etap 2 to grupowanie czynników innowacyjności wg wyodrębnionych obszarów modelu biznesowego przedsiębiorstwa w skali mikro (elementy modelu Canvas) oraz głównych obszarów uogólnionego modelu biznesowego w skali makro (znaczenie dla gospodarki). Kamień milowy na tym etapie to modelowe ujęcie czynników innowacyjnych polskich przedsiębiorstw z perspektywy modeli biznesowych w ujęciu mikro i makro. Otrzymane wyniki zostały poddane analizie jakościowej z perspektywą uogólnień.

²³ E. Van Cauwenberghe, L. Maes, H. Spittaels, F.J. van Lenthe, J. Brug, J.M. Oppert, I. De Bourdeaudhuij, *Effectiveness of School-based Interventions in Europe to Promote Healthy Nutrition in Children and Adolescents: Systematic Review of Published and 'Grey' Literature*, "British Journal of Nutrition" 2010, vol. 103, no. 6, s. 781–797.

Rezultaty badania

Systematyczny przegląd literatury pozwolił wyłonić 34 czynniki wskazane przez badaczy. Analizy wyodrębnionych czynników z perspektywy elementów modelu Canvas dokonano, stosując pomocnicze uporządkowanie i sprowadzono je do trzech kluczowych obszarów, które w pełni opisują działanie przedsiębiorstwa. Pierwszy obszar związany jest z aspektami wewnętrznymi, takimi jak zasoby i procesy z uwzględnieniem współpracy. Drugi obszar grupowania dotyczył rynku i przyporządkowano do niego takie elementy, jak: segmentacje klientów, kanały oraz relacje z klientami. Trzeci obszar to aspekty finansowe, do których należą przychody i koszty (tabela 1.1.1).

Tabela 1.1.1.

Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw z perspektyw elementów modelu Canvas

Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw wg pogrupowanych obszarów modelu Canvas*		
Obszar 1. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa: (5) kluczowe procesy, (6) zasoby, (7) partnerstwa	Obszar 2. Elementy rynku: (2) segmenty klientów, (3) kanały sprzedaży i obsługi, (4) charakter relacji z klientami	Obszar 3. Aspekty finansowe: (8) struktura przychodów, (9) struktura kosztów
<p>Akceptacja ryzyka. Długoterminowa strategia rozwoju. Dostęp do wiedzy. Dostępność informacji o projektach. Doświadczenie organizacji. Doświadczenie praktyczne. Dynamiczne zdolności. Elastyczność organizacji. Elastyczność organizacji pracy. Implementacja nowych rozwiązań ICT. Kompleksowość działań innowacyjnych. Organizacja wewnętrzna firmy. Orientacja na doskonalenie. Otwarta komunikacja. Otwartość na pomysły, eksperymenty (nowości). Płaska struktura. Potrzeba strategii innowacyjności. Strategie uwzględniające nowe trendy. Współtworzenie celów, partycypacja pracowników. Wykorzystanie twórczego myślenia. Wykorzystywanie nowoczesnych technologii. Występowanie komórki B+R. Zadaniowość. Innowacja pracownicza. Jakość kadry. Zaufanie. Zaangażowanie. Motywowanie finansowe. Budowanie wspólnej przestrzeni. Otwartość zewnętrzna organizacji</p>	<p>Otwartość na innowacje Otwartość zewnętrzna organizacji Presja na innowacyjne produkty Technologia informatyczna</p>	<p>Wielkość nakładów finansowych na B+R Wzrost możliwości finansowych</p>

* W analizie nie uwzględniono obszaru (1) wartości dla klienta, przyjmując, że jest to efekt występowania analizowanych czynników.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując pogrupowane czynniki, można zauważyć, że większość z nich związana jest z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa – obszar 1. Wyodrębniono kluczowe czynniki, takie jak elementy strategiczne odnoszące się do doskonalenia i powiązane z akceptacją ryzyka²⁴, otwartości organizacji²⁵, w szczególności w obszarze komunikacji²⁶ czy elastyczności²⁷. Nie bez znaczenia są wskazywane w badaniach aspekty kreatywności²⁸, możliwość kreowania pomysłów oraz otwartość na pomysły (eksperymenty)²⁹ czy dostęp do wiedzy³⁰. Znaczącym czynnikiem innowacyjności w skali przedsiębiorstwa są też jego pracownicy postrzegani przez pryzmat jakości kadry³¹, wspieranej motywowaniem finansowym³², która ma zaufanie do pracodawcy³³ i warunki do tworzenia innowacji przez pracowników³⁴.

Analizując te same wyodrębnione przez studia literaturowe czynniki innowacyjności z perspektywy uogólnionego modelu, można zauważyć, że część z nich jest uniwersalna i obejmuje dwa komponenty (tabela 1.1.2).

Analizując uniwersalną koncepcję modelu biznesowego zaproponowaną przez M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena³⁵, w komponencie I i II umieszczono czynnik „presja na innowacyjne produkty”³⁶ podkreślając, że jest on związany bezpośrednio z kreowaniem wartości przez firmę oraz potrzebą rynku.

²⁴ K. Gadomska-Lila, *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 124–133.

²⁵ A. Kamińska, *Uwarunkowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 26(1), s. 77–90.

²⁶ D. Lewicka, K. Krot, *Zaufanie organizacyjne jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzianae Folia Oeconomica” 2014, nr 4(305), s. 53.

²⁷ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Wyd. PARP, Warszawa 2010, s. 8; D. Lewicka, K. Krot, *op.cit.*, s. 53.

²⁸ M. Romanowska, *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2; A. Sopińska, W. Mierzejewska, *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 41–47.

²⁹ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *op.cit.*, s. 8.

³⁰ M. Stelmaszczyk, *Mediacyjny efekt zaufania zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 173(3), s. 25–40.

³¹ *Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa 2020*, Raport KPMG w Polsce, Warszawa 2013.

³² K. Bachnik, *Źródła kreatywności organizacyjnej – wyniki badań empirycznych*, w: *Kierunki badań innowacyjności*, seria: Biznes i Zarządzanie, A. Lipińska, P. Klimas (red.), Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.

³³ Na zaufanie zwracają uwagę: D. Lewicka, K. Krot, *op.cit.*; R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *op.cit.*

³⁴ S. Borkowska, *HRM a postawy pracowników wobec innowacyjności*, „Master of Business Administration” 2010, nr 2(103).

³⁵ M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *op.cit.*, s. 726–735.

³⁶ B. Wyżnikiewicz, *Polskie MSP na drodze ku nowoczesności*, Instytut Badań nad Gospodarką, Warszawa 2013; *Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy*, Raport NBP, NBP, Warszawa 2016.

Tabela 1.1.2.

Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw w odniesieniu do uogólnionej koncepcji modelu biznesowego wg M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena

Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw wg komponentów uogólnionej koncepcji modelu biznesowego M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena		
Komponent I (charakter produktu, usługi) Komponent II (rynek i klienci)	Komponent III (kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa)	Komponent IV (elementy strategiczne) Komponent V (model ekonomiczny)
Presja na innowacyjne produkty	Doświadczenie organizacji. Doświadczenie praktyczne. Dynamiczne zdolności. Elastyczność organizacji. Elastyczność organizacji pracy. Kompleksowość działań innowacyjnych. Organizacja wewnętrzna firmy. Orientacja na doskonalenie. Otwarta komunikacja. Płaska struktura. Występowanie komórki B+R. Zadaniowość. Otwartość na innowacje. Budowanie wspólnej przestrzeni. Otwartość zewnętrzna organizacji. Akceptacja ryzyka. Motywowanie finansowe. Współtworzenie celów, partycypacja pracowników. Wykorzystanie twórczego myślenia. Innowacja pracownicza. Jakość kadry. Zaufanie. Zaangażowanie	Dostęp do wiedzy. Dostępność informacji o projektach. Technologia informatyczna. Długoterminowa strategia rozwoju. Implementacja nowych rozwiązań ICT. Otwartość na pomysły, eksperymenty (nowości). Potrzeba strategii innowacyjności. Strategie uwzględniające nowe trendy. Wykorzystywanie nowoczesnych technologii. Otwartość zewnętrzna organizacji. Wielkość nakładów finansowych na B+R. Wzrost możliwości finansowych

* Tabela nie zawiera elementów komponentu VI (model inwestycji), ponieważ takich nie ustalono.

Źródło: opracowanie własne.

Mała liczba zidentyfikowanych czynników w tym obszarze może wynikać z ogólnego trendu polskiej gospodarki, która jawi się jako innowacyjna poprzez adaptacje innowacji, a nie ich tworzenie (kontekst technologiczny)³⁷. W komponencie III określono kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, do których należą m.in. zdolności dynamiczne³⁸, elastyczność³⁹ oraz zorganizowanie⁴⁰. Trzon zasobowy stanowią ludzie⁴¹, którzy podobnie jak w analizie modelu Canvas zostali przypisani do obszaru zasobów, ale mogą też

³⁷ I. Krawczyk-Sokolowska, A. Pierscieniak, W. Caputa, *op.cit.*, s. 1–22.

³⁸ N. Stanisławski, *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157), s. 118.

³⁹ D. Lewicka, K. Krot, *op.cit.* s. 55; K. Bachnik, *op.cit.*

⁴⁰ *Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce, Raport KPMG w Polsce*, KPMG, Warszawa 2014.

⁴¹ M. Zastempowski, *Potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 159, s. 153.

tworzyć element komponentu IV związany z konkurencyjnością⁴². W przedmiotowej analizie warto zwrócić uwagę na czynniki innowacyjności związane z aspektami organizacyjnymi, takie jak posiadanie komórki B+R⁴⁵ oraz spłaszczona struktura⁴⁴.

Do elementów komponentu IV należą czynniki związane ze strategią innowacyjności⁴⁵. Wspieranie innowacyjności od strony technicznej związane jest z nowościami informatycznymi⁴⁶, procesem kształtowania kompetencji pracowniczych w zakresie posługiwania się nowymi technologiami⁴⁷, ale także dbałością o dostęp do bieżących informacji, np. o projektach czy inicjatywach⁴⁸. Innym czynnikiem, który można uznać za element modelu inwestycyjnego, jest finansowanie działań innowacyjnych określone jako możliwości finansowania innowacji⁴⁹ i wielkość nakładów inwestycyjnych na ten cel.

Podsumowanie

W przeprowadzonej analizie poszukiwania czynników innowacyjności polskich przedsiębiorstw, ocenionych z perspektywy modeli biznesowych, można zauważyć, że do tworzenia wartości dla klienta, którą jest innowacyjność produktu lub usługi, przyczyniają się głównie czynniki wewnątrzorganizacyjne. Na podstawie przeprowadzonej analizy trudno ocenić siłę ich oddziaływania, ale liczba czynników zidentyfikowanych w poszczególnych obszarach analizowanych modeli daje podstawy do stwierdzenia, że to właśnie elementy wewnątrzorganizacyjne przyczyniają się w znacznym stopniu do wartości, jaką jest innowacyjność.

Przedstawione rozważania mogą być inspiracją do dalszych analiz i badań naukowych. Zaprezentowana metodyka badań może być wykorzystana do analizy i uogólniania trendów w innych systemach gospodarczych lub stanowić podstawę do badań

⁴² W. Caputa, *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w okresie globalizacji*, w: *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, W. Caputa, D. Szwejca (red.), CeDeWu, Warszawa 2010, s. 79.

⁴³ *Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa 2020, Raport KPMG w Polsce*, KPMG, Warszawa 2013; M. Grzebyk, K. Kryński, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw: ujęcie teoretyczne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20, s. 107–117.

⁴⁴ K. Gadomska, *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1.

⁴⁵ *Dojrzałość...*, *op.cit.*

⁴⁶ B. Kaczmarska, *Ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstw na podstawie zasobów internetowych*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosali (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

⁴⁷ L. Kozioł, A. Wojtowicz, R. Pyrek, *Determinanty zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw regionu Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, t. 24.

⁴⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ocena innowacyjności MSP sektora ICT*, w: *Wyzwania rozwojowe MSP. Innowacje, technologie, kryzys*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wyd. Difin, Warszawa 2011.

⁴⁹ B. Wyżnikiewicz, *Polskie MSP na drodze ku nowoczesności*, Instytut Badań nad Gospodarką, Warszawa 2013.

empirycznych zmian zachodzących z perspektywy czasu. Może też tworzyć inspirację do poszukiwania czynników innowacyjności w innych strukturach, modelach czy sieciach i ich analiz z perspektywy mikro (jednostki) i makro (uogólnionego modelu).

Bibliografia

- Bachnik K., *Źródła kreatywności organizacyjnej – wyniki badań empirycznych*, w: *Kierunki badań innowacyjności*, seria: Biznes i Zarządzanie, A. Lipińska, P. Klimas (red.), Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.
- Borkowska S., *HRM a postawy pracowników wobec innowacyjności*, „Master of Business Administration” 2010, nr 2(103).
- Bouncken R.B., Kraus S., Roig-Tierno N., *Knowledge-and Innovation-based Business Models for Future Growth: Digitalized Business Models and Portfolio Considerations*, „Review of Managerial Science” 2019, s. 1–14.
- Caputa W., *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w okresie globalizacji*, w: *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, W. Caputa, D. Szwejca (red.), CeDeWu, Warszawa 2010, s. 79.
- Christensen C.M., Bartman T., Van Bever D., *The Hard Truth about Business Model Innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2016, vol. 58, no. 1, s. 31.
- Coes D.H., *Critically Assessing the Strengths and Limitations of the Business Model Canvas*, (Master's thesis, University of Twente) 2014, s. 4, https://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf (dostęp: 5.01.2020).
- Demil B., Lecocq X., Ricart J.E., Zott C., *Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2015, vol. 9, no. 1, s. 1–11.
- Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, Raport KPMG w Polsce, Warszawa 2014.
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Wyd. PARP, Warszawa 2010.
- Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa 2020. Raport KPMG w Polsce*, KPMG, Warszawa 2013.
- Gadomska-Lila K., *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 124–135.
- George G., Bock A.J., *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, vol. 35, no. 1, s. 83–111.
- Grzebyk M., Kryński Z., *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw: ujęcie teoretyczne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20, s. 107–117.
- Hamel G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School, Press, Boston (MA) 2001.
- Joyce A., Paquin R.L., *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*, „Journal of Cleaner Production” 2016, vol. 135, s. 1477.
- Kaczmarska B., *Ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstw na podstawie zasobów internetowych*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosali (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

- Kamińska A., *Uwarunkowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 26(1), s. 77–90.
- Kozioł L., Wojtowicz A., Pyrek R., *Determinanty zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw regionu Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, t. 24.
- Kraje skandynawskie oraz Holandia – to liderzy innowacyjności w Unii Europejskiej. Polska w Europejskim Rankingu Innowacyjności z 2019 roku jest na piątym miejscu od końca*, https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/regional_pl
- Krawczyk-Sokołowska I., Pierścieniak A., Caputa W., *The Innovation Potential of the Enterprise in the Context of the Economy and the Business Model*, “Review of Managerial Science” 2019, s. 1–22.
- Lewicka D., Krot K., *Zaufanie organizacyjne jako czynniki kreujące proinnowacyjny klimat w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziana Folia Oeconomica” 2014, nr 4(305), s. 47–58.
- Massa L., Tucci C.L., Afuah A., *A Critical Assessment of Business Model Research*, “Academy of Management Annals” 2017, vol. 11, no. 1, s. 73–104.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective*, “Journal of Business Research” 2005, vol. 58, no. 6, s. 726–735.
- Nęcki Ł., *Budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu biznesowego canvas*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2013, z. 26, s. 31.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2010.
- Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy, Raport NBP*, NBP, Warszawa 2016.
- Romanowska M., *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 8, s. 4–8.
- Romanowska M., *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2.
- Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 41–47.
- Spieth P., Schneckenberg D., Matzler K., *Exploring the Linkage between Business Model (&) Innovation and the Strategy of the Firm*, “R&D Management” 2016, vol. 46, no. 3, s. 403–413.
- Spieth P., Schneckenberg D., Ricart J.E., *Business Model Innovation – State of the Art and Future Challenges for the Field*, “R&D Management” 2014, vol. 44, no. 3, s. 237–247.
- Stanisławski N., *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157), s. 118.
- Stec M., Grzebyk M., *The Implementation of the Strategy Europe 2020 Objectives in European Union Countries: The Concept Analysis and Statistical Evaluation*, “Quality & Quantity” 2018, vol. 52, no. 1, s. 119–133.
- Stelmaszczyk M., *Mediacyjny efekt zaufania zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 173(3), s. 25–40.
- Teece D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, “Long Range Planning” 2010, vol. 43, no. 2–3, s. 172–194.
- Van Cauwenberghe E., Maes L., Spittaels H., van Lenthe F.J., Brug J., Oppert J.M., De Bourdeaudhuij I., *Effectiveness of School-based Interventions in Europe to Promote Healthy Nutrition in Children and Adolescents: Systematic Review of Published and ‘Grey’ Literature*, “British Journal of Nutrition” 2010, vol. 103, no. 6, s. 781–797.

- Wyżnikiewicz B., *Polskie MSP na drodze ku nowoczesności*, Instytut Badań nad Gospodarką, Warszawa 2013.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ocena innowacyjności MSP sektora ICT*, w: *Wyzwania rozwojowe MSP. Innowacje, technologie, kryzys*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wyd. Difin, Warszawa 2011.
- Zastempowski M., *Potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 159, s. 153.
- Zott C., Amit R., *The Business Model: A Theoretically Anchored Robust Construct for Strategic Analysis*, “Strategic Organization” 2013, vol. 11, no. 4, s. 403–411.
- Ziółkowska B., Gorzeń-Mitka I., Sipa M., Skibiński A., *Some Remarks about Challenges in Supply Chain Management – Value Creation, Risk Management, Innovativeness and Demography*, “Advanced Logistic Systems” 2016, vol. 10, no. 2, s. 27–38.