



Akademia WSB

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Renata Gruszka

**KONFIGURACJA MODELU BIZNESU
A WZROST INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:
dra hab. inż. Łukasza Wróblewskiego, prof. AWSB

Promotor pomocniczy:
dr hab. inż. Adam Jabłoński, prof. UWSB MERITO

Recenzenci:
dr hab. Magdalena Sobocińska, prof. UEW
dr hab. Robert Romanowski, prof. UEP

Dąbrowa Górnicza 2024

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	4
3. Przebieg badań i struktura pracy	6
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	14
5. Wnioski z badań	19
6. Ograniczenia i kierunki dalszych badań	22
7. Wartość dodana pracy	23
8. Plan pracy	24

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Charakterystyczną cechą gospodarki trzeciej dekady XXI wieku są dynamiczne zmiany technologiczne i społeczne, które istotnie wpływają na organizacje biznesowe. Chcąc nadążyć za zachodzącymi zmianami podmioty gospodarcze starają się być jeszcze bardziej innowacyjne – wykazywać się sprawnym wprowadzaniem nowych produktów, technologii, metod organizacji, czy innych kluczowych operacji stymulujących rozwój. Aby to było jednak możliwe przedsiębiorstwo musi działać w oparciu o odpowiednio skonfigurowany model biznesu, który będzie nośnikiem sprzedaży i jednocześnie umożliwi osiągnięcie tzw. strategicznej zwinności, czyli umiejętności wykorzystywania szans i unikania zagrożeń. Jednocześnie przedsiębiorstwa muszą śledzić efektywność podejmowanych działań w kontekście wzrostu innowacyjności, dokonywać modyfikacji organizacyjnych i wypracowywać wewnętrzny system zachęty do zmian. Można zatem zauważyć pewne istotne nie rozpoznane dotąd zależności łączące model biznesu z innowacyjnością przedsiębiorstwa. Z jednej strony odpowiednio skonfigurowany model biznesu prowadzi do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa, z drugiej wprowadzane przez przedsiębiorstwa innowacje są czynnikiem stymulującym zmianę modelu biznesu dzisiaj, do aktualnego modelu biznesu jutro. **Przedmiotem rozważań autorki w niniejszej pracy była właśnie jedna z tych zależności – zależność dotycząca wpływu modelu biznesu na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa.**

W literaturze przedmiotu termin model biznesu został spopularyzowany w połowie lat 90. XX wieku wraz z rozpowszechnieniem Internetu i rozwojem nowych branż i technologii. Jednakże samo pojęcie modelu biznesu nie doczekało się jak dotąd jednoznacznej definicji. Badania literaturowe wykazały, że badacze w różny sposób przedstawiają istotę modelu biznesu. Pojęcie to bywa utożsamiane m.in. z architekturą biznesu, strategią przedsiębiorstwa, przewagą konkurencyjną, biznesplanem, kreowaniem wartości. Część badaczy⁴ istotę pojęcia model biznesu przedstawia jednak w ujęciu konfiguracyjnym, tzn. jako obiekt składający się z elementów wzajemnie powiązanych tworzących integralną całość. Z kolei z początkiem XXI wieku na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości obserwować możemy rozwój badań dotyczących innowacyjnych modeli biznesu.

Z badań literatury przedmiotu wynika jednak, że prawie w ogóle nie ma opracowań,

⁴ m.in. A. Osterwalder, Y.Pigneur, O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, J. Hedman, T. Kalling, A. Afuah, C. Tucci, L. Applegate, F. Betz, M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagerman, H.W. Chesbrough, R. Rosenbaum, G. Hamel, G.S. Yip, M. Duczowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczowska-Małysz, B. Nogalski, A. Jabłoński, T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, J. Niemczyk, K. Oblój.

które dotyczą badań nad wpływem poszczególnych elementów modelu biznesu na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa. Podejmowane przez naukowców wątki badawcze wpisywały się bowiem najczęściej w obszar badań nad:

- znaczeniem modeli biznesu w procesie zarządzania (B. Nogalski, K. Obłój, J. Magretta),
- poszukiwaniem uniwersalnych modeli biznesu niezależnie od rodzaju przedsięwzięcia (A. Osterwalder, Y. Pigneur, O. Gassman, K. Frankenberger i M. Cisk),
- kształtowaniem modeli biznesu w kontekście wzrostu wartości przedsiębiorstwa (A. Jabłoński, M. Jabłoński, H. Kagerman),
- kształtowaniem modeli biznesu w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (J. Brzóska, M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagerman, W.Ch. Kim, R. Mauborgne),
- rozwojem modeli biznesu w związku z innowacjami technologicznymi (H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, J.C. Linder i S. Cantrell, R. Amit i L. Massa),
- rozwojem modeli biznesu w związku z innowacjami nietechnologicznymi (A. Osterwalder, Y. Pigneur, M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagerman)
- determinantami rozwoju innowacyjnych modeli biznesu (W. Janasz, K. Koziół, A. Hargadon, R. Sutton),
- pomiarem efektywności i trwałości innowacyjnych modeli biznesu (L. Białoń, T. Falencikowski, M. Jabłoński, R. Borowiecki, J. Kaczmarek, T.W. Scott i P. Tiessen).

Zdaniem autorki w dostępnych źródłach literaturowych dominują rozważania dotyczące problematyki modeli biznesu rozpatrywanej przez pryzmat innowacyjności samych modeli biznesu, a brakuje opracowań traktujących model biznesu jako stymulantę wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Problem naukowy niniejszej pracy można sprowadzić do pytania jak (z jakich elementów) powinien być skonfigurowany model biznesu, aby prowadził do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa. W odpowiedzi na występującą we wskazanym obszarze lukę, **główny cel pracy ma charakter poznawczy**. Jest nim identyfikacja kluczowych elementów modelu biznesu stymulujących wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa. Wymaga to opracowania modelu hipotetyczno-dedukcyjnego (modelu czynników), który umożliwi oszacowanie wpływu (jego kierunku oraz siły) wyszczególnionych elementów modelu biznesu (tj. propozycja wartości, segment klientów, kanały dystrybucji, kluczowe zasoby,

kluczowi partnerzy, struktura kosztów, relacje z klientami, kluczowe działania) na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa.

Realizacja tak sformułowanego celu głównego wymagała osiągnięcia następujących **celów szczegółowych**:

- zebranie i usystematyzowanie dorobku naukowego w zakresie miejsca i roli innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- zebranie i usystematyzowanie dorobku naukowego w zakresie teorii modeli biznesu i ich konfiguracji,
- identyfikacja kluczowych komponentów modelu biznesu stymulujących wzrost innowacyjności przedsiębiorstw,
- określenie siły wpływu kluczowych elementów modelu biznesu na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa,
- opracowanie teoretycznego modelu biznesu sprzyjającego wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstwa.

Ze względu na tak zarysowany obszar badawczy konieczne było zastosowanie odpowiednich rozwiązań metodycznych. Dlatego za **cel metodyczny** przyjęto wskazanie metod i technik badawczych, a także metod analizy statystycznej najbardziej odpowiednich do rozpoznania znaczenia poszczególnych elementów modelu biznesu dla wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw. Cel ten dotyczył również opracowania narzędzi badawczych możliwych do zastosowania w badaniach mających na celu rozpoznanie siły wpływu poszczególnych elementów modelu biznesu na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa. Wreszcie **celem aplikacyjnym** pracy było wskazanie na możliwości wykorzystania w praktyce opracowanego wzorcowego modelu biznesu sprzyjającego wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstwa.

Aby zweryfikować najistotniejsze związki i zależności, jakie występują w badanym obszarze, w oparciu o dotychczasowy dorobek nauk o zarządzaniu i jakości przedstawiony w literaturze przedmiotu, sformułowano hipotezy badawcze. **Hipotezą główną** pracy było przypuszczenie, iż najsilniejszy wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa wywiera model biznesu skonfigurowany z takich elementów jak: „Propozycja wartości”, „Kanały dystrybucji”, „Kluczowe zasoby”, „Relacje klientami”, „Struktura kosztów” (przyjmuje się, że każdy z wymienionych elementów modelu biznesu wywiera co najmniej umiarkowany stymulujący wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa).

Określono również - związane z hipotezą główną - **hipotezy szczegółowe**:

- **H1: „Propozycja wartości”** to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący **silny** wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa;

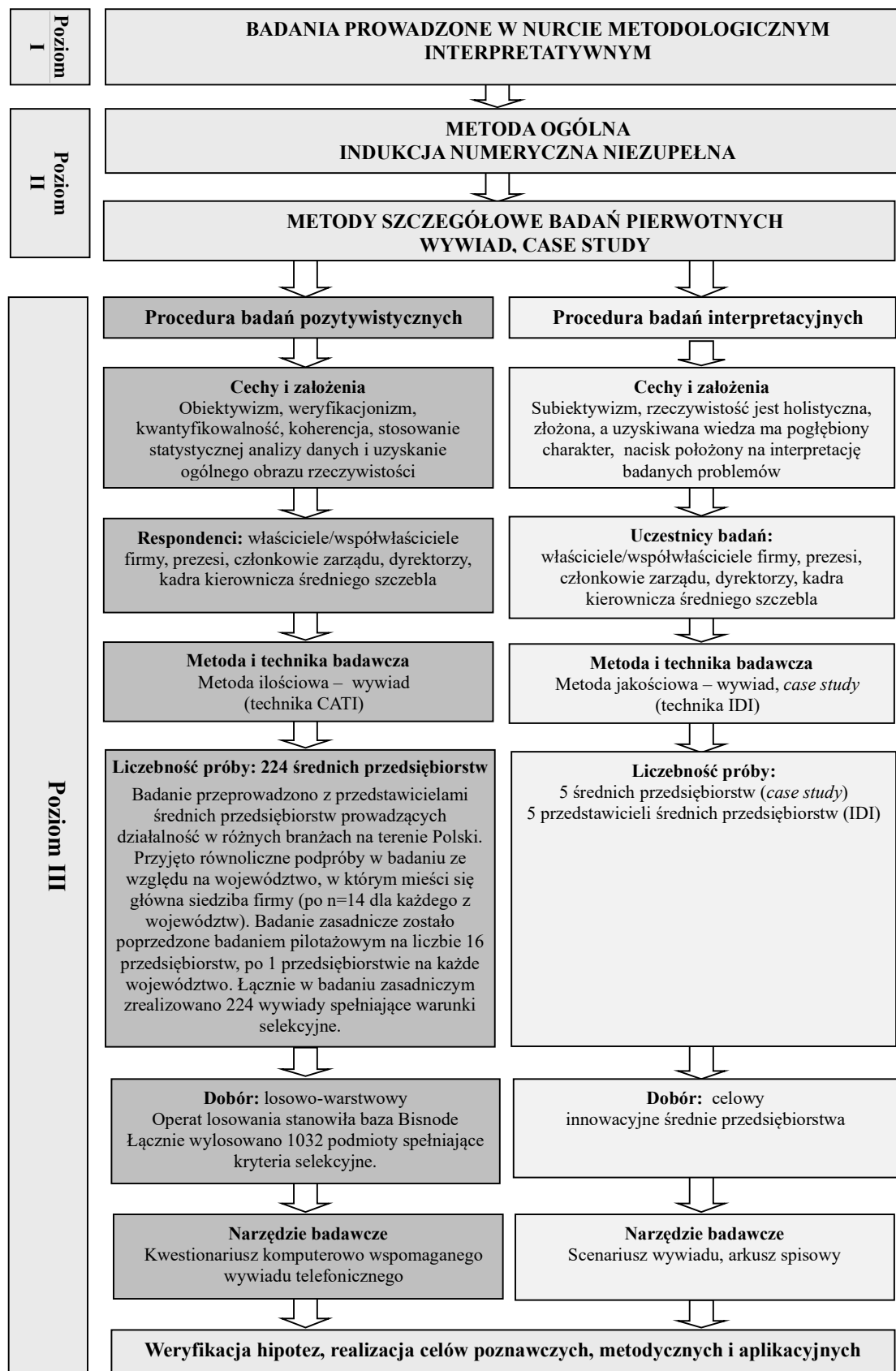
- **H2: „Kanały dystrybucji”** to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący **umiarkowany** wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa;
- **H3: „Kluczowe zasoby”** to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący **umiarkowany** wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa;
- **H4: „Relacje z klientami”** to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący **umiarkowany** wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa;
- **H5: „Struktura kosztów”** to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący **umiarkowany** wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa;
- **H6: „Kluczowi partnerzy”** to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący **słaby** wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa;
- **H7: „Segmentacja klientów”** to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący **słaby** wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa;
- **H8: „Kluczowe działania”** to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący **słaby** wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzono badania własne w nurcie metodologicznym interpretatywnym. W tym celu posłużono się metodą ogólną, jaką jest indukcja numeryczna niezupełna, a także metodą szczegółową - metodą wywiadu i *case study*.

Dążąc do uzyskania pogłębionych i kompleksowych wyników dotyczących wpływu modelu biznesu na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw, zastosowane zostało zintegrowane podejście badawcze wykorzystujące zarówno procedurę badań bezpośrednich pozytywistycznych, jak i interpretacyjnych. Dokonując wyboru aż dwóch procedur, kierowano się przede wszystkim tym, że wiedza uzyskana dzięki efektowi triangulacji jest pełniejsza niż w przypadku zastosowania tylko jednej z procedur badawczych. Pozwala ona holistycznie spojrzeć na problem badawczy i w konsekwencji daje spójne podstawy empiryczne do wnioskowania.

Strukturę przeprowadzonych badań empirycznych opartą na procedurze badań pozytywistycznych oraz interpretacyjnych zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Struktura przeprowadzonych badań empirycznych
Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Do realizacji celów pracy i weryfikacji postawionych hipotez wykorzystane zostały informacje pochodzące ze źródeł wtórnych (analiza archiwalna) i pierwotnych (analiza case study, IDI, CATI). Przed przystąpieniem do badań bezpośrednich zrealizowano badania o charakterze *desk research*, polegające na analizie dostępnych rozwiązań z obszaru zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości, w szczególności wpływu konfiguracji modelu biznesu na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa. Badania te pozwoliły na rozpoznanie zakresu tematycznego, ustalenie definicji istotnych dla podejmowanego tematu, metod badawczych, zdobycie i ugruntowanie informacji na temat elementów modelu biznesu sprzyjających wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstw. Źródła informacji wtórnych stanowiły zarówno klasyczna, jak i najnowsza literatura przedmiotu dotycząca miejsca i roli innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, modeli biznesu jako źródła kreacji innowacji w przedsiębiorstwie oraz projektowania modeli biznesu sprzyjających wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstw. Głównym celem przeprowadzonej analizy archiwalnej było rozpoznanie modeli biznesu sprzyjających wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstw. Informacje ze źródeł wtórnych posłużyły także do weryfikacji niektórych informacji pochodzących z badań bezpośrednich. Prace analityczne na źródłach wtórnych prowadzono od kwietnia 2015 do kwietnia 2023 roku.

W ramach badań bezpośrednich w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę *case study* pięciu innowacyjnych przedsiębiorstw, których dane identyfikacyjne przedstawiono w tabeli 1. W ramach *case study* przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielami kadry menedżerskiej wybranych przedsiębiorstw. Celem analizy było wyodrębnienie kluczowych elementów modelu biznesu, które w opinii badanych menedżerów wywarły istotny wpływ na wzrost innowacyjności ich przedsiębiorstw.

Tabela 1. Przedsiębiorstwa biorące udział w case study

Dane	Nazwa firmy				
	Legimi	PayPo	Shoper	Brainly	Bloober Team
Forma prawna	Spółka akcyjna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	Spółka akcyjna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	Spółka akcyjna
Siedziba	ul. Obornicka 330, 60-689 Poznań	ul. Domaniewska 39, 02-672 Warszawa	ul. Pawia 9, 31-154 Kraków	ul. Krowoderska 63B/6, 31-158 Kraków	ul. Cystersów 9, 31-553 Kraków
KRS	0000707323	0000575158	0000395171	0000354511	0000380757
REGON	301031192	362485126	121495203	142128951	120794317
NIP	778-146-08-97	521-370-59-97	945-215-69-98	7010215208	6762385817
Adres strony internetowej	www.legimi.pl	www.paypo.pl	www.shoper.pl	www.brainly.pl	blooberteam.com
Przeważający przedmiot działalności wg PKD	58.11.Z Wydawanie książek	64.92.Z Pozostałe formy udzielania kredytów	62.01.Z. Działalność związana z oprogramowaniem	63.12. Z. Działalność portali internetowych	62.01.Z. Działalność związana z oprogramowaniem
Ilość osób zatrudnionych	50	62	200	179	200
Roczny obrót za [w tys. zł]	62.466,77 (za 2022)	54.032,72 (za 2021)	80.194,00 (za 2021)	117.887,11 (za 2021)	74.832,08 (za 2021)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ekrs.ms.gov.pl.

Analizy *case study* wykazała, że model biznesu, który sprzyja wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstwa powinien swoją konfigurację oprzeć na pięciu kluczowych elementach takich jak: „Propozycja wartości”, „Kanały dystrybucji”, „Kluczowe zasoby”, „Relacje z klientami”, „Struktura kosztów”. Element modelu biznesu tj. „Propozycja wartości” pojawia się we wszystkich pięciu opisywanych przypadkach. Z kolei takie elementy modelu biznesu jak: „Kanały dystrybucji”, „Kluczowe zasoby”, „Relacje z klientami”, „Struktura kosztów” pojawiają się w czterech na pięć opisywanych przypadków. Elementy, które nie pojawiają się we wszystkich opisywanych przypadkach to: „Segmentacja klientów”, „Kluczowi partnerzy” oraz „Kluczowe działania”. Opis poszczególnych elementów modeli biznesu jest bardzo podobny do szablonu modelu biznesu opracowanego przez A. Osterwalder-a i Y.Pigenur-a. W związku z tym autorka pracy postanowiła przyjąć jako punkt wyjścia do dalszych badań ilościowych (analizy czynnikowej, a następnie modelowania równań strukturalnych) osiem wskazanych elementów modelu biznesu, które w konsekwencji zostały wykorzystane do budowy modelu hipotetyczno-dedukcyjnego.

Kolejnym etapem badań bezpośrednich, które zaprojektowane i przeprowadzone zostały przez autorkę, były badania ilościowe przeprowadzone metodą wywiadu (CATI) wśród przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 249 osób, osiągających roczny obrót

w wysokości od 11 do 50 milionów EUR (tzn. przedsiębiorstw średnich), w których spełniono jednocześnie co najmniej jeden z poniższych warunków:

- wdrożono nowe produkty/usługi (w ciągu ostatnich 3 lat),
- uzyskano patenty (w ciągu ostatnich 3 lat),
- zrealizowano bądź realizowane są prace badawczo-rozwojowe (w ciągu ostatnich 3 lat),
- firmie przyznano zewnętrzne dotacje/granty na badania i rozwój (w ciągu ostatnich 3 lat),
- jednostka posiada własne laboratorium badawczo-rozwojowe lub wyposażenie w aparaturę badawczą.

Podstawowe informacje o prowadzonych badaniach ilościowych zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych badań ilościowych

Wyszczególnienie	Badania
Metoda badawcza	Wywiad
Technika badawcza	Computer-Assisted Telephone Interview (CATI)
Narzędzie badawcze	Standaryzowany kwestionariusz wywiadu
Dobór próby	Losowo-warstwowy; Uczestnicy badania: przedstawiciele przedsiębiorstw prowadzących działalność w różnych branżach na terenie Polski; Liczebność próby: równoliczne podpróby w 16 województwach (po n=14 dla każdego z województw); Łącznie w badaniu zasadniczym zrealizowano 224 wywiady spełniające warunki selekcyjne; Operat losowania stanowiła baza Bisnode dawniej Hoppenstedt&Bonnier (HBI), aktualna na koniec 2022 roku.
Wielkość próby	224 średnich przedsiębiorstw
Zakres przestrzenny badania	ogólnopolski
Data badania	lutym-marzec 2023

Źródło: badania własne.

Badania ilościowe zostały przeprowadzone metodą wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (tj. zawierających pytania o ściśle określonej kolejności i niezmiennym brzmieniu, na ogół zamknięte). W badaniu wykorzystano standaryzowany kwestionariusz wywiadu w języku polskim składający się z dziewięciu części merytorycznych tworzących łącznie czterdzieści siedem pytań. W kwestionariuszu zamieszczono pytania w dziewięciu elementach tematycznych, z czego osiem dotyczyło kluczowych elementów modelu biznesu (oznaczone numerami i tytułami: 1. „Propozycja wartości”, 2. „Segmentacja klientów”, 3. „Kanały dystrybucji”, 4. „Kluczowe zasoby”, 5.

„Kluczowi partnerzy”, 6. „Strumienie kosztów”, 7. „Relacje z klientami”, 8. „Kluczowe działania”), a dziewiąty element dotyczył aspektów innowacyjności przedsiębiorstwa. Poszczególne elementy zawierały odpowiednio pięć bądź sześć zamkniętych pytań merytorycznych. Zastosowano dwubiegunową siedmiostopniową skalę oceny, tj. skalę Likerta, która rozciągała się od odpowiedzi „zdecydowanie nieważne” (-3) do „zdecydowanie ważne” (3). Pytania merytoryczne podporządkowane były ściśle celom badania. Techniczną kwestię realizacji badania ankietowego powierzono agencji badawczej INDICATOR z siedzibą w Warszawie, posiadającej bogate doświadczenie w zbieraniu wymaganych danych.

Próba miała charakter losowy-warstwowy. Badanie przeprowadzono z przedstawicielami przedsiębiorstw prowadzących działalność w różnych branżach na terenie Polski. Największy odsetek stanowiły osoby pracujące na stanowisku prezesa, członka zarządu, dyrektora (61,6%). Kolejną liczną grupę stanowiła kadra kierownicza niższego szczebla (29,5%), a najmniejszą grupą stanowili właściciele lub współwłaściciele firmy (8,9%).

Badanie zasadnicze zostało poprzedzone badaniem pilotażowym na liczbie 16 przedsiębiorstw, po 1 przedsiębiorstwie na każde województwo. W badaniu zasadniczym zrealizowano łącznie 224 wywiady spełniające warunki selekcyjne. Założono równoliczne podpróby ze względu na województwo, w którym mieści się główna siedziba firmy (po 14 średnich przedsiębiorstw dla każdego z województw). Operat losowania stanowiła baza Bisnode dawniej Hoppenstedt&Bonnier (HBI), aktualna na koniec 2022 roku, zawierająca wszelkie niezbędne informacje na temat podmiotów gospodarczych działających na terenie całej Polski (m.in.: dane teled adresowe przedsiębiorstwa, sekcje PKD, informacje o wielkości zatrudnienia, dane finansowe, informacje dotyczące eksportu i importu). Łącznie wylosowano 1032 podmioty. Algorytm randomizacji wbudowany w oprogramowanie do badań telefonicznych zapewnił jednakową szansę znalezienia się w próbie każdemu z rekordów w bazie danych. Warunkiem wejścia przedsiębiorstwa do próby było spełnienie następujących kryteriów:

- wielkość zatrudnienia (od 50 do 249 pracowników);
- osiągnięte obroty (od 11 do 50 mln EUR);
- wskazanie w pytaniu selekcyjnym co najmniej jednego z następujących warunków: przedsiębiorstwo wdrożyło nowe produkty/usługi (w ciągu ostatnich 3 lat), przedsiębiorstwo uzyskało patenty (w ciągu ostatnich 3 lat), w przedsiębiorstwie zrealizowało bądź realizuje się prace badawczo-rozwojowe (w ciągu ostatnich 3 lat),

przyznano przedsiębiorstwu zewnętrzne dotacje/granty na badania i rozwój (w ciągu ostatnich 3 lat), przedsiębiorstwo posiada własne laboratorium badawczo-rozwojowe lub wyposażenie w aparaturę badawczą.

W toku realizacji badania, nawiązano kontakt z 974 podmiotami w tym:

- zrealizowano wywiad z 224 z nich;
- 491 przedsiębiorstw nie spełniało wszystkich kryteriów doboru próby;
- 181 przedsiębiorstw odmówiło udziału w badaniu;
- 4 przerwało realizację wywiadu w trakcie jej trwania bez możliwości jego kontynuacji;
- 48 zgodziło się na wywiad poza terminami realizacji;
- w 26 przypadkach nie udało się nawiązać kontaktu z osobą decyzyjną.

Do analizy pozyskanych danych wykorzystano analizę rzetelności, analizę czynnikową oraz modelowanie równań strukturalnych. Do oceny rzetelności narzędzia pomiarowego (kwestionariusza pytań) wykorzystano jeden z najpopularniejszych wskaźników tj. wskaźnik alfa Cronbacha. Jest to miara oparta na wewnętrznej spójności odpowiedzi, a wyliczana jest ze średniej korelacji między pozycjami (pytaniami kwestionariusza). Przeprowadzona analiza rzetelności za pomocą współczynnika alfa Cronbacha wykazała, że w zakresie każdego elementu dla wyodrębnionych stwierdzeń narzędzie pomiarowe jest wysoce rzetelne.

Zasadność wykorzystania analizy czynnikowej oceniono za pomocą dwóch testów: KMO (Kaisera-Mayera-Olkina) oraz testu sferyczności Bartletta. Przeprowadzona analiza czynnikowa potwierdziła słuszność wyodrębnionych przez autorkę kluczowych komponentów modelu biznesu sprzyjających wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstwa, które zawarte zostały w kwestionariuszu wywiadu.

Estymację parametrów modelu hipotetyczno – dedukcyjnego obrazującego powiązania między najistotniejszymi elementami modelu biznesu ze wzrostem innowacyjności przedsiębiorstwa przeprowadzono przy wykorzystaniu metodologii modelowania równań strukturalnych. O sile związków pomiędzy elementami konstruktów świadczą wartości standaryzowanych współczynników. Wykazano, że wszystkie badane relacje są statystycznie istotne. Dokonano również oceny stopnia dopasowania modelu hipotetyczno-dedukcyjnego do danych empirycznych za pomocą tzw. wskaźników dobroci dopasowania, które potwierdziły, że model we właściwy sposób implikuje rzeczywistą strukturę macierzy wariancji-kowariancji pomiędzy analizowanymi składowymi konstruktów. Na podstawie rezultatów badań ilościowych, przyjęto założenie, że opracowany model hipotetyczno-

dedukcyjny może stanowić podstawę do budowy modelu teoretycznego.

Przyjętym celem pracy oraz postępowaniu badawczemu podporządkowana została struktura pracy obejmująca dwie główne warstwy: teoretyczną oraz empiryczną. Całość składa się z wprowadzenia, pięciu rozdziałów, zakończenia oraz dwóch załączników metodycznych (kwestionariusz CATI, scenariusz IDI).

Rozdział pierwszy poświęcony został zagadnieniu innowacji i innowacyjności oraz ich roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Omówiono w nim najistotniejsze pojęcia, którymi posługiwano się w pracy, tj.: innowacja, innowacyjność, proces innowacyjny. W dalszej kolejności zwrócono uwagę na różnorodność kryteriów podziału pojęcia innowacji. Rozdział zawiera również rozważania dotyczące czynników determinujących kształtowanie innowacyjności przedsiębiorstw.

W rozdziale drugim uwaga skupiona została na pojęciu modelu biznesu. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu definicji jakie występują w literaturze przedmiotu. Następnie zaprezentowano szeroki wachlarz typologii pojęcia model biznesu, w tym klasyfikacje modeli e-biznesu i modeli uniwersalnych. W tej części pracy omówiono również wpływ innowacji na ewolucję modeli biznesu, w tym kierunki zmian w konfiguracji w zależności od rodzaju innowacji. Na zakończenie rozdziału omówiono relacje zachodzące pomiędzy innowacjami a modelami biznesu.

Najważniejszym celem rozdziału trzeciego była charakterystyka konfiguracji modeli biznesu w kontekście wzrostu innowacyjności. Omówiono kwestie związane z integralnością i funkcjonalnością modelu biznesu. Przedstawiono uwarunkowania wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw rozpatrywanej przez pryzmat konfiguracji modelu biznesu. W rozdziale przedstawiono kluczowe atrybuty innowacyjnych modeli biznesu, a także omówiono proces projektowania i odnowy modeli biznesu. Na zakończenie omówiono zasady oceny efektywności modeli biznesu - przytoczono m.in. różne typy mierników służących ocenie ich efektywności.

Wyniki badań przeprowadzonych z zastosowaniem jakościowego i ilościowego podejścia badawczego zaprezentowane zostały w rozdziale czwartym. W pierwszej kolejności dokonano omówienia metodyki badań własnych z uwzględnieniem przyjętych założeń, celów metod oraz technik badawczych, liczebności próby oraz zaprojektowanych narzędzi badawczych. W dalszej części rozpoznano istotne elementy modelu biznesu stymulujące wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa. Rozpoznania kluczowych elementów modelu biznesu dokonano w wyniku przeprowadzonych badań jakościowych (*case study*, IDI). Następnie zweryfikowano rzetelność przyjętych składowych modelu biznesu na podstawie

przeprowadzonych badań statystycznych (analiza czynnikowa).

W rozdziale piątym, finalnym zaprezentowany został model hipotetyczno-dedukcyjny. Następnie na podstawie analizy równań strukturalnych oszacowano siłę wpływu wytypowanych w rozdziale czwartym elementów modelu biznesu na wzrost innowacyjności średniego przedsiębiorstwa. Przeprowadzona analiza stała się dalej punktem wyjścia do opracowania wzorcowego modelu teoretycznego. Model ten zawiera określony zbiór obligatoryjnych oraz fakultatywnych elementów modelu biznesu stymulujących wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa wraz ze specyfikacją katalogu odpowiednich działań dla każdego komponentu (zdefiniowanych na podstawie wyników analizy czynnikowej).

W zakończeniu sformułowano wnioski o charakterze poznawczym, aplikacyjnym i metodycznym, dokonano również weryfikacji hipotez badawczych. Uzupełnieniem pracy są załączniki metodyczne - wykorzystane narzędzia badawcze (kwestionariusz CATI oraz scenariusz IDI).

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Przyjęta w pracy **hipoteza główna** zakładająca, że najsilniejszy wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa wywiera model biznesu skonfigurowany z takich elementów jak: „Propozycja wartości”, „Kanały dystrybucji”, „Kluczowe zasoby”, „Struktura kosztów”, „Relacje klientami” (przyjmuje się, że każdy z wymienionych elementów modelu biznesu wywiera co najmniej umiarkowany stymulujący wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa) **nie została potwierdzona w wyniku przeprowadzonych badań**. Wyniki analizy potwierdziły wprawdzie, iż wymienione w hipotezie głównej elementy wywierają stymulujący wpływ na wzrost innowacyjności, jednakże siła oddziaływania w odniesieniu do jednego z elementów jest niższa niż zakładano, tj. słaba.

W wyniku przeprowadzonych badań **nie wszystkie z ośmiu hipotez szczegółowych zostały potwierdzone**. Wyniki badań odnoszące się do hipotez zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Hipotezy szczegółowe - wynik badań

Hipotezy szczegółowe	Wyniki badań
1	2
H1: „Propozycja wartości” to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący silny wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa	Brak podstaw do przyjęcia tej hipotezy szczegółowej. Z przeprowadzonych badań ilościowych wynika bowiem, że „Propozycja wartości” to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący umiarkowany wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa.
H2: „Kanały dystrybucji” to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący umiarkowany wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy
H3: „Kluczowe zasoby” to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący umiarkowany wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa	Brak podstaw do przyjęcia tej hipotezy szczegółowej. Z przeprowadzonych badań ilościowych wynika bowiem, że „Kluczowe zasoby” to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący słaby wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa
H4: „Relacje z klientami” to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący umiarkowany wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy
H5: „Struktura kosztów” to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący umiarkowany wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy
H6: „Kluczowi partnerzy” to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący słaby wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy
H7: „Segmentacja klientów” to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący słaby wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy
H8: „Kluczowe działania” to element modelu biznesu, który wywiera stymulujący słaby wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki badań nie wykazały żadnych elementów modelu biznesu, które wywierają stymulujący silny wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa. Takie elementy jak: „Propozycja wartości”, „Kanały dystrybucji”, „Kluczowe zasoby”, „Relacje z klientami” i „Struktura kosztów” to elementy modelu biznesu, które wpływają stymulująco umiarkowanie na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa. Pozostałe elementy tj.: „Kluczowe zasoby”, „Kluczowi partnerzy”, „Segmentacja klientów” oraz „Kluczowe działania” to elementy modelu biznesu, które także wpływają stymulująco na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, ale ze słabą siłą oddziaływania.

Głównym celem pracy było opracowanie modelu teoretycznego obrazującego powiązania między najistotniejszymi elementami modelu biznesu ze wzrostem innowacyjności przedsiębiorstwa. Opracowanie modelu teoretycznego zostało poprzedzone zbudowaniem modelu hipotetyczno – dedukcyjnego przy sformułowanej hipotezie głównej stanowiącej, że najsilniejszy wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa wywiera

model biznesu skonfigurowany z takich elementów jak: „Propozycja wartości”, „Kanały dystrybucji”, „Kluczowe zasoby”, „Relacje z klientami”, „Struktura kosztów” (przyjmuje się, że każdy z wymienionych elementów modelu biznesu wywiera co najmniej umiarkowany stymulujący wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa).

Poszczególnym komponentom modelu biznesu przypisano określoną siłę wpływu. Założenia siły oddziaływania poszczególnych elementów modelu biznesu na wzrost innowacyjności przyjęto na podstawie wyników badań jakościowych - *case study* (5 przedsiębiorstw, w tym indywidualne wywiady pogłębione IDI z przedstawicielami kadry menedżerskiej analizowanych przedsiębiorstw). Wyniki analizy *case study* pozwoliły na wyodrębnienie kluczowych elementów modelu biznesu wpływających na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, co zostało zaprezentowane w Tabeli 4.

Tabela 4. Kluczowe elementy modelu biznesu i ich siła oddziaływania na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa– wyniki analizy *case study*

Nazwa elementu	Częstotliwość występowania w <i>case study</i>	Przyjęta siła oddziaływania na wzrost innowacyjności
Propozycja wartości	5x	+++
Kanały dystrybucji	4x	++
Kluczowe zasoby	4x	++
Relacje z klientami	4x	++
Struktura kosztów	4x	++
Kluczowi partnerzy	1x	+
Segmentacja klientów	1x	+
Kluczowe działania	2x	+

(+++) oznacza stymulujący silny wpływ

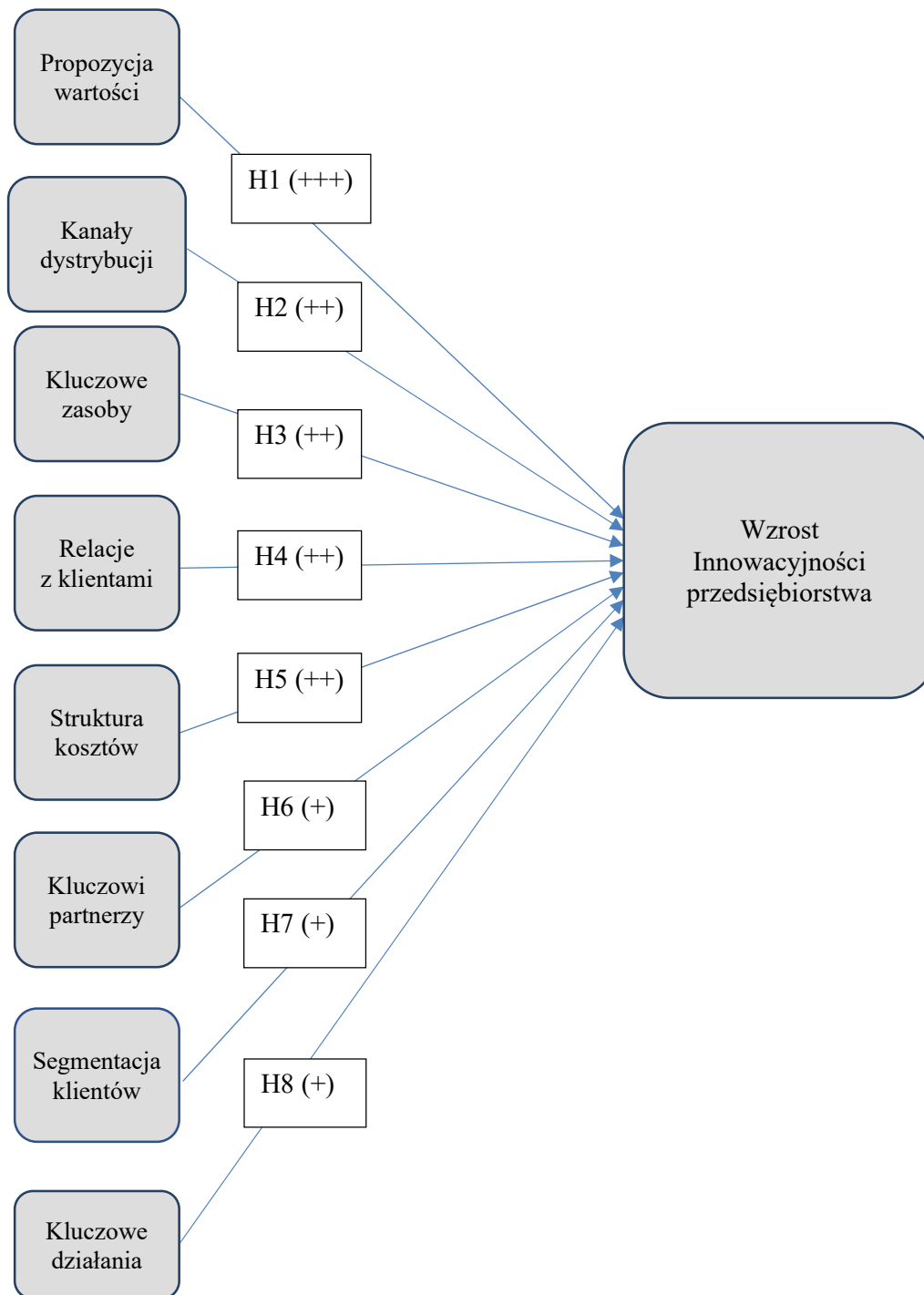
(++) oznacza stymulujący umiarkowany wpływ

(+) oznacza stymulujący słaby wpływ

Źródło: badania własne.

Rzetelność przyjętych składowych modelu biznesu zweryfikowano na podstawie przeprowadzonych badań statystycznych (analiza czynnikowa). Siłę wpływu wytypowanych elementów modelu biznesu na wzrost innowacyjności średniego przedsiębiorstwa oszacowano na podstawie analizy równań strukturalnych.

Model hipotetyczno-dedukcyjny obrazujący kierunek oraz siłę wpływu poszczególnych elementów modelu biznesu na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa wg hipotez szczegółowych zaprezentowano na rysunku 2.

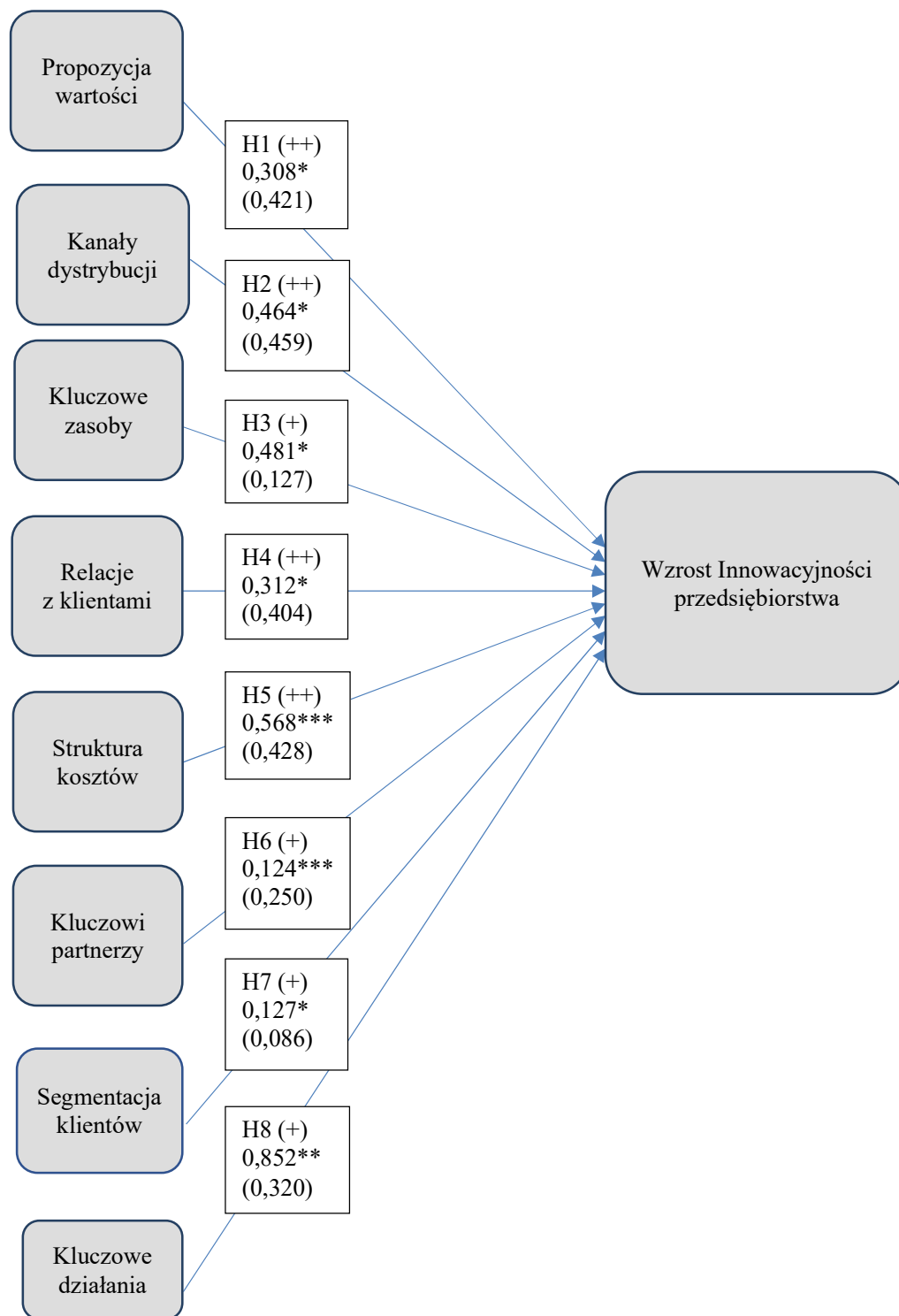


(+++) oznacza stymulujący silny wpływ
 (++) oznacza stymulujący umiarkowany wpływ
 (+) oznacza stymulujący słaby wpływ

Rysunek 2. Model hipotetyczno-dedukcyjny dla hipotez szczegółowych

Źródło: opracowanie własne.

Ostateczny model ścieżkowy wraz z wartościami współczynników modelu oraz współczynników standaryzowanych (zamieszczone w nawiasie) uwzględniający wyniki badań zamieszczono na rysunku 3.



*statystyczna istotność na poziomie 0,05
 ** statystyczna istotność na poziomie 0,01
 *** statystyczna istotność na poziomie 0,001

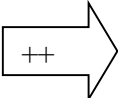
Rysunek 3. Model hipotetyczno-dedukcyjny dla hipotez szczegółowych – współczynniki modelu

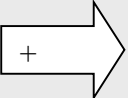
Źródło: badania własne.

5. Wnioski z badań

Podsumowując uzyskane wyniki badań ilościowych, z uwagi na fakt, iż wyniki te potwierdziły, że każdy ze wskazanych elementów modelu biznesu wywiera stymulujący wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, przyjęto założenie, że opracowany model hipotetyczno-dedukcyjny może stanowić podstawę do budowy **modelu teoretycznego** (Tabela 5). Przystępując do jego opracowania uznano za obligatoryjne te elementy modelu biznesu, które zgodnie z wynikami badań ilościowych mają stymulujący umiarkowany wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, a elementy, które mają stymulujący słaby wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa uznano za elementy fakultatywne w modelu.

Tabela 5. Teoretyczny model biznesu sprzyjający wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstw

Składowe modelu biznesu		Opis	Proponowane działania	5	Wzrost innowacyjności średniego przedsiębiorstwa	
					Rodzaj innowacji	Przejawy wzrostu innowacyjności
1	2	3	4	5	6	7
Obligatoryjne	Propozycja wartości	Zestaw korzyści oferowanych przez jednostkę określonemu klientowi w celu rozwiązania jego problemu bądź zaspokojeniu jego potrzeb	<ul style="list-style-type: none"> – Dostosowanie produktu do potrzeb konkretnego klienta/segmentu rynku (indywidualizacja produktów); – Zapewnienie wyższej jakości produktów/usług w porównaniu do oferty konkurentów; – Zaspokojenie nowego zestawu potrzeb dotąd niezidentyfikowanych przez klientów wskutek wcześniejszego braku oferty w tym zakresie (nowość propozycji wartości); 		produktowe	wprowadzenie na rynek nowych i/lub zmodyfikowanych produktów/usług których wartość przewyższa ofertę konkurencji
	Kanały dystrybucji	Sposób przekazywania klientom propozycji wartości	<ul style="list-style-type: none"> – Posiadanie bezpośredniego kanału dystrybucji produktów (np. sklep firmowy); – Posiadanie sklepu internetowego; – Prowadzenie sprzedaży bezpośredniej na zasadzie kontaktów indywidualnych (poza siecią dystrybutorów); – Prowadzenie sprzedaży poprzez sieć hurtowników; 		organizacyjne	Zastosowanie nowego rozwiązania logistycznego niestosowanego dotychczas w branży
	Relacje z klientami	Sposób i zakres komunikacji z klientami	<ul style="list-style-type: none"> – Budowa relacji z klientem oparte na osobistym wsparciu podczas sprzedaży bezpośredniej; – Budowa relacji z klientem oparte na procesie samoobsługi i automatyzacji; – Budowa relacji z klientem oparte na osobistych kontaktach z dedykowanym opiekunem klienta; – Budowa relacji z klientem oparte na tworzeniu własnej społeczności internetowej mającej na celu lepsze zrozumienie klientów, ich problemów i potrzeb 		marketingowe	Zapewnienie szybkości i jakości procesu obsługi klienta, którego wartość przewyższa ofertę konkurencji
	Struktura kosztów	Kategorie wydatków ponoszonych w związku z działaniem modelu biznesu	<ul style="list-style-type: none"> – Ponoszenie wyższych kosztów w związku z koncentracją na wysoce atrakcyjnej propozycji wartości i wysokim poziomem indywidualizacji usługi (produkty/usługi klasy premium); – Ponoszenie wyższych kosztów w związku z koncentracją na automatyzacji procesów biznesowych (np. poprzez zastosowanie sztucznej inteligencji); – Obniżka kosztów poprzez wykorzystywanie tych samych działań marketingowych czy kanałów dystrybucji względem wielu oferowanych produktów/usług; 		procesowe	Zmiana w metodach wytwarzania/metodach świadczenia usług

1	2	3	4	5	6	7
Fakultatywne	Kluczowe zasoby	Zbiór niezbędnych aktywów (materialnych, niematerialnych, ludzkich, finansowych)	<ul style="list-style-type: none"> – Posiadanie własnych zasobów niematerialnych (np. marka, wiedza autorska, patenty i prawa autorskie); – Posiadanie zintegrowanych/zaawansowanych systemów IT do zarządzania firmą; – Posiadanie własnych zasobów ludzkich (tj. inżynierowie, specjaliści, naukowcy, wykwalifikowani sprzedawcy); – Dysponowanie dźwignią finansową w postaci zewnętrznych dotacji/pożyczek/gwarancji lub innego finansowania celowego; – Posiadanie strategicznych kooperantów biznesowych; 		produktowe	Ulepszanie parametrów technicznych produktów i usług (zmiana technologiczna)
	Kluczowi partnerzy	Współpracujące jednostki	<ul style="list-style-type: none"> – Budowa długotrwałych relacji z mediami (podmioty opiniotwórcze); – Budowa długotrwałej relacji ze społecznością lokalną; – Budowa długotrwałych relacji z jednostkami samorządowymi/rządowymi; – Budowa długotrwałych relacji z kooperantami zaopatrujących kluczowe obszary działalności firmy; – Budowa długotrwałych relacji z pracownikami; 		organizacyjne	Udoskonalanie łańcucha dostaw poprzez budowanie partnerstw strategicznych, sieć partnerów, unowocześnianie relacji z pracownikami
	Segmentacja klientów	Podział odbiorców wg określonych kryteriów	<ul style="list-style-type: none"> – Podział rynku na segmenty klientów; – Opracowanie profilu klienta/klientów docelowego/docelowych; – Podział rynku w oparciu o wiele różnych kryteriów (przynajmniej cztery kryteria); – Obsługa klientów o konkretnych i szczególnych wymaganiach (koncentracja na rynku niszowym); – Obsługa bardzo licznych i rozporoszonych klientów o podobnych potrzebach i problemach (koncentracja na rynku masowym); 		marketingowe	Kategoryzacja klientów dokonywana przy wykorzystaniu nowoczesnych technik badania zmiennych bazowych
	Kluczowe działania	Najważniejsze działania zapewniające sprawność działania modelu biznesu	<ul style="list-style-type: none"> – Zaangażowanie związane z prowadzeniem bieżącej i aktualnej promocji propozycji wartości (aktywna kampania reklamowa); – Zaangażowanie związane z prowadzeniem internetowej platformy sprzedażowej i/lub internetowej portalu informacyjnego; – Zaangażowanie związane z aktualizacją produktów/usług w zależności od potrzeb klientów i działań konkurencji (bieżący monitoring potrzeb klientów). 		procesowe	Identyfikacja kluczowych procesów związanych ze sposobem produkowania/dostarczania usług, budowania świadomości istnienia marki produktów/usług wśród klientów

(++) oznacza stymulujący umiarkowany wpływ, (+) oznacza stymulujący słaby wpływ

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych oraz ilościowych.

6. Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Koncepcja modelu biznesu podlega dynamicznemu rozwojowi, a rozważania naukowe dotyczące zależności przyczynowo - skutkowej pomiędzy poszczególnymi elementami modelu biznesu i wzrostem innowacyjności poparte badaniami empirycznymi stanowią przydatny materiał dla praktyków biznesu. Autorka pracy ma jednak świadomość występujących ograniczeń niniejszej pracy związanych przede wszystkim z zastosowaną w badaniach bezpośrednich metodą badawczą. Zarówno badania prowadzone metodą wywiadu, techniką CATI, indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI), jak i studium przypadku mimo niewątpliwych zalet, posiadają również wady, które w dużym stopniu determinują jakość uzyskanych wyników. **Po pierwsze**, autorka zdaje sobie sprawę, że mimo, iż przeprowadzone badania na próbie 224 innowacyjnych średnich przedsiębiorstw mają charakter ogólnokrajowy (równoliczne próby w 16. województwach po 14 przedsiębiorstw dla każdego z województw), to nie można ich uznać za badania w pełni reprezentatywne. **Po drugie**, uzyskane dane metodą *case study* czy indywidualnego wywiadu pogłębionego z przedstawicielami wybranych innowacyjnych średnich przedsiębiorstw mają charakter jakościowy i opierają się głównie na subiektywnych ocenach i opiniach badanych. **Jednocześnie** ustalenia pochodzące z badań jakościowych (*case study*) stanowiły podstawę do przyjęcia określonych założeń w zakresie identyfikacji kluczowych elementów modelu biznesu stymulujących wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, co mogło prowadzić do zbyt daleko idących uogólnień wykorzystywanych w dalszej ilościowej analizie statystycznej. Przedstawiając pracę autorka pozostaje jednak z przekonaniem, że stanie się ona pomocnym narzędziem praktycznym dla przedsiębiorców projektujących swój model biznesu, który uwzględnia perspektywę wzrostu innowacyjności. Jednocześnie autorka pracy sugeruje **przeprowadzenie dalszych pogłębionych badań**, które dostarczą informacji na temat powiązań i zależności występującymi pomiędzy różnymi elementami zaproponowanego modelu. Warto przeprowadzić również badania dotyczące pomiaru stopnia wzrostu innowacyjności w przedsiębiorstwach, które zdecydują się wdrożyć zaproponowany model teoretyczny. Dodatkowo autorka pracy sugeruje powtórzenie procedury badawczej na grupie dużych przedsiębiorstw, które wg danych Głównego Urzędu Statystycznego wykazują się w Polsce wyższym stopniem innowacyjności niż badane na potrzeby niniejszej pracy przedsiębiorstwa średnie.

7. Wartość dodana pracy

Jak wykazano w pracy pomimo dostępności wielu opracowań dotyczących modeli biznesu i innowacyjności przedsiębiorstw literatura przedmiotu, nie dostarcza satysfakcjonującej wiedzy dotyczącej wpływu konfiguracji modeli biznesu na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw. Było to dla autorki bezpośrednim impulsem do podjęcia się badań w tym obszarze i w efekcie opracowania teoretycznego modelu biznesu. Zeprezentowany w pracy model teoretyczny stanowi autorską koncepcję interpretacji powiązań występujących pomiędzy określonymi jego elementami a wzrostem innowacyjności przedsiębiorstwa. Opracowany model teoretyczny oprócz wskazania kluczowych komponentów zawiera także katalog pożądanych działań w ramach każdego elementu. Proponowane postępowanie w ramach danego komponentu wynika wprost z rezultatów przeprowadzonej analizy czynnikowej opisanej w rozdziale czwartym pracy. Składowe opracowanego przez autorkę modelu biznesu zostały podzielone na dwie grupy, z czego pierwsza grupa określona została jako elementy obligatoryjne, a druga grupa jako elementy fakultatywne. Zróżnicowanie komponentów zostało dokonane w oparciu o wyniki badań jakościowych i ilościowych.

Zgodnie ze wskazaniem modelu teoretycznego punktem wyjścia do skonfigurowania modelu biznesu prowadzącego do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa powinno być odpowiednie sformułowanie propozycji wartości, a następnie opracowanie koncepcji dystrybucji oferty oraz zarządzania relacjami z klientem. Działania te należy powiązać z aspektem finansowym dotyczącym określenia struktury kosztów, który zamyka zestaw kluczowych filarów konstruujących model biznesu innowacyjnego średniego przedsiębiorstwa. Zdaniem autorki, jak również menedżerów, z którymi przeprowadzony został indywidualny wywiad pogłębiony, w praktyce konfiguracji modelu biznesu ważne są również inne jego elementy tj.: „Kluczowe zasoby”, „Kluczowi partnerzy”, „Segmentacja klientów”, „Kluczowe działania”, których odpowiednie uwzględnienie w konfiguracji modelu biznesu wpływa stymulująco na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa. Opracowany model określa dla każdego komponentu zestaw działań, których podjęcie wpływa na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa. Opracowany odrębnie dla każdej składowej modelu katalog czynności jest rezultatem przeprowadzonych badań ilościowych (analizy czynnikowej), na podstawie których wyłoniono te pozycje, które uzyskały wymaganą wysokość ładunku czynnikowego. Model teoretyczny zakłada, iż zrealizowanie działań określonych dla poszczególnych komponentów modelu wpłynie w sposób stymulujący (umiarkowany dla obligatoryjnych elementów i słaby dla fakultatywnych elementów) na wzrost innowacji

produktowych, organizacyjnych, marketingowych i procesowych w przedsiębiorstwie. Innowacje produktowe będą przejawem odpowiednich działań w zakresie „Propozycji wartości: (komponent obligatoryjny) i „Kluczowych zasobów” (komponent fakultatywny). Z kolei innowacje organizacyjne będą głównie rezultatem stosownych działań w zakresie „Kanałów dystrybucji” (komponent obligatoryjny) i „Kluczowych partnerów” (komponent fakultatywny). Wzrost innowacyjności marketingowej będzie przede wszystkim następstwem wdrożenia działań zdefiniowanych dla „Relacji z klientami” (komponent obligatoryjny) i „Segmentacji klientów” (komponent fakultatywny). Innowacje procesowe będą natomiast efektem działań właściwych dla „Struktury kosztów” (komponent obligatoryjny) i „Kluczowych działań” (komponent fakultatywny).

Koncepcja modelu biznesu podlega dynamicznemu rozwojowi, a rozważania naukowe dotyczące zależności przyczynowo - skutkowej pomiędzy poszczególnymi elementami modelu biznesu i wzrostem innowacyjności poparte badaniami empirycznymi stanowią przydatny materiał dla praktyków biznesu. Autorka wyraża nadzieję, że zawarte w pracy treści staną się źródłem inspiracji dla teoretyków i praktyków zajmujących się problematyką modeli biznesu w aspekcie wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw. Praca może być szczególnie przydatna menedżerom, którzy zarządzając średnimi przedsiębiorstwami w Polsce podejmują działania mające na względzie wzrost innowacyjności. W opinii autorki zaproponowane rozwiązanie modelowe pozwoli praktykom na przejście przez tzw. „szybką ścieżkę” konfigurowania modelu biznesu stymulującego wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa.

8. Plan pracy

Wstęp **9**

Rozdział I

Miejsce i rola innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem **17**

1. Koncepcja innowacji w ewolucji zarządzania 17
2. Wpływ rozwoju otoczenia na kształtowanie innowacyjności przedsiębiorstw 36
3. Mechanizmy determinujące zdolność przedsiębiorstwa do kreowania innowacji 47
4. Identyfikacja kluczowych czynników wspomagających wdrażanie innowacji 59

Rozdział II

Model biznesu jako źródło kreacji innowacji w przedsiębiorstwie **69**

1. Istota modelu biznesu w naukach o zarządzaniu 69
2. Typologia modeli biznesu 77

3.	Wpływ innowacji na ewolucję modeli biznesu	83
4.	Wybór modelu biznesu w zależności od przeznaczenia innowacji	89
Rozdział III		
Konfiguracja modelu biznesu w aspekcie wzrostu innowacji przedsiębiorstwa		95
1.	Projektowanie modelu biznesu	95
2.	Integralność i funkcjonalność modelu biznesu	109
3.	Dynamiczna kreacja i odnowa strategiczna modelu biznesu	114
4.	Ocena efektywności modelu biznesu o odpowiedniej konfiguracji	124
Rozdział IV		
Czynniki wpływające na wzrost innowacyjności średnich przedsiębiorstw w Polsce		137
1.	Metodyka procesu badawczego	137
2.	Najważniejsze składowe modelu biznesu innowacyjnego przedsiębiorstwa – wnioski z analizy <i>case study</i>	150
3.	Najważniejsze składowe modelu biznesu innowacyjnego przedsiębiorstwa – wyniki analizy czynnikowej	162
Rozdział V		193
Konfiguracja modelu biznesu w kontekście wzrostu innowacyjności średnich przedsiębiorstw w Polsce		
1.	Założenia budowy modelu w naukach o zarządzaniu i jakości	193
2.	Statystyki opisowe dla stwierdzeń definiujących kluczowe elementy modelu biznesu	199
3.	Wpływ kluczowych elementów modelu biznesu na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa - wyniki analizy równań strukturalnych	211
4.	Model teoretyczny i przesłanki jego wdrożenia do praktyki gospodarczej	220
Zakończenie		229
Bibliografia		235
Spis tabel		257
Spis rysunków		261
Załącznik 1		263
Załącznik 2		267
Streszczenie		269
Summary		271