



P I O T R J A N U L E K

**PROJEKTOWANIE
MODELI BIZNESU
USŁUG PROFESJONALNYCH**

w mediach społecznościowych

PROJEKTOWANIE / CYFRYZACJA / POMIAR

Piotr Janulek

Projektowanie modeli biznesu
usług profesjonalnych
w mediach społecznościowych

SOPOT 2022

© Copyright by
Centrum Myśli Strategicznych
ul. Powstańców Warszawy 19
81-718 Sopot

Recenzenci: Prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska-Ziemacka
dr hab. Paweł Dec, Prof. SGH

Korekta językowa: Gabriela Steliga

Skład techniczny: Łukasz Sitko

Proces wydawniczy: Martyna Chojnacka

Projekt okładki: Sopocka Grupa Marketingowa Sp. z o.o.

ISBN 978-83-66843-09-7

Spis treści

WSTĘP	5
PODZIĘKOWANIA I WYJAŚNIENIA	12
ROZDZIAŁ 1. MODELE BIZNESU WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI	
1.1. Teoretyczne podstawy koncepcji modeli biznesu	13
1.1.1. Zarządzanie wiedzą	14
1.1.2. Łańcuch wartości	20
1.1.3. Teoria zasobowa	24
1.1.4. Teoria innowacji	29
1.2. Koncepcja modeli biznesu	38
1.2.1. Modele jako narzędzie teorii	39
1.2.2. Definicje modeli biznesu	46
1.2.3. Klasyfikacje modeli biznesu	50
1.2.4. Elementy i struktura modeli biznesu	58
1.2.5. Projektowanie innowacji w modelach biznesu	63
ROZDZIAŁ 2. PRZEDSIĘBIORSTWA USŁUG PROFESJONALNYCH	
2.1. Pojęcie przedsiębiorstw usług profesjonalnych	77
2.1.1. Profesjonalność a usługi	78
2.1.2. Dziedziny usług profesjonalnych	86
2.1.3. Analiza modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych	90
2.2. ICT a usługi	98
2.2.1. Trendy ICT	98
2.2.2. Cyfrowy biznes usług	105
ROZDZIAŁ 3. MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE A MODELE BIZNESU	
3.1. Charakterystyka mediów społecznościowych	113
3.1.1. Przegląd historyczny narzędzi i rozwiązań komunikacyjnych	114
3.1.2. Pojęcie i funkcje mediów społecznościowych	120
3.1.3. Kierunki rozwoju mediów społecznościowych	124
3.1.4. Media społecznościowe w paradygmacie sieci	127
3.2. Proinnowacyjne aspekty modeli biznesu wykorzystujące media społecznościowe	134
3.2.1. Crowdsourcing	134
3.2.2. Croudfunding	138
3.2.3. Otwarte innowacje	142
3.2.4. Przedsiębiorczość technologiczna	150

ROZDZIAŁ 4. MODELE BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTW USŁUG PROFESJONALNYCH WYKORZYSTUJĄCYCH MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE. BADANIA EMPIRYCZNE

4.1. Wstęp do badań empirycznych.....	158
4.1.1. Triangulacja metod	159
4.1.2. Cel badań.....	159
4.1.3. Zakres badań.....	161
4.1.4. Zmienne i model badawczy.....	161
4.1.5. Hipotezy badawcze.....	164
4.2. Media społecznościowe a przedsiębiorstwa usług profesjonalnych: badanie ilościowe	165
4.2.1. Metoda, technika i narzędzie badawcze	165
4.2.2. Wyłonienie próby i jej charakterystyka.....	166
4.2.3. Uogólnienia i podsumowanie	167
4.3. Nowe tendencje w zakresie wykorzystania potencjału mediów społecznościowych: badanie jakościowe. Studia przypadków	192
4.3.1. Cel studium przypadków	192
4.3.2. Zasady doboru przedsiębiorstw do wywiadu	193
4.3.3. Opracowanie narzędzia gromadzenia danych	194
4.3.4. Analiza zgromadzonych danych.....	196
4.3.5. Uogólnienia i podsumowanie	209
4.4. Podsumowanie	212

ROZDZIAŁ 5. POSTULATY W ZAKRESIE PROJEKTOWANIA INNOWACYJNYCH MODELI BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTW USŁUG PROFESJONALNYCH ZA POMOCĄ MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH

5.1. Założenia dla projektowania innowacyjnych modeli biznesu.....	216
5.1.1. Postulaty dla rozwoju teorii.....	216
5.1.2. Ograniczenia zastosowania mediów społecznościowych.....	226
5.2. Wytyczne projektowania modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych stosujących media społecznościowe	230
5.2.1. Rekomendowane wskaźniki.....	231
5.2.2. Postulaty dla menedżerów	235
5.3. Wdrożenie koncepcji projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych stosujących media społecznościowe	241

ZAKOŃCZENIE.....	245
------------------	-----

WYKAZ TABEL.....	249
------------------	-----

WYKAZ WYKRESÓW	250
----------------------	-----

WYKAZ RYSUNKÓW	251
----------------------	-----

WYKAZ FOTOGRAFII.....	252
-----------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	253
--------------------	-----

Wstęp

W ostatniej dekadzie radykalnie wzrosło zainteresowanie koncepcją modeli biznesu z uwagi na przekonanie, że o sukcesie w biznesie w pierwszej kolejności decyduje zmonetyzowana uwaga klienta, a nie sam produkt czy zastosowana technologia. Żyjemy w czasach, w których budowanie produktu jest łatwiejsze i tańsze niż kiedykolwiek wcześniej, a podaż samych usług jest największa w historii. Jednocześnie, żeby pochwalić się sukcesem, trzeba z największą uwagą podejść zarówno do produktu, jak i do modelu biznesu, za pomocą którego produkt znajdzie klientów. Parafrazując Ash Maurya: „Model biznesu, a nie usługa, to usługa. To model biznesu kupują inwestorzy i klienci, a nie oferowane im rozwiązanie”¹. Koncepcja ta jest szczególnie interesująca w kontekście projektowania, skalowania, okresów przejściowych i planowania zmian o znaczeniu strategicznym.

Samo modelowanie, weryfikacja i prototypowanie są permanentnym wyzwaniem każdej działalności twórczej. Każdy architekt, lekarz czy księgowy zaczyna edukację od modelu. Mimo że architektów uczy się posługiwania makietami, przedsiębiorców szkoli się głównie w działalności operacyjnej. Starają się i są innowacyjni, ale zbyt rzadko posługują się narzędziami o cechach modeli. Koncepcja modeli biznesu jest narzędziem poręcznym daleko bardziej niż biznesplan i bardziej zrozumiałym². Ponadto projektowanie modeli biznesu tym różni się od biznesplanu, że projekt nie zawiera elementu akceptacji, ale stanowi przygotowanie planu, szkic zawierający kilka wariantów ewentualnych planów i opisujący różne sposoby działania. Projektant wyznacza cele i omawia środki prowadzące w danych okolicznościach do ich realizacji³.

¹ Ash Maurya, *The Artist and The Innovator*, <https://blog.leanstack.com/the-artist-and-the-innovator-e6b4888c5869/>; (25.10.2019).

² Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Bartosz Sałbut, *Nowoczesne projektowanie modeli biznesowych: Narzędzia, kompetencje, mentalność i innowacje, które zapewnią firmie sukces*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2018 (Onepress Exclusive), s. 21.

³ Tadeusz Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, 189, 190.

Skoncentrowanie się na usługach profesjonalnych jest obiecującym i ciekawym przedmiotem analizy z zakresu modeli biznesu. Z rankingu McKinsey wynika, że usługi profesjonalne zajmują czwartą (po ICT, mediach, sektorze finansowym i ubezpieczeniowym) pozycję we wszystkich krajach UE, odzwierciedlając wysoki poziom digitalizacji swoich zasobów⁴. Badanie modeli biznesu tych przedsiębiorstw wpisuje się w coraz wyraźniejszy trend nadawania tym usługom wzorcowego znaczenia w kategorii przedsiębiorstw opartych na wiedzy⁵. Usługi profesjonalne to właściwie konglomerat wzorowych postaw zarządzania wiedzą, w szczególności wobec uczenia się, budowania relacji, autokonceptji, poczucia tożsamości, kompetencji i stanu poznania⁶. Zrozumienie konstrukcji przedsiębiorstw profesjonalnych ma znaczenie także dla pozostałych rodzajów usług⁷. Przedsiębiorstwa tej klasy opierają swój rozwój na wiedzy i rosną zdecydowanie najszybciej we współczesnej gospodarce⁸.

Problematyka projektowania innowacyjnych modeli biznesu usług z uwzględnieniem potencjału mediów społecznościowych jest ważna i aktualna. W minionych czasach budowa i prowadzenie przedsiębiorstwa wymagały zaangażowania różnego rodzaju interesariuszy oraz dostępu do kapitału, mediów masowych, kanałów dystrybucji itd. Dzisiaj każdy, kto ma dostęp do internetu może zwiększyć swój „koszyk zasobów” poprzez crowdsourcing i crowdfunding, czego dobitnym przykładem są wdrożenia chmur obliczeniowych i oprogramowania *open source*. Przy tym na rynek pracy wkroczyło pokolenie milenialsów i post-milenialsów, czyli osób urodzonych po 2000 r. (in. pokolenie C, ang. *connected*). Ta generacja charakteryzuje się przede wszystkim tym, że „egzystuje” w świecie nowych technologii, ich światem są media społecznościowe, a za decyzją zakupu nie stoi już marka, ale kultura i wartości, jakie przejawia dane przedsiębiorstwo⁹. Pokolenie C uczy się codziennie, w szczególności konfigurując swoje sieci społecznościowe jako wirtualne uniwersytety. Media społecznościowe są ich „światem”, w którym dają

⁴ McKinsey & Company, *Digital Europe: pushing the frontier, capturing the benefits* 2016, s. 10.

⁵ Bogusława Dorota Gołębniak, Beata Zamorska, *Nowy profesjonalizm nauczycieli: Podejścia – praktyka – przestrzeń rozwoju*, Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław 2014 (*Praktyczność i Profesjonalizm*), s. 30.

⁶ Grażyna Bartkowiak, *Osobowość profesjonalisty wobec wyzwania XXI wieku*, [w:] Kazimierz Rogoziński (red.), *Marketing usług profesjonalnych: Materiały z trzeciej międzynarodowej konferencji, 21–22 maja 2001 roku „Kultura organizacyjna – osobowość profesjonalisty”*, Mars Graf M. R. Sójka; Na zlecenie Katedry Usług AE, Poznań 2001, s. 37–67, s. 40.

⁷ Steve Blank, *Embrace failure to start up success*, <https://www.nature.com/news/2011/110907/full/477133a.html>; (14.06.2018).

⁸ Justyna Matysiewicz, Danuta Babińska, Sławomir Smyczek, *Sektor usług profesjonalnych: Usieciowienie, umiędzynarodowienie i dyfuzja wiedzy*, Placet, Warszawa 2014, s. 11.

⁹ Paulina Kostro, *Pokolenie Z chce zdobywać doświadczenie*, „Puls Biznesu (Wyd. zasadnicze)” (06.11.2017), <https://www.pb.pl/pokolenie-z-chce-zdobyc-doswiadczenie-897368>.

i biorą, a nie kupują i sprzedają¹⁰. Na dodatek wychowani w świecie gier, mają inny niż tradycyjny stosunek do ról (podczas gry występują w więcej niż jednej roli). Same media także ewoluują; pojawiły się platformy społecznościowe zbudowane na technologii *blockchain*, które oferują użytkownikom możliwość tworzenia wysokiej jakości nieocenzurowanej treści.

Skuteczna strategia w mediach społecznościowych stała się nową ekonomiczną wartością, albowiem jednym z najrzadszych i najbardziej pożądaných zasobów stała się uwaga klienta (ekonomia uwagi)¹¹. Nie wszyscy profesjonalści postrzegają media społecznościowe jako narzędzia pozyskania uwagi, nie działają konsekwentnie, z przekonaniem i systemowo. Część kojarzy media społecznościowe wyłącznie z reklamą. Dla innych media społecznościowe to wyłącznie fałsz, propaganda i narzędzie do manipulacji swoim wizerunkiem. Przed kryzysem z 2020 r. media te traktowano z lekceważeniem; zdecydowanie nie był to kanał cieszący się „strategiczną” uwagą. Ponieważ w ramach zachodzących zmian w obszarze prowadzenia biznesu silnie rozwija się wirtualizacja procesów biznesowych, w tym także zauważalna jest aktywność sieci społecznościowych ujawniających się za pośrednictwem mediów społecznościowych, w niniejszej monografii podjęto próbę zbadania zagadnienia oddziaływania technologii społecznościowych na innowacyjność modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.

Samo pojęcie modelu biznesu pojawiło się w artykule Bellmana i in. w kontekście gier szkoleniowych dla kadry kierowniczej w 1957 r. i to tylko raz na stronie 474¹². Jednak dopiero w pierwszej dekadzie tego wieku, wraz z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych i firm internetowych, termin zyskał na znaczeniu zarówno wśród praktyków, jak i naukowców¹³. Model biznesu najczęściej jest definiowany jako uproszczony obraz firmy przedstawiający najważniejsze jej elementy oraz zależności między nimi – konstrukt służący usprawnianiu funkcjonowania przedsiębiorstwa jako takiego¹⁴. Wśród zalet takiego konstruktu wymienia się następujące powody jego stosowania: modele biznesu (1) umożliwiają tworzenie taksonomii

¹⁰ Pablo Bermúdez, *Cómo aprender e innovar a diario explotando el conocimiento que te brindan las redes sociales*, <https://pablobermudez.com/2015/11/23/como-aprender-e-innovar-a-diario-explotando-el-conocimiento-que-te-brindan-las-redes-sociales/>; (04.11.2019).

¹¹ Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz, *Metoda Lean Analytics: Zbuduj sukces startupu w oparciu o analizę danych*, Helion, Gliwice 2014, s. 28.

¹² Richard Bellman, *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*, Rand, Santa Monica, Calif. 1957 (P-1056), s. 473.

¹³ Carlos M. DaSilva, Peter Trkman, *Business Model: What it is and What it is Not*, „Long Range Planning” (2012), s. 1–13, s. 4.

¹⁴ Tymoteusz Doligalski, *Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów*, [w:] Tymoteusz Doligalski (red.), *Modele biznesu w internecie: Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 22.

lub/i typologii przedsiębiorstw, (2) stanowią naukowe instrumenty służące analizie danej grupy przedsiębiorstw, (3) służą komunikowaniu strategicznych wyborów, (4) umożliwiają analizę przechwycenia wartości z innowacji, (5) przyczyniają się do kreacji dodatkowej wartości poprzez umożliwienie i koordynację interakcji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, (6) pozwalają na pogłębioną obserwację kierunku ich rozwoju poprzez schematyczne, a zarazem sparametryzowane pomiary swoich zmiennych, (7) funkcjonują jak receptury – jako praktyczne modele przedsięwzięć komercyjnych, które są gotowe do kopiowania, ale otwarte na zmiany i innowacje¹⁵. „Receptury” wymagają składników, a w przypadku modeli biznesu są to różne elementy strategiczne¹⁶. Według A. Osterwaldera i Y. Pagera „model biznesu składa się z elementów, które wpisują się w logikę procesu generowania przychodów. Te elementy dotyczą czterech zasadniczych obszarów działalności biznesowej, czyli klientów, oferty, infrastruktury oraz odpowiedniej pozycji finansowej”¹⁷. Model biznesu staje się innowacyjny, gdy jego elementy znajdują się w takiej konfiguracji, by dostarczać wartość w nowy (lub znacznie ulepszony) sposób¹⁸.

Dla praktyki zarządzania wydaje się nie do końca wyjaśniona problematyka opracowywania innowacyjnych modeli biznesu. Innowacja, czyli znaczące ulepszenie głównych parametrów tego modelu lub praktyczne ulepszenie przynoszące zysk, wymaga posiadania wiedzy o przedmiocie ulepszenia¹⁹. Każde przedsiębiorstwo czy jego decydenci, zdając sobie z tego sprawę czy nie, mają własny model biznesu. Pojawia się problem praktyczny – co robić, aby zarządzany tzn. używany, analizowany, kształtowany model biznesu mógł w szczególny sposób wykorzystywać media społecznościowe do osiągnięcia celów strategicznych. Co zrobić, aby w warunkach przedsiębiorstwa usług profesjonalnych osiągnąć określony cel – zaprojektować innowacyjny model biznesu. A skoro najistotniejsza jest perspektywa klienta (zgodnie z kanonem koncepcji modeli biznesu), to konfiguracja propozycji wartości przy udziale mediów społecznościowych może być hipotetycznie istotnym powodem, dla którego ktoś będzie chciał skorzystać z usługi. Jest to szczególnie ważna problematyka dla przedsiębiorstw usług profesjonalnych, które będąc nisko

¹⁵ Charles Baden-Fuller, Mary S. Morgan, *Business Models as Models*, „Long Range Planning” 2/3/43 (2010), s. 156–171, s. 157.

¹⁶ Ibidem, s. 172.

¹⁷ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych: Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, 20,21.

¹⁸ Daniel Gajda, *Rola innowacji w modelach biznesu*, [w:] Henryk Bieniok (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji: Koncepcje i modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014, s. 61–73 (Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne, t. 183), s. 68.

¹⁹ Sergei Ikovenko, Sergey Yatsunenکو, Piotr Karendal, Małgorzata Przymusiła, Serhiy Kobayakov, Jerzy Obojski, Zakhar Vintman, *Współczesna Teoria Rozwiązywania Innowacyjnych Zadań*, Novismo, Warszawa 2018, s. 240.

kapitałochłonne oraz oparte na unikalnych kompetencjach, szczególnie ostrożnie angażują swoje zasoby. Dużym wyzwaniem może być nie tylko tworzenie, ale też współtworzenie wartości.

Usługi profesjonalne w rekomendowanej przez ONZ klasyfikacji ISAC (ang. *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities*) to specjalistyczne, naukowe i techniczne zajęcia²⁰. Te działania wymagają wysokiego poziomu szkolenia i udostępniają specjalistyczną wiedzę i umiejętności użytkownikom²¹. Odgrywają ważną rolę w dostarczaniu wielu niezbędnych usług związanych z zarządzaniem innymi podmiotami, usług prawnych, audytu, księgowych, finansowych, edukacyjnych, w zakresie badań naukowo-technicznych, reklamowych, doradztwa, designu, architektury czy fotografii. Polski Główny Urząd Statystyczny nie prowadzi osobnego badania dla sekcji M PKD (Polska Klasyfikacja Działalności). W dniu 30.09.2018 r. ogółem tych przedsiębiorstw było 405 726 w sektorze publicznym i niepublicznym oraz 395 839 tylko w sektorze prywatnym²². Usługi profesjonalne (specjalistyczne, naukowe i techniczne) to interesujący obszar projektowania modeli biznesu i ich znaczenie w gospodarce wciąż rośnie. Sektor usług (...) rósł w Polsce (w latach 2009–2013) w tempie 6% rocznie, czyli szybciej niż np. w Niemczech (1%)²³, co uzasadnia zainteresowanie tym obiektem badań. Obecnie w roku 2022 to dane archiwalne, ale przytoczone dla tej refleksji, że określiły punkt wyjścia inicjujący badania w niniejszej monografii.

Dostarczenie dowodów dla zrozumienia istoty wpływu mediów społecznościowych na możliwości zaprojektowania innowacyjnych modeli biznesu wypełnia lukę naukową²⁴. Dotychczasowy stan wiedzy na temat modeli biznesu nie przybliżył nas do odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób istniejące modele biznesu można dostosowywać do warunków cechujących się zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością (ang. VUKA, *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*)? W jakim stopniu media społecznościowe zmieniają te modele? Własne doświadczenia autora wynikające z obserwacji tego typu przedsiębiorstw i aktywnej działalności biznesowej w tym zakresie oraz studia literatury przedmiotu, jak też dyskusje w środowisku naukowym potwierdzają, że ocena wpływu mediów

²⁰ Wyodrębnione w klasie M tej systematyki.

²¹ Nazioni Unite, *International standard industrial classification of all economic activities (ISIC), Rev. 4*, United Nations, Nowy Jork 2008 (Statistical papers. Series M, t. 4), s. 223.

²² Sektor prywatny wg GUS to ogół podmiotów gospodarki narodowej grupujący własność prywatną krajową (osób fizycznych i pozostałych jednostek prywatnych), własność zagraniczną (osób zagranicznych) oraz „własność mieszaną” z przewagą kapitału (mienia) podmiotów sektora prywatnego.

²³ Wojciech Bogdan, Daniel Boniecki, Eric Labaye, Tomasz Marciniak, Marcin Nowacki, *Polska 2025 – Nowy motor wzrostu w Europie* 2013, s. 35

²⁴ Uzasadnienie istnienia luki badawczej wymaga systematycznego i metodycznego przeglądu literatury światowej. W monografii nie wykonano jednak wskaźnikowego stwierdzenia i uzasadnienia istnienia luki badawczej. Mierzalne analizy w tym zakresie można w przyszłości wykonać np. wg metodyki Cochrane’a.

społecznościowych na kształtowanie modeli biznesu wymaga pogłębionych badań. Celem monografii jest przedstawienie w aspekcie teoretycznym, poznawczym oraz aplikacyjnym istoty wpływu mediów społecznościowych na możliwości zaprojektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.

Na podstawie rozważań teoretycznych, własnych obserwacji i doświadczeń oraz prowadzonych badań empirycznych sformułowano główną hipotezę badawczą²⁵: Media społecznościowe²⁶ są istotne dla kształtowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych²⁷. Na tym etapie można postawić jej zarzut oczywistości, jednak w rozdziale 4. szczegółowo opisano politykę jej użycia (m.in. ową istotność).

W tym celu poddano badaniom ilościowym 280 przedsiębiorstw z puli podmiotów sekcji M (usługi profesjonalne, naukowe i techniczne) Polskiej Klasyfikacji Działalności, głównie z terenu województwa śląskiego. W badaniu pierwszym przeanalizowano zmiany modeli biznesu powstające w wyniku aktywności mediów społecznościowych. Natomiast w drugim badaniu na tej samej próbie analizie poddano istotność przedsiębiorczości technologicznej, otwartych innowacji, idei crowdfundingu i crowdsourcingu dla badanych przedsiębiorców. Aby zrealizować zakładane cele badawcze, analizy ilościowe zostały następnie wsparte poprzez zastosowanie narzędzi badawczych z katalogu metod jakościowych.

Z kolei w ramach studiów przypadków wybranych przedsiębiorstw podjęto próbę wykrycia nowych tendencji w zakresie wykorzystywania potencjału mediów społecznościowych oraz zmian konfiguracji modeli biznesu zmodyfikowanych pod wpływem mediów społecznościowych. Etapy procesu badawczego²⁸ przedstawione zostały na rysunku 1.

Cytując O. Gassmanna, K. Frankenbergera i M. Csika, autorów bestsellera *Nawigator Modelu Biznesowego*, „innowacje modelu biznesu zwiększają możliwości sukcesu przedsiębiorstwa w znacznie większym stopniu niż nowe produkty lub doskonalenie procesów (...). Oczywiście jakość zarówno usług, jak i procesów nadal ma ogromne znaczenie, ale nie ona decyduje o końcowym sukcesie”²⁹. Te zalecenia oraz sukcesy przedsiębiorstw usług profesjonalnych stanowią o zasadności zajęcia się koncepcją modeli biznesu, także pod kątem lepszego zrozumienia badanej klasy przedsiębiorstw. Krokiem w tym kierunku ma być niniejsza monografia.

²⁵ Marek Lisiński, *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 4 (2016), s. 11–19, s. 15.

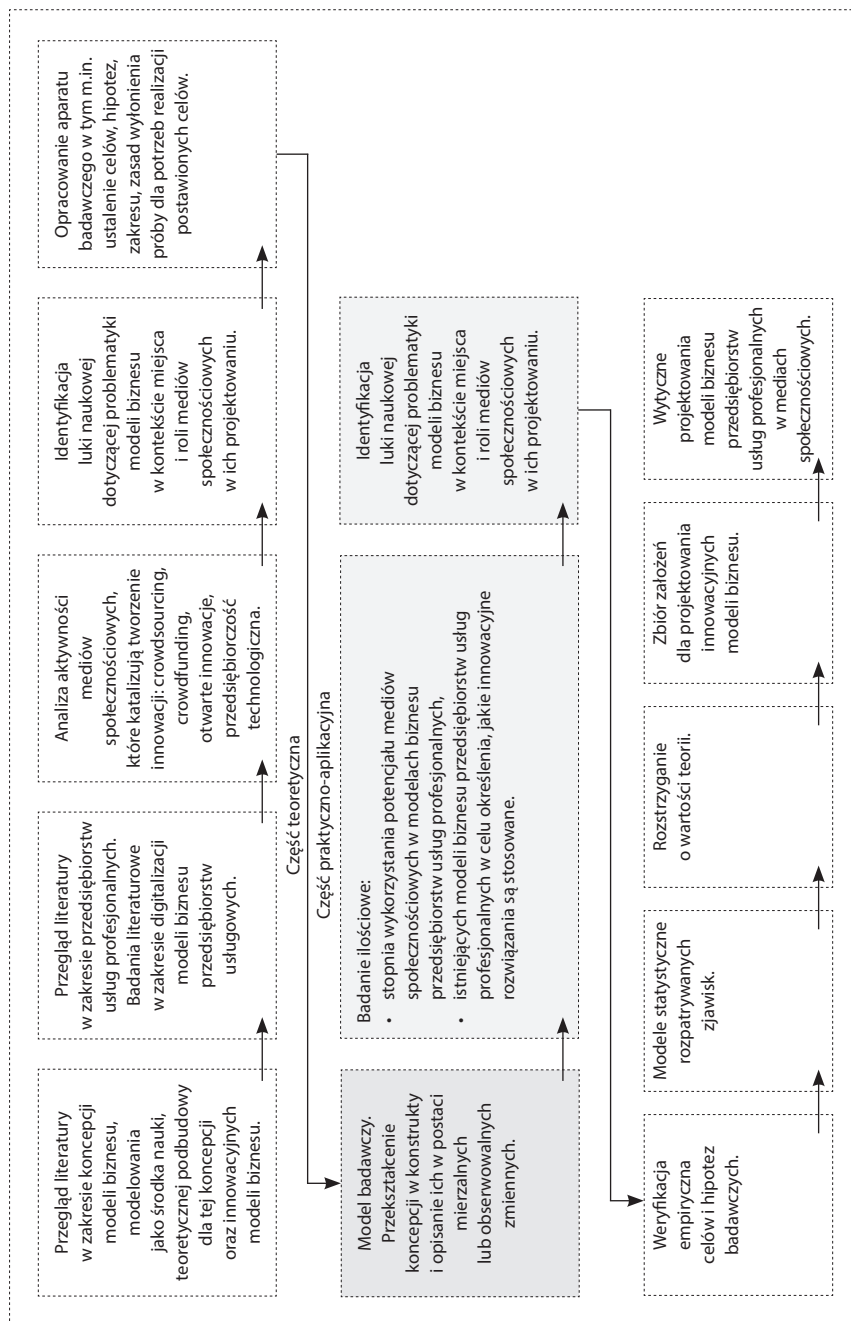
²⁶ Zmienna wyjaśniająca.

²⁷ Zmienna wyjaśniana.

²⁸ M. Jabłoński, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2009, s. 109.

²⁹ Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik, *Nawigator Modelu Biznesowego: 55 modeli, które zrewolucjonizują Twój biznes*, Helion, Gliwice 2017, 20, 21.

Rysunek 1. Etapy procesu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

Podziękowania i wyjaśnienia

Przed kryzysem z 2020 r. media społecznościowe traktowano z lekceważeniem, zdecydowanie nie był to przedmiot cieszący się „strategiczną” uwagą w kontekście modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych. Równocześnie nabierała znaczenia sprzedaż poprzez media społecznościowe (ang. *social commerce*), jak również promocja marek profesjonalistów (ang. *personal branding*). W rzeczywistości pandemicznej udział w mediach społecznościowych stał się nową ekonomiczną wartością. Jednak nie wszyscy profesjonalści postrzegali media społecznościowe jako narzędzia „dawania i brania” zasobów, nie udzielali się w tych mediach konsekwentnie, z przekonaniem i systemowo.

W niniejszej pracy podjęto próbę zbadania zagadnienia oddziaływania mediów społecznościowych na innowacyjny kształt modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych. Media społecznościowe ewoluują, a niektóre radykalnie się zmieniają. Jedne znikają, pojawiają się inne. Dla badacza w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości są przede wszystkim rynkiem, ale równocześnie miejscem kolaboracji i kooperacji przedsiębiorców. Co za tym idzie, w momencie, gdy Czytelnik napotka dany fragment monografii, tezy w niej stawiane, opisywane systemy czy aplikacje mogą nie istnieć. Przykładem jest system do wizualizacji sieci znajomych *socilab.com* opisany w podrozdziale 3.1.4³⁰. Autor zaprasza do kontaktu i śledzenia hashtagu #modelebiznesuprofesjonalistow.

W ramach badań dokonano zwiad wśród przedsiębiorstw, których aktywność w mediach społecznościowych dała się zrozumieć poprzez perspektywę koncepcji modeli biznesu. To zaś nie dałoby się zbadać bez głosu ekspertów, którzy podzielili się swoimi doświadczeniami. To okazja do ponownego podziękowania im za to. Autor dziękuje w szczególności Szanownemu Profesorowi Panu Markowi Jabłońskiemu, uznanemu międzynarodowemu autorytetowi w zakresie modeli biznesu, który zapewnił kluczowe wsparcie merytoryczne, obdarzył autora swoim zaufaniem naukowym i mentalnym w chwilach trudnych i przełomowych.

³⁰ Wystarczy jednak wpisać w www.google.com frazę „alternative to *socilab.com*” a znajdzie się to, czego się szuka.

Rozdział 1

Modele biznesu współczesnej gospodarki

Rozpoczynając od wyjaśnienia istoty modelowania do innowacyjnych modeli biznesu, rozdział zaczyna się od przybliżenia tła teoretycznego koncepcji modeli biznesu. Omówiono zarządzanie wiedzą, łańcuch wartości, teorię zasobów oraz innowacji. Scharakteryzowane zostało znaczenie informacji w zarządzaniu wiedzą. Dokonano konceptualizacji pojęć: zmiana, usprawnienie, kreatywność, innowacja, innowacyjność, zarządzanie innowacją, system innowacyjny, system innowacji, innowacyjne modele biznesu w kontekście współczesnych teorii zarządzania czy modelowania na potrzeby nauki.

Dalej przybliżono koncepcje: model, modelowanie jako rezultat konwencji i utrwalonych obyczajów. Dokonano konceptualizacji pojęć modelu oraz modeli biznesu. Przybliżono wybrane próby klasyfikacji i metod konfiguracji modeli biznesu. Trzy etapy badań nad modelem biznesu zidentyfikowane w literaturze przedmiotu to sekwencja działań od konceptualizacji, konfiguracji do analizy struktury, komponentów, dających w efekcie unikalną konfigurację modelu jako podstawę skutecznego zarządzania tym modelem³¹. Podstawą prezentowanych w tym rozdziale rozważań są studia literatury przedmiotu.

1.1. Teoretyczne podstawy koncepcji modeli biznesu

Aby zrozumieć działania i zasady zmierzające do zaprojektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych, istotne jest zbadanie pochodzenia teorii, które stały za koncepcją modeli biznesu. Intelektualny fundament koncepcji modeli biznesu – osadzonej w realiach permanentnej przewagi wiedzy oraz

³¹ Bogdan Nogalski, Agnieszka A. Szpitter, Marek Jabłoński, *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2016, s. 10.

szukającej sposobu zaadaptowania się do zmiennych warunków funkcjonowania – stanowiły ontologie z dziedziny zarządzania wiedzą. Źródłem koncepcji modeli biznesu można upatrywać w koncepcji systemów wspomagania decyzji z lat 50. XX w., z których ostatecznie wyewoluowała teoria informacji. Na styku zarządzania zasobami ludzkimi oraz teorii informacji ukształtowała się teoria kompetencji menedżerskich, tak istotna dla budowania postaw proinnowacyjnych³². W latach 80. XX w. zaczęto poszukiwać sposobów porządkowania systemu generującego wartość, określającego relacje rynkowe między firmą a nabywcą, powiązanych ze sobą w logiczną całość. Naprzeciw tej potrzebie wyszła ontologia z dziedziny analizy strategicznej m.in. łańcucha wartości. Aby zrozumieć także wartość informacji oraz znaczenie i specyfikę przedsiębiorstw usług profesjonalnych, odwołano się do paradygmatu zasobów, bowiem zasoby w tych przedsiębiorstwach, w tym w szczególności sama wiedza i kompetencje, odgrywają strategiczne znaczenie. Jedną z konsekwencji powstania gospodarki opartej na wiedzy było zaadoptowanie teorii zasobów (zasobowej) i zwrócenie uwagi na znaczenie zasobów niematerialnych organizacji. Ponieważ innowacje w modelach biznesu są szczególnym przypadkiem innowacji, dotarto do teorii innowacji, aby lepiej opracować to pojęcie na potrzeby modeli biznesu³³.

1.1.1. Zarządzanie wiedzą

Na przełomie drugiej i trzeciej dekady XXI w. coraz częściej postrzega się rzeczywistość jako „epokę wiedzy”, w dużej mierze ze względu na liczbę technologii informacyjnych IT (ang. *Information Technology*), które mają na celu zapewnić szybszy i łatwiejszy dostęp do różnorodnych form danych, informacji i wiedzy. Szereg badań dowodzi jednak, że żyjemy w „epoce informacji”. W tym kontekście dowód istnienia „gospodarki opartej na wiedzy” równałby się stwierdzeniu, że wzrosła liczba miejsc pracy dla osób wysoko wykwalifikowanych. Jednak, jak dowodzą prace D. W. Livingstone i in. – rzeczywistość jest odwrotnością tego stwierdzenia. Badania wykazały jedynie śladowy wzrost i poprawę kwalifikacyjnych wymagań związanych z miejscami pracy. Z drugiej strony, wskaźniki ukończenia ponadobowiązkowej nauki szkolnej i uczestnictwo w kursach doszkalających w tym samym czasie wyraźnie wzrosły. Wzrost poziomu wykształcenia wydaje się przewyższać wzrost zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników i sugeruje, że możemy już żyć w „społeczeństwie uczącym się”, ale jeszcze nie w „opartym na wiedzy”³⁴.

³² Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie” 1 (2014), s. 101–110, s. 108.

³³ Bernd W. Wirtz, *Business Model Management: Design – Process – Instruments*, wyd. 2., Speyer 2016, s. 188.

³⁴ David W. Livingstone, *Hidden Knowledge: Organized Labour in the Information Age*, University of Toronto Press, Toronto 2015.

W ślad za rozwojem zarządzania strategicznego, nabrały znaczenia teorie gospodarki opartej na wiedzy oraz zarządzania wiedzą. Badania prowadzone w latach 80. XX w. wykazały, że efektywność angażowanych w przedsiębiorstwach aktywów materialnych zależy od tego, jak są one konfigurowane i wykorzystywane. To z kolei doprowadziło do pojawienia się ontologii kapitału wiedzy oraz zasobów wiedzy (ang. *know-how*). W naukach ekonomicznych szerokie pojmowanie wiedzy polega na traktowaniu jej jako jednego z trzech fundamentalnych zasobów gospodarczych (wiedza, praca, kapitał)³⁵. W tabeli poniżej przedstawione zostały istotne dla badanej problematyki wybrane pozycje literatury dotyczące znaczenia wiedzy w zarządzaniu.

Tabela 1. Znaczenie wiedzy w zarządzaniu – wybrane publikacje

Rok	Badacze	Dziedzina nauki	Wybrane tezy
1948	C. Shannon	Matematyka	W jaki sposób najlepiej kodować informacje, które nadawca chce przesłać.
1966	D. Katz, R. Kahn	Teoria systemów	Organizacja jest systemem otwartym.
1998	D. Ulrich	Zarządzanie	Zarządzanie wiedzą związane jest z kompetencjami menedżerskimi. Kapitał ludzki to kompetencje pomnożone przez zaangażowanie.
2000	I. Nonaka, H. Takeuchi	Zarządzanie	Informacja jest strumieniem wiadomości. Wiedza jest tego wytworem. Budowa systemu „środek-góra-dół”, w którym wiedza jest tworzona przez cały zespół.
2005	C. Evans	Zarządzanie	Wiedza to kluczowy zasób przedsiębiorstwa.
2005	J. Kisielnicki, H. Sroka	Informatyka	Zastosowanie wiedzy może być podstawą przewagi konkurencyjnej.
2012	K. Klasson	Zarządzanie	Zarządzanie wiedzą to umiejętność tworzenia i utrzymywania wyższej wartości z podstawowych kompetencji biznesowych.
2018	P. Braunerhjelm, D. Ding, P. Thulin	Zarządzanie	Jednym ze sposobów rozpowszechniania wiedzy i przekształcania jej w użytecznie społeczną są startupy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chojcan, J., Dustor, A. Transmisja danych z widmem rozproszonym [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Elektronika 2000 (1492), s. 201–219; Katz, D., Kahn, R. L. (1966) *The social psychology of organizations*. Nowy Jork: Wiley; Kiełtyka, L. (2008) *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin; Klasson, K. (2012) *Managing Knowledge for Advantage*. Content & Collaboration Technologies. Cambridge Technology Partners (KNOWLEDGE LEADERSHIP SERIES); Evans, C. (2005) *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Kisielnicki, J., Sroka, H. (2005) *Systemy informacyjne biznesu*. Warszawa: Placet; Braunerhjelm, P., Ding, D., Thulin, P. *The Knowledge Spillover Theory of Intrapreneurship*, „Small Business Economics”, R. 51 2018 nr 1, s. 1.

W języku greckim istnieje kilka słów na oznaczenie terminu „wiedza”. Słowo *gnosi* (stgr. γνώση) oznacza zarówno czynność poszukiwania wiedzy, dociekania

³⁵ Lesław Niemczyk, *Zarządzanie wiedzą 2.0: rachunkowość finansowa kapitału intelektualnego jako baza informacyjna zarządzania kapitałem intelektualnym*, „E-mentor” (2014), s. 52.

czy badania, jak również samą wiedzę. Używane jest też na oznaczenie wiesz-
cza, wiedźmy oraz źródeł i środków poznania³⁶. Inne słowo to „mądrość” (stgr.
σοφία), które również oznacza wiedzę, ale wiedzę stosowaną w praktyce, biegłość
w czymś, wprawę, umiejętność, znajomość, zdrowy rozsądek, naukę, uczoneść³⁷.
Do czystej, neutralnej aksjologicznie wiedzy (tzn. bez wartości) dołącza się reflek-
sję oceniającą, wskazującą właściwe jej zastosowanie. Wiedza prowadzi do mądro-
ści; bez wiedzy nie ma mądrości³⁸.

W ujęciu zasobowym wiedza to niematerialne zasoby organizacji, związane
z ludzkim działaniem, których zastosowanie może być podstawą skuteczności
w realizowaniu celów przedsiębiorstwa. Związana jest ona z funkcją informacji,
danych, procedur, doświadczenia, wykształcenia kadr własnych, kluczowych part-
nerów oraz postaw tych osób. W ten sposób wiedza krąży dzięki polityce firmy,
systemom informacji, obiegowi dokumentów, codziennym praktykom oraz innym
artefaktom (plotki, żargon itd.).

Wiedza w organizacji dzieli się na cztery typy w zależności od jej znajomości:
otwarta, ukryta, ślepa, nieznana³⁹. Wiedza otwarta jest dostępna dla organizacji,
jej pracowników, partnerów i otoczenia. Z kolei wiedza ukryta jest dostępna dla
organizacji, jej pracowników, a niedostępna dla partnerów i otoczenia. Wiedza
ślepa jest niedostępna dla organizacji, jej pracowników, a dostępna dla partnerów
i otoczenia. Wreszcie wiedza nieznana – to wiedza niedostępna dla organizacji, jej
pracowników oraz dla partnerów i otoczenia.

Mówiąc o zakreślaniu granic wiedzy jako zasobu, warto przypomnieć to, co stoi
u podstaw uprawiania nauki. Z jednej strony reprezentuje się przekonanie, że nie
wszystko, co istnieje lub jest ważne, daje się zmierzyć. Na drugim końcu skali traktuje
się naukę jako konstrukt psychologiczny lub socjologiczny, negując zarazem fakt, że
jej zdobycze mają cokolwiek wspólnego ze stanem faktycznym. Dobrym przykładem
są tu różne obszary etyki, z próbą zaprogramowania autonomicznego samochodu na
wszelkie okoliczności z wypadkiem włącznie. Bardziej liberalne stanowisko zakłada
jedynie, że nie wszystko daje się skwantyfikować albo zoperacjonalizować w wyide-
alizowane modele. Stąd wnioszek, że większość wiedzy naukowej jest prawdziwa na
daną chwilę oraz że każda teoria ma pewien obszar zastosowań, który musi być jas-
no zakreślony⁴⁰. Na tej bazie funkcjonuje paradygmat oraz przekonanie o nieciągłości
nauki, tak konieczne do zrozumienia wagi i ograniczeń wiedzy w czasie.

³⁶ Zofia Abramowiczówna, *Słownik grecko-polski: Tom IV 1958*, 4 t., s. 475.

³⁷ *Ibidem*, s. 79.

³⁸ Ewa Chmielecka, *Informacja, wiedza, mądrość: Co społeczeństwo wiedzy cenić powinno?* „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1/23 (2004), <http://polona.pl/item/37830803>, s. 11.

³⁹ Jerzy Kisielnicki, Henryk Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 2005, s. 47.

⁴⁰ Jacek Jarocki, *Nie wszystko, co istnieje lub jest ważne, daje się zmierzyć*, „Filozofuj!” 4 (2016), s. 20–21.

Ze strony realizmu naukowego źródłem wiedzy naukowej jest informacja uzyskana w trakcie procesu nauki i procesu badawczego (np. doświadczeniowego). Skrajne poglądy reprezentuje scjentyzm głoszący, że jedynym sposobem zdobycia wartościowej poznawczo wiedzy o świecie jest nauka. Bardziej liberalne stanowisko zakłada jedynie, że nauka dąży do prawdy, a zatem stopniowo przybliży się ona do odkrycia – jak jest. Wiedza taka wywodzi się z informacji, czyli odpowiedzi na pytania typu: co? gdzie? jak? kto? – które mogą być sformułowane w postaci zdań szczegółowych opartych na zdaniach spostrzeżeniowych (np. w naukach empirycznych)⁴¹. Można też informacje gromadzić, poprzez indukcyjne uogólnienie, w postaci informacji o zbiorach⁴². Cechą wiedzy naukowej jest także cel wyjaśnień – dlaczego. Wiedza polegająca jedynie na generalizacji zdań dotyczących powtarzających się zjawisk nie jest wiedzą naukową, dopóki nie potrafi się wyjaśnić, dlaczego tak się dzieje.

Wiedza naukowa zawarta jest w zdaniach twierdzących, a nie przeczących⁴³. Wybrana dyscyplina nauk empirycznych tworzy i/lub gromadzi wiedzę o zależnościach zmiennych, a nie o braku tych zależności. Tych zależności w badanym zjawisku, w przedziale czasu jest skończona liczba. Na przykład kwestie, które prawdopodobnie należy wziąć pod uwagę przy projektowaniu udanego przedsięwzięcia to: badania rynkowego popytu na dany produkt czy usługę, lokalizacja, dobór partnerów, biznesplan czy forma organizacyjna (legalizacja). Jest to działanie produktywnie, a przesłanki, tj. model biznesu, stan prawny, wybór lokalizacji, wybór partnerów, forma organizacyjna czy marketingowe badania rynku, przybliżają do obrony hipotezy i przyczyniają się do praktycznych dyrektyw. Nie wyprowadzi się ze zdań przeczących przesłanek, z których wyciągnie się wnioski⁴⁴.

Źródłem wiedzy są informacje. Za twórcę teorii informacji uważa się C. Shannona. Opracował on z zespołem model cyklu komunikacyjnego, który jest liniowym modelem komunikacji, schematyczną reprezentacją relacji między nadawcą, komunikatem, medium/nośnikiem i odbiorcą. Dane i informacje są elementami składowymi wiedzy. Informacje są rezultatem gromadzenia, analizowania

⁴¹ Bronisław Bombala, *Zagadnienia wiedzy i organizacyjnej kreatywności – ujęcie fenomenologiczne*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość – ujęcie makro- i mikroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2016, s. 61–72, s. 64.

⁴² Ewa Chmielecka, *Informacja, wiedza, mądrość: Co społeczeństwo wiedzy cenić powinno?* „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1/23 (2004), <http://polona.pl/item/37830803>, s. 8.

⁴³ Przykład: jakie kwestie nie są istotne przy zakładaniu udanego przedsiębiorstwa. To zgromadzi losowo i arbitralnie doświadczenia autora (nawet jeśli są to kwestie prawdziwe). Przy tym jest to zadanie bezproduktywne. Informacje w zdaniach twierdzących są lepiej wykorzystywane niż w wiadomościach zbudowanych ze zdań przeczących.

⁴⁴ Edward Hajduk, *Hipoteza w badaniach społecznych: Poradnik dla studentów*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2006, s. 23–24.

i systematyzowania danych. Informacja ma wszelkie cechy zasobu, składając się bowiem z komunikatów, umożliwia generowanie informacji decyzyjnych, sprawdzających lub innowacyjnych⁴⁵. Informacja w sensie ogólnym to treść, natomiast w sensie szczególnym to swoista treść idąca od nadawcy do członu odbiorczego za pośrednictwem kanału⁴⁶. Proces komunikacji zachodzi wtedy między systemami; każdy system ma minimum pięć elementów: nadajnik, odbiornik, kanał, koder, sygnał i dekodery. W tabeli poniżej ukazano wybrane klasyfikacje informacji.

Tabela 2. Wybrane typy klasyfikacji informacji

Dziedzina	Kryteria	Klasy
Metodologia	Sens	Matematyczne, cybernetyczne, organizacyjne
Informatyka	Funkcja	Decyzyjne, sprawdzające, innowacyjne
Harmonogramowanie	Kierunek	Ex post, Ex ante
Teoria systemów	Część	Wewnętrzne, zbiorowe, zewnętrzne
Psychologia	Poznanie	Odtwarzane, przechowywane, zapamiętywane, zapominane
Ochrona danych	Bezpieczeństwo	Do użytku wewnętrznego, poufne, rozpowszechnianie zabronione
Prawo	Zakres	W domenie publicznej, chronione
Bibliografia	Cel	Wtórne, pierwotne
Marketing	Zakres	Pragnienia, preferencje, zachowania klienta
Edukacja	Forma	Zaoczne, naoczne; pisemne, ustne
Kryminalistyka	Sens	Poszlaki, dowody
Filozofia	Zakres	Ezoteryczne, egzoteryczne
Zarządzanie	Zakres	Ukryte, jawne
Obieg dokumentów	Sposób	Udokumentowane, nieudokumentowane
Controlling	Cel	Informacje do sprawozdania finansowego, informacje dotyczące zarządzania (rachunek kosztów)

⁴⁵ Marek Adamczyk, Aleksander Jurga, *Projektowanie systemów informacyjnych zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 22.

⁴⁶ Tadeusz Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 81–82.

Dziedzina	Kryteria	Klasy
Zarządzanie	Przeznaczenie	Gospodarcze, naukowe, specjalistyczne
Zarządzanie	Funkcje	Oceniające, rozwojowe, ostrzegawcze, planistyczne, operacyjne, opiniodawcze, kontrolne
Zarządzanie	Funkcje	Infologiczne, datalogiczne
Zarządzanie	Sens	Co, dlaczego, jak, kto

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Adamczyk, M., Jurga, A. *Projektowanie systemów informacyjnych zarządzania*, Poznań 2010, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej; Kisielnicki, J., Sroka, H. *Systemy informacyjne biznesu*, Warszawa 2005, Placet; Habr, J., Vepøek, J. *Systemowa analiza i synteza. Nowoczesne podejście do zarządzania i podejmowania decyzji*, Warszawa 1976, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Na potrzeby zarządzania informacja musi odpowiadać szeregowi kryteriów⁴⁷. Informacje można analizować z perspektywy matematycznej, cybernetycznej lub dokumentalistycznej. Warunkiem podstawowym jest komunikacja (transfer wiedzy, łączność). Jeśli zawodzi kanał i informacja dociera we fragmentach, nie spełnia ona swojej roli. Kolejny warunek jakości informacji to jej sprawność. Im sprawniejsza informacja wewnątrz organizacji, tym większa tolerancja wzajemnych zależności. Kolejnym kryterium oceny informacji jest jej rzetelność. Informacje powinny być tak sformułowane, aby dotarły do adresata, niezależnie od zastosowanego nośnika. Informacja dociera do adresata w postaci sygnałów zrozumiałych dla uczestników wiadomości. Nie każdy sygnał jest wiadomością i nie każda wiadomość jest równie skuteczna. Wiadomością są jakiegokolwiek wejścia i wyjścia znajdujące się na jakimkolwiek nośniku danych. Wiadomość będzie miała walory zarządcze (pragmatyczne), jeśli dotrze zgodnie z postawionym celem⁴⁸.

Informacje składają się z danych. Dane to specjalny rodzaj wiadomości. Od danych nie wymaga się, aby były miarą organizacji systemu. Jeśliby tak było, najbardziej zorganizowanym systemem byłyby banki danych (np. biblioteki), a tak nie jest. Dane mogą być informacjami, ale nie każdy rodzaj danych jest informacją. Dlatego zasadne jest określenie: system informacyjny, a nie system danych. I na odwrót: bank danych, a nie bank informacji. Idea systemów otwartych zakłada, że zarówno organizacje, jak i osoby indywidualne mogą się kontaktować i współdziałać z dowolną liczbą innych organizacji i osób⁴⁹.

⁴⁷ Marek Adamczyk, Aleksander Jurga, *Projektowanie systemów informacyjnych zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 25.

⁴⁸ Jaroslav Habr, Jaromir Vepøek, *Systemowa analiza i synteza. Nowoczesne podejście do zarządzania i podejmowania decyzji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976, s. 49–54.

⁴⁹ Małgorzata Pańkowska, *Rozwój informatyzacji organizacji wirtualnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2007, s. 51.

Jeśli mówi się, że organizacja zarządza wiedzą, oznacza to, że posiada, absorbuje, a następnie wykorzystuje posiadane informacje⁵⁰. Według K. Klassona zarządzanie wiedzą to umiejętność tworzenia i zatrzymania wyższej wartości z podstawowych kompetencji biznesowych⁵¹. W innych definicjach kładzie się nacisk na osiągnięcie w tym procesie celów strategicznych, transformację aktywów w efekty czy zamianę informacji w kapitał wiedzy danej firmy. Rdzeń teorii zarządzania wiedzą stanowią niezmiennie te same funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Zarządzanie wiedzą nie jest sprzeczne z tymi funkcjami, ale im podporządkowane. W wąskim rozumieniu wiedza stanowi również element składowy kwalifikacji pracownika, obejmujący ogół teoretycznych wiadomości (kompetencji) z pewnej dziedziny wiedzy (umiejętności, doświadczenie).

Metodyk tak pojmowanej wiedzy i jej zarządzania należy szukać w relacji między znakiem a odbiorcą (tzw. pragmatykach – gr. *πραγματικός* pragmatikós, czynny) – metodyk, rozumianych w tym miejscu za K. Waćkowskim jako „zbiór zasad (standardów) dotyczących sposobów wykonywania jakiejś pracy lub trybu postępowania prowadzącego do określonego celu”⁵². Przykładowo, J. Kisielnicki wymienia metodykę stosowaną przez Accenture – globalną firmę konsultingową i informatyczną – bazującą na trzech etapach budowania wiedzy, którą następnie można zarządzać: niezależne kontenery wiedzy (wiedza na doraźne potrzeby), wyspy doskonałości (wiedza zgromadzona z pierwszego etapu grupowana i sortowana), etap kultury swobodnego przekazywania wiedzy (system spójnej wiedzy eksperckiej)⁵³.

1.1.2. Łańcuch wartości

Według P. Druckera łańcuch wartości to koncepcja osadzająca się na przekonaniu, że kluczowe znaczenie ma wartość dodana. Wartość jako kluczowy aspekt podejmowania działalności biznesowej jest istotna dla wszystkich interesariuszy: pracowników, klientów, akcjonariuszy, zarządu, partnerów oraz społeczności zebranej wokół biznesu. Projektując model biznesu, uwzględnia się przede wszystkim wartość dodaną oraz gwarancję, że interesariusze będą mogli z tego skorzystać. Prace nad kwestią wartości prowadzili także P. B. Schary i T. Skjøtt-Larsen, M. E. Porter,

⁵⁰ Jerzy Kisielnicki, Henryk Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 2005, s. 50.

⁵¹ Kirk Klasson, *Managing Knowledge for Advantage: Content & Collaboration Technologies*, s. 5.

⁵² Kazimierz. Waćkowski, Jacek M. Chmielewski, *Wspomaganie zarządzania projektami informatycznymi: Poradnik dla menedżerów. pPrzewodnik po procesie realizacji przedsięwzięć informatycznych*, Wydawnictwo Helion; Helion., Gliwice op 2007, s. 9.

⁵³ Jerzy Kisielnicki, Henryk Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 2005, s. 54.

D. Popers i M. Rogers, w Polsce – D. Zarzecki, A. Stabryła, M. Jabłoński, K. Duczkowska-Małysz, B. Dobiegała-Korona i in.⁵⁴

Gdy w 1985 r. M. E. Porter wprowadził do literatury z zakresu zarządzania pojęcie łańcucha wartości, oparł je na założeniu, że przedsiębiorstwo jest systemem powiązanych ze sobą, ale odrębnych działań, umieszczonym w szerszym systemie. W podobnym duchu wypowiedział się P. Drucker, definiując łańcuch wartości jako uporządkowany ciąg różnego rodzaju funkcji (działań) generujących wartość produktu, która jest określona przez relacje rynkowe między firmą a nabywcą⁵⁵. Łańcuch wartości jest modelem obejmującym serię działań zwiększających wartość dodaną, łączących stronę podaży przedsiębiorstwa (surowce, logistyka wewnętrzna, procesy produkcyjne) ze stroną popytową (logistyka zewnętrzna, marketing, sprzedaż)⁵⁶. Analizując etapy łańcucha wartości, menedżerowie są w stanie przeprojektować swoje wewnętrzne i zewnętrzne procesy w celu poprawy wydajności i efektywności.

Łańcuch wartości to koncepcja skonstruowana na gruncie podejścia systemowego do zarządzania. Składa się ona z dwóch części: strukturalnej oraz metodycznej. Pierwsza z nich zawiera model przedsiębiorstwa jako systemu działań, opisuje jego elementy oraz powiązania między nimi. Druga dostarcza informacji o kosztach działań oraz źródłach wyróżnienia swojego produktu spośród innych podobnych (np. innowacje produktowe, marketingowe)⁵⁷. Koncepcja łańcucha wartości warunkuje postrzeganie przedsiębiorstwa jako całości z pełnym arsenalem zadań i działań, które organizacja realizuje w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej. Ilustruje również układ funkcji tworzących wartość dodaną, mający wpływ na przewagę strategiczną i konkurencyjność przedsiębiorstwa⁵⁸. Łańcuch wartości ukazuje proces „dodawania” wartości do produktu, rozpoczynający się od badań rynku, identyfikacji potrzeb klientów, projektowania ofert produktowych, wprowadzania na rynek usług gwarancyjnych, obsługi zwrotów i reklamacji, obsługi

⁵⁴Jolanta Walas-Trębacz, *Projektowanie łańcucha wartości*, [w:] Adam Stabryła, Katarzyna Bartusik, Paweł Cabała, Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki, Tomasz Małkus, Czesław Mesjasz, Zdzisław Onderka, Mariusz Sołtysik, Małgorzata Tyrańska, Jolanta Walas-Trębacz, Sławomir Wawak, Krzysztof Woźniak (red.), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2015, s. 351–357 (Seria: Zarządzanie), s. 352.

⁵⁵Peter F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie: Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 120.

⁵⁶Jeffrey F. Rayport, John J. Sviokla, *Exploiting the virtual value chain*, Harvard Business Review, Boston, MA 1995.

⁵⁷Wojciech Czakon, *Operacyjne rozwinięcia koncepcji łańcucha wartości*, „Przegląd Organizacji” 9/2003, s. 33.

⁵⁸Tomasz Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe – Uniwersytet Szczeciński. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” (2014), s. 1–10, s. 1.

płatności oraz windykacji. Podstawową ideą łańcucha wartości, według T. Rojka, jest wyodrębnienie tych form działalności przedsiębiorstwa, które kreują czystą wartość dla klienta⁵⁹. Łańcuch ukazuje strategicznie istotne „nośniki” tworzenia wartości dodanej⁶⁰. Usługi wspierane przez infrastrukturę informacyjną zapewniają rzeczywistą interakcję z klientem, który jest finalnym uczestnikiem materialnego łańcucha wartości⁶¹. System łańcucha wartości tworzą – za J. Walas-Trębacz – ogólniwa, działania, powiązania, wartość dodana⁶². Takie podejście do analizy łańcucha wartości pozwala dokładnie poznać aktorów wewnętrznych i zewnętrznych uczestniczących w kreowaniu wartości.

Poprzez analizę łańcucha wartości przedsiębiorstwa poszukują innowacyjnych sposobów działalności gospodarczej wykraczającej poza tradycyjny biznes. Szukają w ten sposób źródeł zwiększania wartości poprzez zarządzanie informacjami i bogatszą funkcjonalność usług. Analiza łańcucha wartości, zdaniem P. Timmersa, jest podstawą do określenia genezy modelu biznesu. Analizę modelu biznesu należy rozpocząć właśnie od zidentyfikowania elementów łańcucha wartości oraz możliwych sposobów integracji informacji w tym łańcuchu. Metodologia opracowana przez P. Timmersa rozpoczyna się od dekonstrukcji łańcucha wartości – identyfikuje to jego elementy oraz interakcje między nimi. Zdaniem B. Nogalskiego, A. A. Szpitter i M. Jabłońskiego – model biznesu w swej istocie jest zbiorem powiązanych i oddziałujących na siebie elementów wchodzących w różne interakcje, by dopiero przy sprzyjającej konfiguracji umożliwić wytworzenie oczekiwanej wartości⁶³.

Do takich wartości można zaliczyć: aktywa materialne, finansowe, niematerialne (w tym wirtualne itd.) oraz „aktywa ludzkie”⁶⁴. T. Falencikowski wymienia wartości emocjonalne, wartości techniczne, wartości ekonomiczne oraz wartości społeczno-etyczne⁶⁵. Nabywając usługi profesjonalne, klient kieruje się wartościami

⁵⁹ Ibidem, s. 3.

⁶⁰ Ibidem, s. 1.

⁶¹ Przykładowo Pocztex oferuje usługę polegającą na śledzeniu przesyłki. Chociaż Pocztex oferuje tę usługę za darmo, pojawia się wartość dodana dla klienta.

⁶² Jolanta Walas-Trębacz, *Projektowanie łańcucha wartości*, [w:] Adam Stabryła, Katarzyna Bartusik, Paweł Cabała, Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki, Tomasz Małkus, Czesław Mesjasz, Zdzisław Onderka, Mariusz Sołtysik, Małgorzata Tyrańska, Jolanta Walas-Trębacz, Sławomir Wawak, Krzysztof Woźniak (red.), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2015, s. 351–357 (Seria: Zarządzanie), s. 352.

⁶³ Bogdan Nogalski, Agnieszka A. Szpitter, Marek Jabłoński, *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2016, s. 60.

⁶⁴ Bogdan Nogalski, Agnieszka A. Szpitter, Zbigniew Kreft, *Zarządzanie wiedzą w organizacji jako czynnik zmian modeli biznesowych*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” (2010), s. 126.

⁶⁵ Tadeusz Falencikowski, *Spójność modeli biznesu: Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 60.

niematerialnymi oraz zwraca uwagę na ich przydatność i użyteczność⁶⁶. Stąd istotna rola pośrednia internetu, mającego być wszystkim – dostępnym zawsze i wszędzie⁶⁷. Dzięki temu wartości niematerialne mogą stać się wartościami wirtualnymi. Wartości wirtualne to wszelkie wartości niefizyczne dostarczane elektronicznie, w tym w szczególności treści, linki, obrazy, dźwięki i filmy. Słowo „wirtualny” (łac. *virtus*) oznacza coś pozornego, niewidocznego, wyobrażonego, wszechobecnego; wirtualny – to elektroniczny, cyfrowy, zrytualizowany. Od tego łacińskiego słowa pochodzi również angielskie słowo *virtuoso* oznaczającego osobę umiejętną, doskonałą, która posiada wybitne zdolności techniczne w określonej dziedzinie.

Kreowanie, przechwytywanie i migracja wartości są kluczowym problemem w badaniu kwestii projektowania modeli biznesu. Aby zmiany wynikające ze zmian w otoczeniu były możliwe, konieczne jest analizowanie i badanie oraz kształtowanie kierunku strumienia wartości⁶⁸. Przepływ wartości powoduje bowiem:

- poprawę pozycji konkurencyjnej,
- rewitalizację i odnowę zasobów strategicznych przedsiębiorstwa,
- wzrost kapitału innowacji opartej na czerpaniu wiedzy od interesariuszy,
- wzrost akceptacji ryzyka.

Odływ wartości natomiast powoduje odwrotny skutek, czyli:

- utratę pozycji konkurencyjnej,
- brak środków pieniężnych na odnowę zasobów strategicznych,
- utratę siły tkwiącej w kapitale społecznym i intelektualnym przedsiębiorstwa,
- utratę możliwości rozwoju przedsiębiorstwa za pomocą dyfuzji innowacji⁶⁹.

Dynamika strumienia wartości wirtualnych nie jest mniejsza niż dynamika wartości fizycznych. Ponieważ informacje są przechowywane, modulowane i klasyfikowane cyfrowo, przedsiębiorstwa usługowe mogą oferować korzyści w zakresie zbierania, organizowania, selekcji, syntetyzowania i rozpowszechniania informacji z różnych źródeł. Ponadto wirtualny łańcuch można łatwo przekierować i manipulować nim w kontekście zmieniającego się ekosystemu biznesu⁷⁰.

⁶⁶ Marian Oliński, *Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of inter-organizational relationships on the formation of business model)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 421 (2016), s. 488.

⁶⁷ Wiesław Maria Grudzewski, Irena Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 41.

⁶⁸ Tadeusz Falencikowski, *Spójność modeli biznesu: Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 19.

⁶⁹ Adam Stefan Jabłoński, Marek Jabłoński, *Cykl życia wartości przedsiębiorstw wobec kondycji modelu biznesu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” (2013), s. 60.

⁷⁰ Ganesh D. Bhatt, Ali F. Emdad, *An analysis of the virtual value chain in electronic commerce*, „Logistics Information Management” 1/2/14 (2001), s. 78–85, s. 81.

Wartości w nauce o zarządzaniu i jakości analizowane są zarówno na płaszczyźnie materialnej, jak i niematerialnej – fizycznej, jak i wirtualnej. W klasycznym modelu łańcucha wartości informacje traktowane są jako element wspierający proces dodawania wartości, a nie jako źródło samej wartości. Jak zaznaczają J. F. Rayport i J. Sviokla, należy również określić i analizować te elementy łańcucha wartości, które są niematerialne. Jest to szczególnie istotne z uwagi na to, że przestrzeń elektroniczna umożliwia powstawanie nowych miejsc tworzenia wartości. Łańcuch wartości wirtualnych związany jest z dematerializacją organizacji i wyraża się np. w kreowaniu mądrości organizacyjnej, wiedzy korporacyjnej, kapitału relacyjnego, intelektualnego itd. Znaczenia nabierają tu takie kwestie jak dostarczanie klientom wrażeń, odczuć, doświadczeń, idei, koncepcji, filozofii, przekazanie wizji czy misji przedsiębiorstwa.

Wartości materialne obejmują trwałe elementy (np. środki trwałe, inwentarz żywy itd.), jak również ruchomości (np. wyposażenie, materiały biurowe). Wartości finansowe obejmują środki pieniężne i inne wartości, jak akcje, obligacje i polisy ubezpieczeniowe, które dają właścicielom prawa do potencjalnych przyszłych wartości pieniężnych. Wartości niematerialne (również te powstałe w wyniku procesów dematerializacji) obejmują prawnie chronioną własność intelektualną (np. patenty, prawa autorskie, znaki towarowe, *know-how*), a także inne wartości niematerialne, takie jak wiedza, wartość firmy (ang. *business goodwill*) i reputacja marki. Wartości ludzkie obejmują czas i wysiłek ludzi.

Podstawy koncepcji modeli biznesu należy doszukiwać się także w teorii zasobów (zasobowej). Spojrzenie na genezę modeli biznesu przez perspektywę zasobów jest o tyle konieczne, że źródeł przewagi konkurencyjnej organizacje upatrują obecnie w kompetencjach, postawach i zachowaniach pracowniczych, wizerunku firmy oraz relacjach.

1.1.3. Teoria zasobowa

Projektowanie modeli biznesu jest zgodne z logiką koncepcji zasobowej, opracowanej w 1991 r. przez J. Barneya, zgodnie z którą do zdobycia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo powinno wykorzystać kluczowe zasoby (a w efekcie – kompetencje). J. Barney sformalizował teorię zasobów wskazując, że kluczowe znaczenie w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej ma to, co „organizacja wie lub posiada, i co umożliwi jej stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne”⁷¹.

⁷¹Jay Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 1, pp. 99–120.

Teoria zasobów i ich zarządzanie wiąże się z przekonaniem, że sukces jest pochodną posiadania kluczowych kompetencji, a nie wynika ze stanu otoczenia. Reputację, infrastrukturę technologiczną, system informatyczny, inne rzeczowe składniki majątku trwałego i obrotowego określa się mianem zasobów-aktywów, zaś to, co organizacja „wie” i co jest niezbędne do jej działania określa się jako umiejętności (zdolności)⁷². Kompetencje to wykorzystywane zasoby zgodnie z celami strategicznymi. Kompetencje umożliwiają przedsiębiorstwu usług profesjonalnych, które – jak się wydaje – ma ograniczone możliwości zasobowe, dokonywać odkrywczych i innowacyjnych działań.

Zrozumienie, czym są zasoby ewoluowało w miarę jak gospodarki odchodziły od koncentracji na rolnictwie i przemyśle ciężkim. Przykładowo, przez zasoby J. Zieleniewski uznawał nie zdarzenia (te nazywa się w prakseologii środkami), ale rzeczy, które wprowadzone do procesu działania mogą się przyczynić do osiągnięcia celu⁷³. Od lat 80. XX w. informacja stała się głównym zasobem, co widać w pracach A. Toflera, P. Kotlera i in⁷⁴. Na przełomie wieków zaczęto zasobem określać również wiedzę. Równolegle interesowano się zasobami w nurcie badań operacyjnych. W latach 30., a do końca lat 60. koncentrowano się głównie na alokacji zasobów oraz optymalizacji tego procesu, co widać w pracach R. Penrose, H. Everetta III, A. A. B. Pritskera, L. J. Waitersa czy P. M. Wolfe⁷⁵. Ich badania skupiały się na przemyśle oraz typowych dla tego sektora gospodarki problemach, jak brak dostępności zasobów, podział pracy, wydajności pracy⁷⁶. Od lat 70., z uwagi na znane skądinąd perturbacje w gospodarce światowej, widać coraz wyraźniejszy akcent na wiedzę i zasoby ludzkie. W tabeli 3. ukazano wybrane rodzaje zasobów, ich ewolucję i różnorodną typologię.

⁷²Krzysztof Oblój, *Strategia organizacji: W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 133.

⁷³Jan Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 3., PWN, Warszawa 1976, s. 183–185.

⁷⁴Philip Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań op 2005, s. 67–68.

⁷⁵Hugh Everett, *Generalized Lagrange Multiplier Method for Solving Problems of Optimum Allocation of Resources*, „Operations Research” 3/11 (1963), s. 399–417, s. 416.

⁷⁶A. Alan B. Pritsker, Lawrence J. Waiters, Philip M. Wolfe, *Multiproject Scheduling with Limited Resources: A Zero-One Programming Approach*, „Management Science” 1/16 (1969), s. 93–108, s. 3.

Tabela 3. Wybrane rodzaje zasobów oraz ich różnorodna typologia

Rok	Badacze	Kryteria podziału	Podział zasobów
1969	T. Pszczołowski	Cel	Ludzie, materiały, narzędzia, pomieszczenia, energia
1984	B. Wernerfelt	Dostępność	Cenne, rzadkie, trudne do skopiowania, niezastępowalne, ustrukturalizowane, elastyczne, niezawłaszczalne
2005	P. Kotler	Użyteczność	Siła robocza, materiały, maszyny, informacje, energia
2011	B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, S. Sudoł	Gdzie tworzone	Kupowane na rynku zasobów, tworzone samodzielnie
2007	K. Obłój	Własność	Zasoby-aktywa, umiejętności
2017	A. Pietruszka-Ortyl	Znaczenie dla przewagi konkurencyjnej	Rzeczowy majątek trwały, finanse, zapasy, lokalizacja, zasoby naturalne, kompetencje, postawy i zachowania pracownicze, sformalizowane relacje z otoczeniem, niesformalizowane relacje z otoczeniem, wizerunek firmy, rutyny, rozwiązania wewnętrzzorganizacyjne, technologie informatyczne, technologie branżowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pszczołowski, T. (1978) *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich; Wernerfelt, B. (1984) *A resource-based view of the firm*. Michigan (Strategic Management Journal, t. 5); Kotler, P. (op 2005) *Marketing*, we współpracy z B. Pilarczyk, H. Mruk i R. Bartołd. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis; Obłój, K. (2007) *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Pietruszka-Ortyl, A. (2017) *Orientacja zasobowa w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami – omówienie wyników badań empirycznych* [w:] *Zeszyty Naukowe – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie* (7|1967).

W połowie lat 80. podjął problem B. Wernerfelt, który wprowadził koncepcję „barier pozycji zasobów”. Bariery te zostały zdefiniowane analogicznie jak bariery komunikacyjne. Kluczowe etapy tej metodyki dotyczą określenia ważnych zasobów firmy (których nie ma żadne inne przedsiębiorstwo, nie może ich niczym zastąpić, ani w żaden sposób nabyć⁷⁷) oraz oceny, czy zasoby te spełniają następujące kryteria: czy są cenne (pozwalają firmie wdrażać strategię, które poprawiają jej wydajność i efektywność), rzadkie (nie dostępne dla innych konkurentów), trudne do skopiowania (niełatwo wdrażane przez innych), niezastępowalne (nie można ich zastąpić innymi zasobami). W tym czasie wypracowano narzędzia do analizy pozycji firmy i miary zasobów oraz sposoby, jak wykorzystać dane z tej analizy.

Strategię opartą na analizie zasobów RBV (ang. *Resource-Based View*) wykorzystuje się do określania strategicznych wyborów przedsiębiorstwa. Dotyczy to w szczególności relacji między rentownością a zasobami, a także budowy

⁷⁷ Wojciech Czakon, *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji (Warszawa; 1962)” (2010).

strategii nieoderwanej od bieżącej działalności tej organizacji⁷⁸. Głównym wkładem B. Wernerfelta było wyjaśnienie, dlaczego konkurencyjność firmy zależy od wykorzystania swoich zasobów, w tym zasobów informacji⁷⁹. Zasobami informacji (IRM, ang. *Information Resource Management*) interesowali się m.in. G. W. Dickson, J. C. Brancheau, J. C. Wetherbe, a w Polsce już na początku nowego stulecia – R. Borowiecki, W. Owoc, M. Pańkowska, A. Stabryła i in.

Wiedza jest podstawowym zasobem ekonomicznym, stąd też ponownie pojawia się w rozpatrywanej literaturze – tym razem w kontekście teorii zasobowej. Rozwój koncepcji informacji i wiedzy jako zasobu organizacji ma kapitalne znaczenie: od prostej ewidencji do planowania strategicznego, od rachunkowości finansowej po rozwijanie strategii konkurowania. Zdolność organizacji do wykorzystania wiedzy wymaga dokładnych i aktualnych informacji. Ma to kluczowe znaczenie dla sukcesu tej organizacji. Od zarządzania tym zasobem można oczekiwać skuteczniejszej kontroli, większej znajomości własnych zasobów informacji w organizacji, dostarczania ulepszonych usług informacyjnych działom funkcjonalnym, zmniejszenia wysiłków w zakresie rozwoju systemów informacyjnych (metadanych)⁸⁰. Informacje wpływają na zdolność organizacji do realizacji strategii. Informacje mogą pomóc obniżyć koszty, otworzyć nowe rynki, zainicjować innowacje, zwiększyć zyski i wzmocnić długoterminową rentowność organizacji⁸¹.

Interesujące jest stwierdzenie, że część badaczy krytykuje postrzeganie informacji jako zasobu⁸². Efekty użycia informacji jako zasobu są odmienne niż w przypadku innych zasobów. Trudno ustalić na nie popyt, dopóki informacja nie będzie „użyta”⁸³. Nie ma tu mowy o klasycznej „konsumpcji”, bowiem informacje nie są tracone, ale przekazywane, nawet jeśli przydatność do określonych celów może zostać zmniejszona. Udostępnianie i przekazywanie mogą, i prawie zawsze będą, powodować wzrost tego zasobu. Informacje mogą mieć wiele cykli życia. Zapotrzebowanie na informacje może być niezwykle zmienne, co sprawia, że planowanie i wprowadzanie na rynek tego zasobu jest trudne. W tabeli 4. porównano informacje do innych zasobów.

⁷⁸ Birger Wernerfelt, *A resource-based view of the firm*, Michigan 1984 (*Strategic Management Journal*, t. 5), s. 171.

⁷⁹ Andy Lockett, Rory P. O’Shea, Mike Wright, *The Development of the Resource-based View: Reflections from Birger Wernerfelt*, „*Organization Studies*” 8/9/29 (2008), s. 1125–1141, s. 1126.

⁸⁰ Salvatore T. March, Young-Gul Kim, *Information Resource Management: A Metadata Perspective*, „*Journal of Management Information Systems*” 3/5 (1988), s. 5–18, s. 17.

⁸¹ Sylwia Fłaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów: ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] Anna Iwona Adamik (red.), *Nauka o organizacji: Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 222–227, s. 227.

⁸² Jonathan J. Eaton, David Bawden, *What Kind of Resource is Information?*, „*International Journal of Information Management*” 11 (1991), s. 156–165, s. 157.

⁸³ Parafrazuując przykład użyty przez D. Bawdena: kiedy szkoleniowiec prowadzi kurs, pod koniec kursu uczestnicy wiedzą więcej i szkoleniowiec z reguły wie więcej.

Tabela 4. Wybrane podobieństwa i różnice zasobu informacji w porównaniu do innych zasobów

Podobieństwa	Różnice
Pozyskiwane po ustalonym, wymiernym koszcie.	Informacje zwiększają się wraz z użytkowaniem.
Przechowywanie informacji można określić ilościowo.	Informacje mają wysoką ściśliwość. Można je podsumować, zintegrować itd.
Zużycie informacji można określić ilościowo.	Informacje mogą być transportowane prawie natchmiast.
Informacje mają identyfikowalne i mierzalne cechy.	Informacje mają charakter dyfuzyjny (tzn. przenikają i wyciekają).
Informacje mogą być przetwarzane i udoskonalane.	Informacje są udostępniane, nie można ich wymienić, można je wydać i zachować w tym samym czasie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eaton, J., Bawden, D. *What Kind of Resource is Information?* „International Journal of Information Management” 1991 nr 11.

Informacje mają określoną wartość, którą można określić, np. techniki rachunku kosztów. Mają typowy cykl życia: definicja wymagań, gromadzenie, przesyłanie, przetwarzanie, przechowywanie, rozpowszechnianie, wykorzystanie oraz sprzedaż. Informacje można „przerabiać” jak surowce; na przykład, bazy danych można przekształcić w opublikowane katalogi.

Współczesna organizacja buduje swoje atuty na skonfigurowaniu zasobów i umiejętności (zdolności) w kluczowe kompetencje. Kluczowe kompetencje to kombinacja wiedzy, zdolności (umiejętności) i innych zasobów, w wyniku których produkt lub usługa stanowi ciekawszą propozycję wartości dla klienta niż zaproponowana przez konkurencję. Kompetencje będą kluczowe, jeśli będą cenne, rzadkie, trudne do skopiowania, niezastępowalne, ustrukturalizowane, elastyczne oraz niezawłaszczalne (w danym zestawie wartości dla klienta). H. Chesbrough przyznaje, że zasoby informatyczne (w roli kluczowej kompetencji) mogą mieć znikomą lub żadną wartość, jeśli nie dokona się rekonfiguracji w modelu biznesu⁸⁴. Problem zasobów (zarządzania zasobami, w tym w szczególności – kluczowymi kompetencjami) jest newralgiczny w projektowaniu (ale również zmianie) modelu biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych. C. M. DaSilva i P. Trkman argumentują m.in., że wartość tworzona jest nie tylko z unikalnej kombinacji zasobów, ale również wynika z łączenia tej koncepcji z teorią kosztów transakcji (z ang. *transaction cost economics*, TCE oraz adekwatnie – pol. ekonomia kosztów transakcji, EKT)⁸⁵.

⁸⁴ Henry Chesbrough, *Business model innovation: It's not just about technology anymore*, „Strategy & Leadership” 6/35 (2007), s. 12–17, s. 12–17.

⁸⁵ Carlos M. DaSilva, Peter Trkman, *Business Model: What it is and What it is Not*, „Long Range Planning” (2012), s. 1–13, s. 1–13.

Trudność z wykorzystaniem teorii zasobowej leży w jej możliwościach predykcji (trudno ustalić przed faktem, jaki zasób jest kluczowy). Może to być produktywnie, nawet jeśli konkurencja przestaje być najistotniejsza⁸⁶.

1.1.4. Teoria innowacji

Termin „innowacje” jest bardzo szeroko rozumiany i potocznie odnosi się do zjawisk obejmujących wszystkie sfery życia. W początkowym rozumieniu innowacja oznaczała coś nowego i innego. Teraz powszechnie kojarzy się ze zmianą na lepsze, jest wręcz synonimem zmiany. W przypadku definiowania innowacji na polu nauki o zarządzaniu i jakości wymaga się, aby innowacja podnosiła efektywność działań, a w przypadku zjawisk wykraczających poza pojedyncze przedsiębiorstwo – aby wystąpił pozytywny efekt społeczny⁸⁷. W 1911 r. J. A. Schumpeter wprowadził pojęcie innowacji (z łac. *innovatio* – odnowienie) oraz procesu innowacyjnego, a pojęcia te stały się paradygmatem ubiegłego wieku. W dziele „Theory of Economic Development”⁸⁸ oraz innych autor definiuje nowe kombinacje, potem jako przedsięwzięcia, a ostatecznie, w „Business cycles” – jako innowacje⁸⁹. Według Schumpetera innowacja to kreatywne zniszczenie – twórcza destrukcja. Innowację opisuje jako proces mutacji przemysłowej, który rewolucjonizuje strukturę gospodarczą od wewnątrz, nieustannie niszcząc starą i tworząc nową. Dzieje się tak, gdy innowacja dekonstruuje zastane przedsiębiorstwo i zwalnia zasoby, które należy rozlokować inaczej. Schumpeter twierdził, że przedsiębiorca ma szukać nowych zastosowań i nowych kombinacji zamiast gospodarki nieruchomej, reaktywnej, powtarzalnej i rutynowej. Bez kreatywnego zniszczenia (niem. *schöpferische zerstörung*⁹⁰), pozostaje jedynie ciągła imitacja, a główną rolę ma w tym odgrywać przedsiębiorca⁹¹. W kategoriach filozoficznych, pojęcie twórczej destrukcji jest bliskie heglowskiej koncepcji *Aufheben* (niem. obalić).

⁸⁶ W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, wyd. rozsz, MT Biznes, Warszawa 2015, s. 56.

⁸⁷ Jarosław Osiadacz, *Innowacje w sektorze usług: przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk*, Warszawa 2012, s. 35.

⁸⁸ Joseph Alois Schumpeter, *Theory of Economic Development*, wyd. 1., Routledge 2017.

⁸⁹ Joseph Alois Schumpeter, *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw-Hill Book Comp, Nowy Jork 1939.

⁹⁰ J. Schumpeter spopularyzował ten termin, którego początki można odnaleźć w pracach M. Bakunina, F. Nietzschego oraz W. Sombarta, używając go do opisu procesu transformacji, która towarzyszy przełomowemu odkryciu.

⁹¹ Joseph Alois Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, wyd.2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 83.

Lata 50. i 60. XX w. zaowocowały intensywnym rozwojem usług; zakres przedmiotowy innowacji rozszerzył się poza sferę techniki⁹². Dla badaczy końca XX w. innowacja była pojęciem bardziej ekonomicznym niż techniczno-społecznym. Dla P. Druckera silnie wiąże ona innowacyjność z przedsiębiorczością, a badania innowacji osadzone są w kontekście przewagi konkurencyjnej. Cel zarządzania innowacją Drucker określa jako osiągnięcie przewagi konkurencyjnej⁹³. I. Nonaka zakłada, że istotą innowacji jest ponowne stworzenie organizacji według określonej wizji lub ideału. Aby wykreować nową wiedzę, należy dosłownie ponownie utworzyć firmę, w której wszyscy angażują się w proces jej organizacyjnej perfekcji⁹⁴. Dla badaczki A. Leonard „innowacja to twórcze ścieranie (...) pojawiające się na granicy wielu umysłów (...). Kreacja [innowacji] występuje wtedy, gdy różne grupy ludzi są skupione nad wspólnym problemem”⁹⁵. Problematyka innowacji nadal ewoluuje, na co wskazują liczne publikacje. W tabeli poniżej zaprezentowano wybrane definicje.

Tabela 5. Wybrane definicje i cechy innowacji

Rok	Badacze	Krótką charakterystyka
1911	J. Schumpeter	Kreowanie wiedzy to wynalazek. Zastosowanie tej wiedzy (nowe rozwiązanie) w produkcji to innowacja. Upowszechnianie innowacji oznaczał odrębnie – jako imitację.
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	Ulepszenia technologiczne, marketingowe, nowe podejście do dystrybucji i metod zarządzania.
1990	P. M. Romer	Wiedza naukowo-techniczna (technologia) jest dobrem publicznym dostępnym dla wszystkich podmiotów bez ograniczeń – to nie jest definicja innowacji.
1991	I. Nonaka	Innowacji nie ograniczają narzędzia czy organizacje. Jeśli trzeba – należy ponownie utworzyć firmę, w której wszyscy angażują się w proces jej organizacyjnej perfekcji.

⁹² Adam Czarnota, *Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska 2009, s. 81–91 (t. 13), s. 82.

⁹³ Peter F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość: Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 42–45.

⁹⁴ Ikujiro Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review” (2007), s. 162–171, s. 164.

⁹⁵ Dorothy Leonard-Barton, *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1998, s. 35.

Rok	Badacze	Krótką charakterystyka
1998	A. Leonard	Innowacja to konglomerat wewnętrznych umiejętności, wspólnych problemów, implementacja nowinek, 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.
2008	K. R. Lakhani	Innowacje reprezentują firmy odpryskowe lub nowe modele biznesu, ale to korporacje odgrywają centralną rolę w tworzeniu i organizowaniu innowacyjnej grupy roboczej.
2016	D. Wang, N. Dunn, S. Culton	Innowacje powstają w społeczności, która angażuje się zarówno w tradycyjne rzemiosło, jak i zaawansowane projekty informatyczne.
2018	S. Ikovenko i in.	Praktyczne rozwiązanie przynoszące zysk, znaczące ulepszenie głównych parametrów wartości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Janasz, W., Koziół-Nadolna, K. *Innowacje w organizacji*. Warszawa 2011, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Schumpeter, J. A. (1939) *Business cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. Nowy Jork: McGraw-Hill Book Comp; Porter, M. E. (1990) *The competitive advantage of nations*. Nowy Jork: Free Press; Leonard-Barton, D. (1998) *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press; Chesbrough, H. (2003) *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press; West, J., Lakhani, K. (2008) *Getting Clear About Communities in Open Innovation* [w:] "Industry and Innovation" 15 (2), s. 223–231. DOI: 10.1080/13662710802033734; Wang, D., Dunn, N., Culton, P. (2016) *Grassroots Maker Spaces: A Recipe For Innovation?* [w:] 11th EAD Conference Proceedings: The Value Of Design Research. European Academy of Design Conference Proceedings 2015, 22–24 April 2015: Sheffield Hallam University; Ikovenko, S., Yatsunenko, S., Karendal, P., Przymusiła, M., Kobayakov, S., Obojski, J., Vintman, Z. (2018) *Współczesna Teoria Rozwiązywania Innowacyjnych Zadań*. Warszawa: Novismo.

Począwszy od początku XXI w. zakres pojęciowy teorii innowacji stopniowo się poszerzał. Według podręcznika Oslo Manual innowacje obejmują pełne spektrum nowości. W podręczniku tym wyróżnione zostały cztery typy innowacji: innowacje produktowe, w obrębie procesów, marketingu oraz organizacyjne. Oslo Manual wyodrębnia trzy następujące rodzaje innowacji organizacyjnych⁹⁶:

- nowe metody w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania, np. zarządzanie dostawami, gruntowne przekształcenie procesów w przedsiębiorstwie (ang. *Business Reengineering*), systemy „odchudzonej produkcji” (ang. *Lean Production*) i systemy zarządzania jakością;
- nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników, np. wprowadzenie po raz pierwszy nowego systemu odpowiedzialności pracowników, pracy zespołowej i decentralizacji, integracja lub dezintegracja wydziałów, systemy szkoleniowe itp.;

⁹⁶Oslo Manual: *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, wyd. 3., OECD Publishing 2005, s. 9.

- nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczeniem – innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami publicznymi, np. wykorzystanie po raz pierwszy takich form jak związki (alianse), spółki, outsourcing (tzn. przejęcie wykonywania pewnych zadań przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne lub podwykonawstwo).

Innowacyjną firmę (ang. *innovative firm*) można rozpatrywać w dwóch wymiarach⁹⁷:

- jako organizację, która samodzielnie lub we współpracy z innymi firmami (lub organizacjami badawczymi) opracowuje innowacje;
- jako organizację, która wprowadza innowacje głównie poprzez przyswajanie innowacji (np. nowej technologii) stworzonych przez inne firmy.

Innowacyjne firmy można także podzielić na dwie grupy, według typów wdrożonych przez nie innowacji:

- wdrażające nowe produkty lub procesy,
- wdrażające nowe metody marketingowe czy zmiany organizacyjne.

Pojęciem innowacyjności posługuje się Główny Urząd Statystyczny (GUS), badając miernik oceny efektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. W ocenie innowacyjności uwzględnia przychody ze sprzedaży nowych lub istotnie ulepszonych produktów wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich trzech lat⁹⁸. W tabeli poniżej przedstawiono podstawowe cechy innowacji.

Tabela 6. Podstawowe wymogi innowacji

Cechy	Cele	Metafora	Warunek
Nieznanne	Nowe	Dziecko	Wdrożona i przynosząca zysk
Skokowe	Zmienione	Mutacja	
Stopniowe	Zmienione	Ewolucja	
Znacznie ulepszone	Sprawność	Permutacje i kombinacje	
Radykalne	Nowe technologie i nowy model biznesu	Rewolucja	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Oslo Manual: The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data, wyd. 3., OECD Publishing 2005.

⁹⁷ Komisja Europejska, Podręcznik Oslo: *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3., Paryż 2006, s. 22.

⁹⁸ Katarzyna Dmitrowicz-Życka, Ewelina Konarska-Michalczyk, Aneta Malesza, Magdalena Orczykowska, Urszula Orzechowska, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016: Innovative activity of enterprises in the years 2014–2016*, s. 51.

W. Glabiszewski, A. Skowronek-Mielczarek i in. eksponują, że zarządzanie innowacjami wymaga uruchomienia w przedsiębiorstwie procesu uczenia się, który należy wspierać przez wymianę doświadczeń związanych z sukcesami, a także porażkami, zarówno w ramach przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia, stosowanie odpowiednich narzędzi i technik, umacnianie sieci współpracy⁹⁹. Zarządzanie innowacjami definiuje się jako działania dotyczące zmiany strategii przedsiębiorstwa. Jest więc konsekwentnym, systemowym, mierzalnym działaniem na rzecz innowacyjności. Zdaniem W. Glabiszewskiego, którego pole badań dotyczy głównie sektora finansowego, należy wciąż badać, czy istnieją uniwersalne i dobre praktyki zarządzania innowacjami, które sprawdzają się zarówno w przemyśle, jak i usługach¹⁰⁰.

Działania innowacyjne mogą mieć charakter naukowy, specjalistyczny, profesjonalny, technologiczny, organizacyjny, finansowy, komercyjny itd. Niektóre działania innowacyjne same w sobie są innowacyjne, inne nie, ale są niezbędne do wdrażania innowacji. Innowacyjne działania obejmują również prace badawczo-rozwojowe, które nie są bezpośrednio związane z rozwojem konkretnej innowacji. Wspólną cechą innowacji jest to, że musi być wdrożona. Nowa (ulepszona) usługa jest wdrożona po jej zaprojektowaniu; nowe procesy, metody, techniki – gdy zostaną wprowadzone do użytku. Ostatni etap procesu innowacji, nazywany również upowszechnianiem, to dyfuzja – po pierwszym udanym zastosowaniu nowego rozwiązania technicznego lub organizacyjnego następuje jego przyswojenie przez inne przedsiębiorstwa. Dyfuzja w kierunku na zewnątrz (ang. *outbound diffusion*) może zachodzić poprzez sprzedaż nowego wyrobu lub usługi konsumentom lub poprzez sprzedaż nowego produktu lub procesu innej firmie. Podobnie jak w przypadku wysoce interaktywnych powiązań, wpływ na dyfuzję ukierunkowaną na zewnątrz wywiera obawa o wyciek wiedzy, a także metody stosowane przez przedsiębiorstwa do ochrony swojej własności intelektualnej. Dyfuzja do wewnątrz (ang. *inbound diffusion*) to przyswajanie wiedzy i technologii, ponieważ przedsiębiorstwa przyswajające uczą się i wykorzystują nową wiedzę i technologie jako bazę do dalszych działań¹⁰¹. Można je uzyskać, identyfikując interesariuszy innowacji. Ważną rolę w tym procesie odgrywają otwarte źródła informacji innowacyjnej (ang. *open information sources*). W literaturze przedmiotu występuje wiele prób typologii bazujących na rozlicznych kryteriach. W tabeli 7. ukazano cztery podstawowe typy innowacji.

⁹⁹ Anna Skowronek-Mielczarek, Barbara Bojewska, *Zachowania innowacyjne małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach niepewności*, „Handel Wewnętrzny” 3/368 (2017), s. 47–59, s. 53.

¹⁰⁰ Waldemar Glabiszewski, *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw finansowych w Polsce w procesie transferu innowacyjnych technologii*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 11.

¹⁰¹ Komisja Europejska, *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3., Paryż 2006, 82, 91.

Tabela 7. Wybrane typy innowacji

Typ innowacji	Zastosowanie	Przykład
Innowacje produktowe	Produkt, usługa, doświadczenie	Nowa funkcja
Innowacje procesowe	Proces	Poprawa konkurencyjności
Organizacyjne	Zmiany systemowe, zmiany w sieci	Unikalna metoda pozyskiwania personelu
Marketingowe	Zmiana propozycji wartości dla klienta	Przykład: „Nie ma Rak'n'Rolla bez procentów”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wziątek-Kubiak, A. T. *Innowacje, ich rodzaje a konkurencyjność* [w:] *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*. Praca zbiorowa, red. A. T. Wziątek-Kubiak, Dąbrowa Górnicza 2011, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

Innowacje w produktach czy usługach to wprowadzenie na rynek nowego produktu (lub o znacząco poprawionej jakości lub innych parametrów), nieznanego konkurencji. Innowacje procesowe to wprowadzenie nowego lub znacząco poprawionego procesu prowadzącego do wyższej zyskowności, produktywności, niższych kosztów jednostkowych itd. Każda innowacja jest wyzwaniem dla organizacji, ale nie każda innowacja jest innowacją o znaczeniu organizacyjnym. Innowacje organizacyjne sprowadzają się do zmian wewnątrz organizacji oraz zdolności organizacji do zmiany powiązań z otoczeniem¹⁰². Szczególnym przypadkiem zmian organizacyjnych są innowacje marketingowe, które redefiniują, co jest potrzebne, aby firma odniosła sukces na swoim rynku (lub innym rynku) i zaspokoiła potrzeby swoich klientów. Obejmuje to nie tylko rzeczywiste zmiany produktu lub usługi, ale także wymagania, takie jak szybkość dostawy, możliwości dostosowywania, poziom jakości, poziom obsługi klienta itd. Zmiany rynku są bodźcem zmian marketingowych. Gdy na przykład środowisko jest nasycone, popyt wymaga wyższej jakości, niestandardowych produktów (usług, doświadczeń) i oczekuje się ich szybciej niż do tej pory¹⁰³. Proces redefiniowania innowacji trwa; trwają również badania nad klasyfikacją innowacji.

Próbie dookreślenia i skwantyfikowania innowacji widać w pracy według S. Ikonenka i in., gdzie zdefiniowano innowację jako „praktyczne rozwiązanie przynoszące zysk, znaczące ulepszenie głównych parametrów wartości¹⁰⁴”. Samo ulepszenie

¹⁰² Anna Teresa Wziątek-Kubiak, *Innowacje, ich rodzaje a konkurencyjność*, [w:] Anna Teresa Wziątek-Kubiak (red.), *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność: Praca zbiorowa*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2011, s. 15–38, s. 27.

¹⁰³ Dean Anderson, Linda S. Ackerman-Anderson, *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*, wyd. 2. ed., Pfeiffer, San Francisco 2010 (J-B O-D (organizational development), t. 36), s. 18.

¹⁰⁴ Sergei Ikonenko, Sergey Yatsunenکو, Piotr Kardań, Małgorzata Przymusiąła, Serhiy Kobaykov, Jerzy Obojski, Zakhar Vintman, *Współczesna Teoria Rozwiązywania Innowacyjnych Zadań*, Novismo, Warszawa 2018, s. 240.

to czynność, ale „znacznie” może być rozumiane wielorako. Ulepszenie produktu to tyle co usprawnianie, czyli zwiększenie sprawności¹⁰⁵. Ulepszenie sprawniej prowadzi do celu. Dla usługi będzie to np. zwiększenie jakości usługi. Można też ulepszać same sposoby działania poprzez ulepszanie elementów części składowych danego organizowania. Innowacja nie oznacza zwykłych i ciągłych ewolucyjnych ulepszeń i robieniu po prostu właściwie. Innowacja, nawet jak postępuje stopniowo, musi być w efekcie czymś nowym lub znacznie ulepszonym: trzeba zainicjować i wdrożyć coś innego niż konkurencja. Bez nowości nie ma innowacyjności. Zmiana nie jest automatycznie innowacją, ale może prowadzić do innowacji.

Ze zmianą łączy się pojęcie postępu. Postęp (ang. *progress*) to zdarzenie permutacyjne (tzn. wzajemnie jednoznaczne przekształcenie pewnego zbioru na siebie). Postęp składa się z szeregu usprawnień. Postęp egzogeniczny ma miejsce, gdy szereg usprawnień następuje bez zwiększenia zużycia zasobów. Jest wynikiem pojawienia się lepszych sposobów na gospodarowanie posiadanymi zasobami, które aktualnie są użytkowane. Postęp endogeniczny wiąże się z zaangażowaniem nowych zasobów¹⁰⁶.

Podobnie ma się sprawa z rozwojem. Rozwój to konstrukcja zdarzeń, w efekcie czego powstaje cecha bardziej złożona, powstają nowe właściwości tak zrewitalizowanego produktu, usługi systemu itd. Na przykład ilość vs. jakość, edukacja stacjonarna vs. hybrydowa (ang. *Blended Learning*) itd.¹⁰⁷

Szczególnym rodzajem postępu jest restrukturyzacja. Restrukturyzacją zajmują się m.in. S. Chomątowski, R. Borowiecki, I. Durlík, M. Belka, L. Pietrewicz i in. Restrukturyzacja to system przebudowy, zmiana struktury aktywów i pasywów, uwspółcześnienie organizacji, reorientacja celów często wywołana sytuacją kryzysową ucieleśniona w nowej strategii¹⁰⁸. Zatem nie można utożsamiać restrukturyzacji z innowacją. Restrukturyzacja jest konsekwencją innowacji lub towarzyszy organizacji niezależnie od zmian czy braku zmian w modelu biznesu, organizacji, systemie marketingowym itd.

Innowacje nie ograniczają się do zakresu przedmiotowego, ale towarzyszy im aspekt podmiotowości – czynnik ludzki. Z zagadnieniem wiążą się szczególne kompetencje, ściśle związane z innowacyjnością. Nie są to kompetencje przyszłości

¹⁰⁵ Tadeusz Pszczółowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 259.

¹⁰⁶ Elżbieta Wojnicka, *Interakcje w procesie innowacyjnym jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Michał Górzynski (red.), *System wspierania grom przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*, 9-32 2006, s. 10

¹⁰⁷ Tadeusz Pszczółowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 212.

¹⁰⁸ Bogumiła Łazaj, *Restrukturyzacja i rewitalizacja modeli biznesu w dobie kryzysu*, [w:] A. Jabłoński (red.), *Modele biznesu wobec wyzwań współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2014, s. 79–92 (Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej).

– to kompetencje terażniejszości. Innowacyjność opiera się na twórczości (działalności kreatywnej), ale twórczość innowacyjna to nie każdy akt twórczy. Działalność kreatywna może – w zależności od zastosowanych metod twórczych, a nade wszystko charakteru uzyskanego rezultatu – przybrać w szczególności postać twórczości naukowej, artystycznej, wynalazczej czy racjonalizatorskiej¹⁰⁹. Rezultaty innowacji odbiegają swoją oryginalnością od uzyskanych dotychczas, a także zyskują aprobatę społeczną¹¹⁰.

Działalność kreatywna nie jest tożsama z innowacyjnością. Owocem działalności twórczej jest utwór (wytwór), ale nie każdy utwór jest innowacją¹¹¹. Inaczej innowacją byłoby tylko to, co doniosłe (utwór), a praktyka gospodarcza wskazuje na istnienie szeregu mikro innowacji (istotnych dla zmieniającego się układu, a nie bezwzględnie doniosłych). W tabeli poniżej podsumowano podstawowe kompetencje proinnowacyjne – cechy innowatorów.

Tabela 8. Podstawowe cechy innowatorów

Cecha	Charakterystyka
Twórczość	Kreacja utworu
Kreatywność	Potencjał osobowy
Transgresja	Wielowymiarowość, zdolność przekraczania granic, zdolność bycia w wielu rolach, zmieniania roli
Gotowość do uczenia się	Uczenie się rekonstruktywne, samodzielne, uczenie się poprzez rozmowianie, aktywność poznawcza, refleksyjność, samodzielność intelektualna
Zachowania heurystyczne	Myślenie dywergencyjne (tzn. rozbieżne), elastyczność intelektualna (giętkość), twórczość konstrukcyjna

Źródło: opracowanie własne.

Kreatywność pochodzi od łac. słowa *creatio* oznaczającego stwarzanie czegoś lub kogoś (stąd ang. *creativity* oznacza twórczość)¹¹². Kreatywność to cecha indywidualna osoby, potencjał osobowy, kojarzony z takimi cechami jak: dynamiczność, aktywność, sumiennosc, przedsiębiorczość i pomysłowość. Kreatywność to zdolność postrzegania świata w nowy sposób, znajdowania ukrytych wzorów, tworzenia

¹⁰⁹ Aleksandra Nowak-Gruca, *Twórczość i jej ochrona w świetle projektu księgi pierwszej kodeksu cywilnego*, „Zeszyty Naukowe – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie” (2016), s. 91.

¹¹⁰ Andrzej Gajewski, *TRIZ – inwentyczna metoda rozwiązywania problemów*, „Zeszyty Naukowe Towaroznawstwo” 924 (2013), s. 7–19, s. 8.

¹¹¹ Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, [w:] Dz. U. 1994 Nr 24 poz. 83, s. 1.

¹¹² Marian Plezia, *Słownik łacińsko-polski*, wyd. 2., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 (t. 1), 786.

powiązań między pozornie niezwiązanymi ze sobą zjawiskami i generowania rozwiązań. Kreatywność to styl funkcjonowania psychologicznego; twórczość zaś odnoszona jest do efektów działań i określonego kontekstu¹¹³. Jednak w literaturze przedmiotu eksponuje się, że czym innym jest kreatywność, a czym innym innowacyjność. Kreatywność bez zarządzania innowacjami jest wg P. Kotlera jedynie potencjałem twórczym, bez twórczości. Kreatywność prowadzi do innowacyjności, ale organizacja pełna twórców nie musi być innowacyjna. Inaczej najbardziej innowacyjne byłyby Akademie Sztuk Pięknych, a tak nie jest¹¹⁴.

Z twórczością niezmiennie łączy się transgresja. To za sprawą zachowań transgresyjnych dokonuje się postęp we wszystkich sferach życia ludzkiego; rozwija się nauka, kultura, sztuka, zmieniają się przekonania, postawy, dążenia i formy działań. Transgresja wychodzi poza to, co jest status quo. To czynności inwencyjne (tzn. pomysłowe) i ekspansywne, wykraczające poza typowe granice działania, dzięki którym kształtują się nowe struktury lub niszczą struktury już ustabilizowane¹¹⁵. Transgresja nie jest jednak synonimem innowacyjności, bowiem w jej wyniku tworzą się wartości zarówno pozytywne, jak i negatywne. Czyli może być powodem rozwoju lub regresji. Natomiast gotowość do uczenia się jest kompetencją wymagającą zdolności rekonstruktywnych, samodzielności, analizy i syntezy, indukcji, dedukcji, porównań, uczenia się poprzez rozumowanie, aktywności poznawczej, refleksyjności oraz samodzielności intelektualnej.

Innowacja jest złożonym i wielowymiarowym procesem o charakterze ciągłym, na który składa się wiele atrybutów. Szerokie spojrzenie na innowację oznacza, że może ona odnosić się do wszystkiego, od prostej zmiany do całkowitej przebudowy¹¹⁶. J. Bidwell, menedżer Springwise, widzi innowację wszędzie: od przedsiębiorczości społecznej, innowacji w zakresie zrównoważonego rozwoju, schronisk dla uchodźców, po rzemieślniczą markę piwa. Dla C. Cockerton, menedżer Plexal, innowacja dotyczy zarówno nowej technologii, jak i nowych modeli biznesu.

¹¹³ Dorota Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, [w:] Jan D. Antoszkiewicz, Andrzej Marjański (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji: Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, 2013, s. 21–42, s. 26.

¹¹⁴ Fernando Triás de Bes, Philip Kotler, *Innowacyjność – przepis na sukces: Model „od A do F”*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013, s. 6–8.

¹¹⁵ Dorota Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, [w:] Jan D. Antoszkiewicz, Andrzej Marjański (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji: Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, 2013, s. 21–42, s. 22.

¹¹⁶ Mindi Chahal, *Marketers must reclaim the word ‘innovation’ before it dies*, <https://www.marketingweek.com/2017/04/24/the-death-of-innovation/>; (03.02.2018).

1.2. Koncepcja modeli biznesu

Według słownika Oxford Advanced Learner's Dictionary biznes to „działalność komercyjna polegająca na wytwarzaniu, kupowaniu, sprzedawaniu lub dostarczaniu towarów czy usług”, ale również jest to synonim słów: firma, sklep, fabryka itd.¹¹⁷ Modelowanie biznesu wymaga ustalenia, czym jest sam biznes, ale status i geneza całej idei pojęcia biznesu czy koncepcji biznesowej w literaturze naukowej jest nieokreślona i nieostra ze względu na swoją pojemność. C. M. DaSilva i P. Trkman konstatują, że „koncepcja biznesu (biznes) jest dowolną konceptualizacją rzeczywistości biznesowej”.

Powyzsza sytuacja daje miejsce bardziej rygorystycznemu pojęciu – model biznesu¹¹⁸. U. Mäki, jeden z współczesnych metodologów ekonomii, zauważa, że kluczowe dla zrozumienia praktyki badań ekonomicznych jest uściślenie pojęcia samego modelu¹¹⁹. W języku polskim słowo „model” znaczy „układ względnie odosobniony, możliwie mało skomplikowany, działający analogicznie do oryginału, którym może być istota żywa, maszyna, zakład przemysłowy, organizacja społeczna itp.” Modelować znaczy „wykonywać model czegoś (...). Tworzyć modele układów lub zjawisk fizycznych służące celom naukowym, badawczym, laboratoryjnym; ujmować zjawiska fizyczne, chemiczne, techniczne, ekonomiczne itp. w modele matematyczne”¹²⁰. Modelowanie zaś to dziedzina poznania, na którą składa się zespół metod, środków i form odbicia rzeczywistości.

Etymologia słowa „model” wywodzi swoje korzenie od łac. słowa *modulus* wskazującego na ilość, odległość, rozmiar lub w znaczeniu: właściwa miara, właściwy rozmiar, kres, stopień, nasilenie. Za słownikiem pod red. M. Chigerowa i Mariana Plezia słowo *modulus* pojawia się w dziełach M. T. Varro (116–27 p.n.e.) także jako jednostka miary. Nieco inaczej – w dziełach Cycerona, Horacego czy Katullusa w znaczeniu: sposób postępowania, zwyczaj, rodzaj, także rytm (w ruchu, muzyce i w mowie); w dziełach Waleriusza Maksymusa – oznaczając tryb postępowania¹²¹.

Za słownikiem F. Gaffioli termin „model” pojawia się w znaczeniu miary czy wskaźnika, rozmiaru pola, szacunku i umiaru (w nawykach). Pochodzące od niego francuskie słowo *mesure* [wym. m(ə)zyR] oznacza sposób, kanon, takt, rytm,

¹¹⁷ Oxford University Pres, business: Oxford Advanced Learner's Dictionary, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/business>; (14.12.2019).

¹¹⁸ Carlos M. DaSilva, Peter Trkman, *Business Model: What it is and What it is Not*, „Long Range Planning” (2012), s. 1–13, s. 6.

¹¹⁹ Łukasz Hardt, *Modele, metafory i teoria ekonomii*, „Diametros” 41 (2014), s. 13–37, s. 13.

¹²⁰ Mieczysław Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, wyd. Wyd. 1., oprac. i red., Wydawn. ictwo Nauk. owe PWN, Warszawa 1995, s. 732.

¹²¹ Marian Plezia, *Słownik łacińsko-polski*, wyd. 2., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 (t. 1), 520, 521.

melodię, manierę, fason, etykietę (zachowanie), konwenans, ocenę wartości lub propozycję¹²². W literaturze pierwotnie termin pojawia się w kontekście rzemiosł budowlanych na oznaczenia wzorca, pierwowzoru rzeczy podobnej pod jakimś względem do innej rzeczy.

Model często mylony jest z wzorem, tymczasem w naukach społecznych obu konstruktom stawia się odmienne cele¹²³. Wzór z zasady nie jest stały i może się okazać przejściową modą. Często spełnia tę samą funkcję, ale w sensie strukturalnym istnieje diametralna różnica między wzorem a modelem. Aby zrozumieć proces projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych, należy wpieryw poznać wagę i znaczenie modeli spośród środków naukowych.

1.2.1. Modele jako narzędzie teorii

B. Dembiński określa syntetycznie, że „modele to łącznik między ideami a zjawiskami”¹²⁴. Są konstrukcją myślową, ilustracją fenomenów semantycznych, m.in. odniesienia, reprezentowania czy odwzorowania¹²⁵. Model jako specyficzny środek i forma teorii poznania naukowego znany jest już od starożytności. Do historii nauki przeszły wyobrażenia Demokryta o nieciągłości materii (istnieją tylko niepodzielne atomy i próżnia). Stanowiło to wkład w badania nad strukturą rzeczywistości, później nazwane ontologią. Również zasada geocentrycznego, a wreszcie heliocentrycznego widzenia wszechświata, opisana w Almageście Ptolemeusza i dziele Mikołaja Kopernika *O obrotach ciał niebieskich*, opierała się na tej metodzie. Zwolennikiem i pionierem wykorzystania w pedagogice pomocy dydaktycznych w postaci ilustracji, rycin i makiet był żyjący w XVII w. Jan Amos Komeński. Jego *Orbis Pictus* (łac. Świat w obrazach) ilustrowany rycinami podręcznik dla dzieci, przez 200 lat służył za pierwszy szkolny podręcznik. Był to kamień milowy w historii dydaktyki¹²⁶. Wieki później William Thomson (lord Kelwin) obwieszcza w Wykładach Baltimorskich, że „dopóty jestem niezadowolony, dopóki nie potrafię zbudować modelu mechanicznego badanego zjawiska. Jeśli mi się to udaje – zjawisko

¹²²Félix Gaffiot, Dictionnaire Illustré Latin-Français, [http://micmap.org/dicfro/search/gaffiot/modus](http://micmap.org/dicfro/search/gaffiot/modus;); (07.11.2017).

¹²³Sławomir Smyczek, *Metodyczne aspekty budowy modeli zachowań konsumentów na rynku*, [w:] s. 180–198, s. 181.

¹²⁴Bogdan Dembiński, *Idee są miarami organizacji świata*, „Filozofuj!” 2(26) (2019), s. 6–7, s. 7.

¹²⁵Tadeusz Szubka, *Neopragmatyzm*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2012 (Monografie FNP), s. 207.

¹²⁶Jan Amos Komeński, *Wielka dydaktyka; przedstawiająca uniwersalną sztukę nauczania wszystkich wszystkiego*, [http://www.wbc.poznan.pl/dlibra/applet?mimetype=image%2Fxdjvu&sec=false&handler=djvu_html5&content_url=%2FContent%2F51594%2Fdirectory.djvu](http://www.wbc.poznan.pl/dlibra/applet?mimetype=image%2Fxdjvu&sec=false&handler=djvu_html5&content_url=%2FContent%2F51594%2Fdirectory.djvu;); (13 11 2017), s. 174.

rozumiem, jeżeli zaś nie – zjawisko pozostaje niezrozumiałym”¹²⁷. W XIX w. F. de Saussure wnioskuje, że dany znak rozpoznajemy poprzez opozycję do innych znaków występujących w danym systemie. Aby zrozumieć dany znak (np. językowy), musimy znać cały język – całą strukturę¹²⁸. Stwierdzenia te nie zdefiniowały nowej metody, ale były raczej uogólnieniem wielowiekowej aktywności naukowej.

Wiek XX przyniósł sukcesy w wykorzystywaniu modeli, ale również ujawniła się ich słabość. Cybernetyka pokazała nowe możliwości w odkrywaniu ogólnych prawidłowości i strukturalnych właściwości systemów; z drugiej zaś strony teoria względności i fizyka kwantowa zwróciły uwagę na nieabsolutny i względny charakter modeli mechanicznych. Mimo to zainteresowanie modelowaniem cechuje dziś niemal każdą dziedzinę wiedzy. W tabeli 9. ukazano zarys historyczny refleksji nad tą metodą.

Tabela 9. Wybrane zagadnienia refleksji nad metodą modelowania

	Badacze	Dziedzina nauki	Uwagi do metody
IX	Muhammad ibn Musa al-Chuwarizmi	Matematyka	Algebra, system dziesiętny
X	Ibn al-Hajsam	Fizyka, optyka	Opisy eksperymentów, użytych technik, pomiarów oraz wyników
XVI	Galileusz	Przyrodznawstwo	Wnioskowanie indukcyjne z doświadczeń
XVII	I. Newton	Fizyka	Teoria eteru
XVII	R. Descartes	Filozofia	Podobieństwo. <i>More geometrico</i> (łac. na wzór geometrii)
XVII	G. W. Leibniz	Matematyka, prawo	Adekwatność
XVII	J. A. Komeński	Pedagogika	Ilustracje. „Bo niczego nie ma w umyśle, czego by w pierw nie było w zmysłach”.
XIX	F. de Saussure	Językoznawstwo	Znak poznaje się w opozycji do innych znaków systemu. Aby zrozumieć znak (np. językowy), należy znać całą strukturę.
XIX	De Morgan	Matematyka	Równania algebraiczne mogą wyrażać rzeczy, które nie są liczbami.
XIX	Ada Lovelace	Matematyka	„Algorytm”
1945	A. Rosenbluth	Medycyna, cybernetyka	„Najlepszym modelem dla kota jest inny kot, a najlepiej ten sam kot”.

¹²⁷ Wiktor Sztoff, *Modelowanie i filozofia*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971, s. 5. Model i modelowanie: Źródła metody.

¹²⁸ https://pl.wikipedia.org/wiki/Ferdinand_de_Saussure [13.11.207]

	Badacze	Dziedzina nauki	Uwagi do metody
1945	N. Wiener	Matematyka, cybernetyka	Sprzężenia zwrotne
1973	Jacques S. Hadamard	Matematyka	Przygotowanie, inkubacja, iluminacja i weryfikacja
1995	Klaus G. Troitzsch	Socjologia	Modelowanie oparte na agentach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mez, A., Danecki, J. (1981) *Renesans islamu*. Wyd. 2. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy; Komeński, J. A. (1935) *Wielka dydaktyka; przedstawiająca uniwersalną sztukę nauczania wszystkich wszystkiego*. Naukowe Wydawnictwo Pedagogiczne; Isaacson, W., Strąków, M., Józwiak, M., Krzyżanowski, K. (op. 2016) *Innowatorzy. O tym, jak grupa hakerów, geniuszy i geeków wywołała cyfrową rewolucję*. Kraków: Insignis.

Ogólne znaczenie terminu „model” było i jest wykorzystywane w rozmaitych działach matematyki jako teoria, która jest strukturalnie podobna do innej teorii, gdzie raz jedna odgrywa rolę modelu teorii, kiedy indziej na odwrót. Model matematyczny jako izomorficzny (tzn. istnieje taki stosunek między relacjami¹²⁹, że jedna stanowi odwzorowanie drugiej) i adekwatny (tzn. zgodny, odpowiedni) związany jest ze specyfiką matematyki. W takim typie modeli nie da się oderwać aparatu badań od teorii. Matematyczny model jest interpretacją systemów formalnych (systemów dedukcyjnych, systemu aksjomatów). System aksjomatów jest czymś ogólnym, natomiast model tego systemu – czymś szczególnym. W pozostałych dziedzinach nauki jest na odwrót: to model jest czymś ogólnym.

W naukach przyrodniczych termin „model” zaczął żyć dwutorowo. Pierwsza ze szkół odnosiła model do oznaczenia czegoś, do czego dana teoria się odnosi lub co opisuje. Tutaj terminu „model” użyto w znaczeniu szerszym jako strukturę wyidealizowaną, odtwarzającą, upraszczającą w swej formie część rzeczywistości¹³⁰. Natomiast w węższym znaczeniu, terminem „model” posługiwano się wtedy, gdy jakąś dziedzinę zjawisk chciano zilustrować (model analogowy) przez inną – lepiej poznaną i zrozumiałą. W obu przypadkach model służył ilustracji danej teorii, a nie był samą teorią. Teoria to tutaj zespół sądów związanych z prawami logiki i powstających w obowiązującym paradygmacie¹³¹. Modelowana teoria to również system dedukcyjny, ale taki, gdzie pierwotne terminy i formuły nie są interpretowane. Modelem jest system dedukcyjny, w którym interpretowane są pierwotne terminy

¹²⁹ Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, Håvard Hansen, *Consumer behaviour: A European outlook*, Pearson, Londyn 2008, s. 241.

¹³⁰ Joseph Alois Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, wyd. 2., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 89.

¹³¹ Paradygmat badawczy (antonim: dogmat) to zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki. Powszechnie uznawane osiągnięcia naukowe, które w pewnym czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań. Paradygmat zawsze jest konsensem.

i formuły. Istotna jest tutaj nie kwestia abstrakcji (imitacji), którą również jest każda teoria w sensie epistemologicznym, ale uproszczenie tak widzianej rzeczywistości.

Druga ze szkół w naukach przyrodniczych zwykła odnosić termin „model” do teorii układów empirycznych o większym stopniu złożoności – układów, których zrozumienie wymaga wyodrębnienia ich elementów składowych i układów relacji między nimi. Taką funkcję może mieć model kwasu DNA (ang. *deoxyribonucleic acid*). Najistotniejszym atrybutem modelu stała się tu izomorficzność, czyli zasada, że każdemu elementowi i każdej relacji odpowiadał element i relacja w strukturze modelu¹³². Model cyfrowy układu odporności ze względu na wybrane przez badaczy cechy może służyć do imitacji tego bardzo skomplikowanego procesu. Taki model ma dwuskładnikową strukturę: teoretyczny opis (model heurystyczny tzn. zbudowany w celu wykrywania nowych faktów i związków między faktami), natomiast drugi składnik to struktura matematyczna, odzwierciedlająca model heurystyczny¹³³. Stąd zaleca się, aby używać adekwatne do potrzeb notacje (tzn. zbiory znaków, in. kształtów, którym przypisuje się określone znaczenie oraz oznaczenie czegoś tymi znakami). Wybrana notacja stanowi język modelu¹³⁴.

Konkluzja dotycząca analizy terminu „model” wskazuje na uzasadnione jego użycie *sensu stricto* do systemu, niezależnie czy istniejącego realnie czy jedynie w wyobraźni badacza, rozumianego jako specyficzny przedmiot badania danej teorii. W tym rozumieniu model różni od teorii jakościowo różna forma upraszczania. Aby jednak praca spełniała postulat epistemologiczny, tzn. organizacja pojęć była oparta na zgodnym stanowisku naukowym oraz nie przesądzając, jak liczna będzie klasa jego desygnatów, w dalszej części pracy termin „model” rozumiany jest w sensie bardziej ogólnym. Za model uważać się będzie dalej specyficzny rodzaj teorii, adekwatną formę uproszczenia istniejącego i wcześniej spenetrowanego systemu za pomocą innego systemu dającego podstawę do analizy systematycznie wybranych cech, zastępując go tak, aby jego badanie dało nowe informacje o przedmiocie. Model jest efektywnym narzędziem analizy, jeśli układ zastosowanych symboli jest czytelny dla interesariuszy badania. Naturalną kolejną rzeczą jest, że tak pojemna teoria modeli rozwija się w kilku kierunkach wymuszających nierzadko skrajnie odmienne podejście i metody badawcze nawet w przypadku zagadnień mających wspólne źródło. W literaturze zaproponowano różne definicje i użycia pojęcia „model”. W tabeli 10. ukazano te wybrane.

¹³² Stefan Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 444.

¹³³ Urszula Forys, *Modelowanie matematyczne w biologii i medycynie*, 2011, s. 5.

¹³⁴ Na notację składa się semantyka, syntaktyka i pragmatyka (łącznie zwane semiotyką).

Tabela 10. Wybrane definicje i użycia pojęcia „model” w literaturze

Rok	Badacze	Definicja lub użycie
1942	J. A. Schumpeter	Model to uogólniony obraz najistotniejszych cech charakterystycznych.
1971	W. Sztuff	Modelem jest system dedukcyjny, w którym interpretowane są pierwotne terminy i formuły.
1976	J. Zieleniewski	Model to teoria skonstruowana w taki sposób, aby można było operatywnie manipulować zmiennymi wchodzącymi w jej skład.
1985	S. Nowak	Opis przedmiotu (zjawiska, klasy zjawisk itd.) w terminach pewnych elementów składowych i związków między nimi lub układu sprzężeń i zależności między własnościami tego przedmiotu, spełniający wymóg adekwatności badanego przedmiotu.
2008	L. G. Schiffman, L. L. Kanuk, H. Hansen	Przedstawienie rzeczywistości w sposób uproszczony, ukazujący jednocześnie relacje zachodzące między różnymi elementami określonego systemu po uprzednim dokonaniu jego analizy.
2011	Ł. Sułkowski	Model to zestaw metod i technik pozwalających mierzyć, porównywać i klasyfikować problem.
2013	T. Falencikowski	Model to uogólniony układ działający analogicznie, ale ze względu na owo uogólnienie posiada on określone uogólnienia i uproszczenia, ale takie, które nie zakłócają owej analogii.
2013	S. Smyczek	Model obrazuje rzeczywiste zachowanie, a nie jedynie przejściową modę.
2014	Ł. Hardt	Modele, pozwalając na manipulowanie obecnymi w nich zmiennymi, umożliwiają formułowanie stwierdzeń teoretycznych co do charakteru związku pomiędzy ich elementami. Twierdzenia te zawsze są prawdziwe w odniesieniu do modelu, w ramach którego zostały sformułowane.
2015	B. Majecka	Poszczególne dyscypliny naukowe nie opisują i nie wyjaśniają wprost zjawisk świata rzeczywistego, lecz konstruowane przez siebie modele.
2017	J. B. Gajda	Nowy system zbudowany w celu lepszego zrozumienia innego systemu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schumpeter, J. A. (2009) *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*. Wyd. 2. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN; Sztuff, W. (1971) *Modelowanie i filozofia*, we współpracy z S. Jędrzejewski. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe; Zieleniewski, J. (1976) *Organizacja i zarządzanie*. Wyd. 3. Warszawa: PWN; Nowak, S. (1985) *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe; Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., Hansen, H. (2008) *Consumer behaviour. A European outlook*. Londyn: Pearson; Sułkowska, J., Sułkowski, Ł. (2011) *Modele zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach medycznych* [w:] *Kształtowanie wartości ZOZ nowym wyzwaniem menedżerów*, Falencikowski, T. (2013) *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu; Smyczek, S. (2013) *Metodyczne aspekty budowy modeli zachowań konsumentów na rynku* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s. 180–198; Hardt, Ł. (2014) *Modele, metafory i teoria ekonomii* [w:] *Diametros* (41), s. 13–37. DOI: 10.13153/diam.41.2014.650; Majecka, B. (2015) *Behavioralne wartości strukturyfikacji ekonomicznej przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Gajda, J. B. (2017) *Prognozowanie i symulacje w ekonomii i zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.

Jak twierdził T. Kotarbiński – „definicji, w ujęciu klasycznym, nie uprawniają cechy przypadkowe, czyli przysługujące nie każdemu z desygnatów tego terminu, ani osobliwości (cechy swoiste) czyli takie, które wprawdzie przysługują każdemu z desygnatów, i to w odróżnieniu od innych przedmiotów, lecz nie są różnicami

gatunkotwórczymi". I na odwrót: poprawna definicja musi się składać z rodzaju i różnicy gatunkowej¹³⁵. Jak postuluje R. Krupski, aby zdefiniować obiekt, należy go odnieść do zbioru bardziej ogólnego, tj. wyższego rzędu bądź od razu wymienić części składowe definiowanego obiektu¹³⁶. Jak dodaje T. Falencikowski, istotne w procesie definiowania jest także wyłonienie myśli przewodniej¹³⁷.

Postępowaniu badawczemu w naukach o zarządzaniu towarzyszą modele, w tym: teoretyczne i konceptualne, badawcze czy statystyczne¹³⁸. Modele pełnią ważną funkcję w naukach społecznych, w szczególności w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Stanowią bowiem pomoc w badaniu organizacji zawsze będącej w ruchu. Trudno tu o możliwość eksperymentowania na oryginalnym obiekcie, natomiast do dyspozycji pozostają analogie w postaci jednostek statystycznych lub symbolicznych. W naukach społecznych model to środek schematyzacji, uproszczenia i idealizacji badanego przedmiotu. Trudno tu mówić o aksjomatach; rzeczywistość przedsiębiorcy rzadko jest funkcją liniową i powinno się uwzględniać cały wachlarz zmiennych. Jak przyznaje T. Falencikowski, „model to uogólniony układ działający analogicznie jak przedsiębiorstwo, ale ze względu na owo uogólnienie posiada on określone uogólnienia i uproszczenia, ale takie, które nie zakłócają owej analogii”.

Wśród teoretyków ekonomii nie ma zgody co do sensu użycia modeli. Dobrze obrazuje to kontrastowe podejście idealizacyjne i fikcjonalistyczne. Podejście idealizacyjne w modelowaniu oznacza dążenie do odkrywania świata. Natomiast fikcjonalistycznie traktuje się modele jako światy równoległe: twory lingwistyczne niezależne od jakiegokolwiek rzeczywistości. Pierwsi traktują modele jako narzędzia (systemy zastępcze) badane w celu dostarczenia informacji o reprezentowanej przez nie empirii, drudzy – jako narzędzia do badań hipotetycznych systemów¹³⁹. Dyskusja toczy się zatem wokół tego, czy model wyjaśnia, że coś się dzieje „zwykle” czy „zawsze”.

W obszarze nauk ekonomicznych można też wyróżnić modele idealne i modele rzeczywiste. Do modeli idealnych można zaliczyć model rynku doskonałego. Natomiast model Du Ponta jest przykładem modelu rzeczywistego. O ile jednak w przypadku całych rynków jakość modelowania ma raczej charakter dyskretny

¹³⁵ Tadeusz Kotarbiński, Kazimierz Ajdukiewicz, Witold Marciszewski, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986.

¹³⁶ Rafał Krupski, *Model biznesu*, [w:] Rafał Krupski, Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet (red.), *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 23.

¹³⁷ Tadeusz Falencikowski, *Spójność modeli biznesu: Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 22.

¹³⁸ Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 181 (2018), s. 11–15, s. 11.

¹³⁹ Łukasz Hardt, *Modele, metafory i teoria ekonomii*, „Diametros” 41 (2014), s. 13–37, s. 24.

(tzn. nieciągły), o tyle w przypadku sieci przedsiębiorstw lub jednego tylko, można odwzorować relacje informacyjne dość wiernie. Oczywiście, jak twierdzi S. Smyczek, model będzie zawierać diagramy oraz dokumentację, a odwzorowanie będzie „opowiedziane” językiem symboli, a nie wydarzeń. Postuluje jednak, by w modelu uwzględnić całą sekwencję zdarzeń napisaną w języku symboli – z uwzględnieniem klas zdarzeń na wyższym poziomie abstrakcji. Na przykład, modelując zachowanie klienta, należałoby uwzględnić klasy zdarzeń, które nie są częścią samego „zachowania klienta”, ale w rzeczywistości mają miejsce, w tym wypadku czynności poprzedzające zakup, czynności techniczne zakupu, czynności po zakupie itd.

U. Mäki nazywa modele narzędziami pośredniego epistemicznego dostępu do niektórych głębokich faktów rzeczywistości gospodarczej¹⁴⁰. Modele służą pomocą w analizie struktur tych zjawisk. Jak ujmuje to B. Majecka, „poszczególne dyscypliny naukowe nie opisują i nie wyjaśniają wprost zjawisk świata rzeczywistego, lecz konstruowane przez siebie modele”¹⁴¹. J. Zieleniewski opisuje system (zwany oryginałem) przedstawiony za pomocą innego systemu zwanego modelem. Między jednym a drugim zachodzi stosunek izomorfii lub co najmniej homomorfii. Następnie J. Zieleniewski postuluje, że „trzeba opracowywać słownik modelowania obejmujący przyporządkowanie części oryginału i relacji między nimi do części i relacji między częściami modelu”¹⁴². R. L. Ackow wskazuje szczegółowo na to, że „procedura budowy modelu składa się z ustalenia zmiennych poprzez ich definiowanie, pomiar, pobieranie próbek i estymację (ocenę)”. Następnie wymienia etap analizy słuszności wyboru zmiennych oraz sprawdzenie hipotez¹⁴³. Analizowana literatura wskazuje, że zarówno tam, gdzie stosuje się metody typowo algebraiczne (np. w matematycznej teorii modeli, symulacji i prognozowaniu), ale również tam, gdzie jako zrozumiałe wyjaśnienie stosuje się inną notację niż w algebrze, można mówić o modelach naukowych¹⁴⁴.

Podstawą modelowania jest rozłożenie problemu na elementarne składowe (zmienne), aby go lepiej zrozumieć. W naukach ekonomicznych są to składowe kwantyfikowane, mierzalne za pomocą danej jednostki miary. Niezbędnym elementem modelowania jest przygotowanie stosownej dokumentacji tego zabiegu.

¹⁴⁰ Uskali Mäki, *Realistic Realism about Unrealistic Models*, „The Oxford Handbook of Philosophy of Economics” (2009), s. 68–98, s. 79.

¹⁴¹ Beata Majecka, *Behawioralne wartości stratyfikacji ekonomicznej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015, s. 47.

¹⁴² Jan Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 3., PWN, Warszawa 1976.

¹⁴³ Russell L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969, s. 180.

¹⁴⁴ Joanna Sułkowska, Łukasz Sułkowski, *Modele zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach medycznych*, „Kształtowanie wartości ZOZ nowym wyzwaniem menedżerów” (2011), s. 54.

Skuteczność modelowania nie jest zatem skutkiem samego podobieństwa, ale zawartości informacyjnej (logicznej i empirycznej) modelu. W naukach społecznych najistotniejszym atrybutem modelu jest jego adekwatność do modelowanego obiektu. Adekwatność obrazuje skalę ogólności modelu¹⁴⁵. Od modelu wymaga się, aby wyjaśniał ten fragment rzeczywistości, jaki odpowiada zakresowi badań, wyjaśniał parametrycznie rzeczy jednoznaczne lub przez zmienne – rzeczy mniej jednoznaczne. Jak podsumowuje J. B. Gajda, zakres tych zabiegów (m.in. uproszczeń) podyktowany jest celem budowy modelu¹⁴⁶.

1.2.2. Definicje modeli biznesu

Zainteresowanie koncepcją modeli biznesu powstało w określonych okolicznościach. Z jednej strony każdy może mieć fenomenalny koncept; sporo osób z powodzeniem potrafi uruchomić przedsiębiorstwo, ale już zmonetyzować projekt udaje się tylko nielicznym (o skalowaniu nie wspominając). Stąd zainteresowanie modelami biznesu przedsiębiorców i naukowców. Model biznesu ma zatem pomóc w prognozowaniu i analizie zjawisk w i wokół przedsiębiorstwa¹⁴⁷. W literaturze, podobnie jak przy tworzeniu innych koncepcji, modele biznesu są określane mianem teorii. W niniejszej pracy pojęcia koncepcji modeli biznesu i teorii modeli biznesu traktowane są zamiennie, z tym zastrzeżeniem, że w przypadku modeli biznesu nie ma się do czynienia z całością logicznych, spójnych i niesprzecznych uogólnień w celu wyjaśniania rzeczywistości, jak to czyni teoria naukowa, ale z koncepcją, której celem jest raczej formułowanie zaleceń dla praktyki¹⁴⁸.

W literaturze naukowej problematykę modeli biznesu upowszechniono w pierwszej dekadzie XXI. w.¹⁴⁹ Dla C. L. Afuah oraz P. Tucci model biznesu to metoda wykorzystywania i powiększania zasobów przez ofertę, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która zapewnia firmie dochodowość¹⁵⁰. D. J. Teece wskazuje, że

¹⁴⁵ Stefan Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 444–445.

¹⁴⁶ Jan Bogusław Gajda, *Prognozowanie i symulacje w ekonomii i zarządzaniu*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2017 (Seria: Metody Ilościowe), s. 12.

¹⁴⁷ W literaturze spotyka się różne tłumaczenia terminu ang. business model: model biznesowy, model biznesu (lm. modele biznesowe, biznesu, biznesów). W przedmiotowej pracy (z wyjątkiem bezpośrednich cytatów) zwrot ten tłumaczy się na model biznesu (lm. modele biznesu). W gruncie rzeczy to biznes jest tu modelowany, a nie „biznesowany” model.

¹⁴⁸ Przemysław Hensel, *Legitymizacja badań organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa op. 2017, s. 79.

¹⁴⁹ Carlos M. DaSilva, Peter Trkman, *Business Model*, „Long Range Planning” 2013, No. 9, p. 4

¹⁵⁰ Allan Afuah, Christopher L. Tucci, *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20.

„istotą modelu biznesu jest redefiniowanie sposobu, w jaki przedsiębiorstwo dostarcza wartość klientom, przyciąga ich i generuje zysk (...) [oraz] opisuje architekturę przychodów, kosztów i zysków związanych z dostarczaniem klientom wartości”¹⁵¹. R. Casadesus-Masanell i J. E. Ricart wskazują, że modele biznesu są odbiciem realizowanej strategii¹⁵². Dowodzą, że model biznesu sprowadza się do ogółu decyzji oraz konsekwencji, jakie z tego wynikają. Jakie decyzje podejmie kierownictwo w zakresie praktyk kompensacyjnych, alokacji zasobów, struktury decyzyjnej, sprzedaży i działań marketingowych – takie przyniesie to konsekwencje dla modelu biznesu¹⁵³. Dla R. Amita i C. Zotta model biznesu to ważny konstrukt dla analizy i badań nad wartością¹⁵⁴. H. W. Chesbrough i R. S. Rosenbloom analizują, jak przechwycić wartość z nowej technologii przez przedsiębiorstwo, które jest jej twórcą¹⁵⁵. Również T. Falencikowski podkreśla, że model biznesu to wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący logikę tworzenia wartości dla klientów oraz przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo¹⁵⁶.

Model biznesu jest sposobem osiągnięcia celów długoterminowych, zintegrowanym holistycznym narzędziem, które rozszerza liczbę elementów potrzebnych do osiągnięcia celów strategicznych¹⁵⁷. Model biznesu służy usprawnieniu funkcjonowania przedsiębiorstwa, pod warunkiem, że jest na bieżąco aktualizowany¹⁵⁸. Inni badacze również odwołują się do logiki biznesu, stwierdzając, że model biznesu tworzy heurystyczną logikę organizacji zdolną do realizacji wartości ekonomicznej¹⁵⁹. B. Woźniak-Sobczak łączy model biznesu z koncepcją interesariuszy. Dla niej

¹⁵¹ David J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning” 2010, 2–3, pp. 172, 173

¹⁵² Ramon Casadesus-Masanell, Joan Enric Ricart, *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning” 2010, 2–3, p. 204.

¹⁵³ Ramon Casadesus-Masanell, Joan Enric Ricart, *How to Design a Winning Business Model*, <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>, [dostęp: 2016-12-05].

¹⁵⁴ Raphael Amit, Christoph Zott, *Value creation in E-business*, „Strategic Management Journal” 2001, 6–7, p. 493

¹⁵⁵ Henry Chesbrough, Richard S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation*, Harvard Business School, Boston, MA 2001, p. 1

¹⁵⁶ Tadeusz Falencikowski, *Spójność modeli biznesu: Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 241.

¹⁵⁷ Marta Ziółkowska, *Audyty modeli biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Anna Skowronek-Mielczarek (red.), *Audyty biznesowy w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*. wyd. 1., Oficyna Wydawnicza SGH. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2018, s. 171–202, 172, 173.

¹⁵⁸ Tymoteusz Doligalski, *Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów*, [w:] Tymoteusz Doligalski (red.), *Modele biznesu w internecie: Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 22.

¹⁵⁹ Asta Daunorienė, Aura Drakšaitė, Vytautas Snieška, Gitana Valodkienė, *Evaluating Sustainability of Sharing Economy Business Models*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 213 (2015), s. 836–841, s. 838.

model biznesu obrazuje logikę tworzenia wartości dla jego głównych interesariuszy¹⁶⁰. Ważny aspekt modelu biznesu jawi się także w definicji International Integrated Reporting Council, gdzie podkreślono, że chodzi o system transformacji nakładów w wyniki i rezultaty, który służy celom organizacji i tworzy wartość w krótkim, średnim i długim okresie¹⁶¹. To ważne, bowiem koncepcja zarządzania strategicznego, w odróżnieniu od operacyjnego czy taktycznego, wymaga analiz obejmujących długi horyzont czasowy. Natomiast koncepcja modeli biznesu nie ma takich ograniczeń.

Teorią nadrzędną, do której odwołano się dalej w monografii, jest model biznesu według M. Jabłońskiego określony jako „logika wykorzystania [koszyka] zasobów oraz wykonywania działań gwarantujących zdolność do istnienia i rozwoju oraz osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa”¹⁶². Za każdym razem „koszyk istotnych zasobów” w ramach obszarów działalności biznesowej różni się w swojej konstrukcji. Takie zrozumienie, czym jest model biznesu otwiera możliwości jego ilościowej analizy. W tabeli poniżej zaprezentowano wybrane definicje pojęcia „model biznesu” w literaturze naukowej.

Tabela 11. Wybrane sparafrazowane definicje pojęcia „model biznesu” w literaturze światowej

Data	Badacze	Definicja
2000	Bernd W. Wirtz	Model biznesu ukazuje w bardzo uproszczonej i agregowanej formie to, jak proces tworzenia towarów i usług przekształca te zasoby w rynkowe informacje, produkty i/lub usługi. Model biznesu ujawnia kombinację czynników produkcji, które powinny zostać wykorzystane do wdrożenia strategii.
2002	K. Obłój	Połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności.
2003	C. L. Afuah, P. Tucci	Model biznesu to metoda wykorzystywania i powiększania zasobów przez ofertę wartą więcej niż konkurencja, przy zachowaniu przez firmę dochodowości.
2004	P. B. Seddon, G. P. Lewis, P. Freeman, G. Shanks	Model biznesu to abstrakcja strategii, która pozwala uchwycić aspekty strategii indywidualnej firmy i stosować je w wielu firmach.

¹⁶⁰ Barbara Woźniak-Sobczak, *Deskryptywna analiza paradygmatu funkcjonowania przedsiębiorstwa XXI w.*, „Przedsiębiorstwo XXI wieku – doświadczenia i perspektywy zarządzania. Przedsiębiorstwo w sieci” (2014), s. 4.

¹⁶¹ International Integrated Reporting Council, *The International <IR> Framework 2013*, s. 25.

¹⁶² Marek Jabłoński, *Projektowanie i dojrzewianie modeli biznesu przedsiębiorstw przez wymagania rynku kapitałowego na przykładzie NewConnect*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2014, s. 738.

Data	Badacze	Definicja
2013	IIRC 2013	System transformacji nakładów w wyniki i rezultaty, który służy celom organizacji i tworzy wartość w krótkim, średnim i długim okresie.
2013	T. Falencikowski	Wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący logikę tworzenia wartości dla klientów oraz przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo.
2014	B. Woźniak-Sobczak	Idealnym konceptualnym wzorcem elastycznego zespolenia niezbędnych co do ilości i jakości zasobów kapitałowych, utworzenia relacji między partnerami, które w warunkach ciągłego uczenia się określają logikę tworzenia wartości dla jego głównych interesariuszy.
2013	M. Jabłoński	Specyficzny, autorski kształt relacji między różnymi zasobami i działaniami angażowanymi w przedsiębiorstwie, w którym logika generowania dochodów jest oparta na trwałych filarach dzięki adekwatnej dla potrzeb rynku propozycji wartości dla klientów.
2014	O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik	Kompleksowy obraz firmy, opisujący sposób wytwarzania przez nią wartości.
2014	T. Doligalski	Uproszczony obraz firmy przedstawiający najważniejsze jej elementy oraz zależności między nimi; konstrukt służący usprawnieniu funkcjonowania przedsiębiorstwa jako takiego.
2015	A. Daunorienė i.in.	Model biznesu tworzy heurystyczną logikę organizacji zdolności z realizacją wartości ekonomicznej.
2016	B. Nogalski, A. A. Szpitter, M. Jabłoński	Model biznesu jest zbiorem powiązanych i oddziałujących na siebie wzajemnie elementów wchodzących w różne interakcje, by dopiero przy sprzyjającej konfiguracji umożliwić wytworzenie oczekiwanej wartości.
2018	M. Ziółkowska	Jest sposobem osiągnięcia celów długoterminowych. Jest elementem strategii, rozszerza liczbę elementów potrzebnych do osiągnięcia celów strategicznych. Model biznesu to plan, który tworzy przedsiębiorstwo w celu wygenerowania przychodu i maksymalizacji zysku operacyjnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wirtz, B. W. (2016) *Business Model Management. Design Process Instruments*, wyd. 2. Speyer; Obłój, K. (2002) *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Afuah, A., Tucci, C. L., Kotwica, P., Biliński, W. (2003) *Biznes internetowy – strategie i modele*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna; Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., Shanks, G. (2004) *The case for viewing business models as abstractions of strategy*, International Integrated Reporting Council (2013): *The International <IR> Framework*; Falencikowski, T. (2013) *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu; Woźniak-Sobczak, B. (2014) *Deskryptywna analiza paradygmatu funkcjonowania przedsiębiorstwa XXI w.* [w:] *Przedsiębiorstwo XXI w. – doświadczenia i perspektywy zarządzania: przedsiębiorstwo w sieci*; Jabłoński, M. (2013) *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin; Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2017) *Nawigator Modelu Biznesowego. 55 modeli, które zrewolucjonizują Twój biznes*. Gliwice: Helion; Doligalski, T. (red.). (2014) *Modele biznesu w internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN; Daunorienė, A., Drakšaitė, A., Snieška, V., Valodkienė, G. (2015) *Evaluating Sustainability of Sharing Economy Business Models* [w:] *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 213, s. 836–841; Nogalski, B., Szpitter, A. A., Jabłoński, M. (2016) *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Ziółkowska, M. (2018) *Audyty modeli biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach* [w:] *Audyty biznesowy w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Skowronek-Mielczarek, wyd. 1. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH. Szkoła Główna Handlowa, s. 171–202.

Analizowana literatura pozwala wysnuć wniosek, że model biznesu może być zastosowany w wielu organizacjach, ale również organizacja może mieć więcej niż jeden model biznesu (ang. *multi-business model*), wykorzystując synergii wielu modeli biznesu względem siebie w kontekście wysokiej efektywności złożonego przedsiębiorstwa¹⁶³.

1.2.3. Klasyfikacje modeli biznesu

Wciąż pojawiają się kolejne próby opracowania kompleksowej klasyfikacji w odniesieniu do koncepcji modeli biznesu. Jest to pierwotne działanie, co w praktyce zarządczej odpowiada procesowi identyfikacji modelu biznesu wraz ukazaniem, które zasoby są kluczowe. Jak ostrzega T. Kotarbiński, K. Ajdukiewicz i W. Marciszewski, wątpliwa jest „pospolita praktyka, że usiłuje się budować sądy klasowe o przedmiotach, nazywając je wspólnym mianem, chociażby nie posiadały one poza tym żadnych obiektywnych znamion swoiście wspólnych”¹⁶⁴. Na odpowiednio mniejszej jednostce analizy klasyfikacja nie powinna przypisywać więcej niż jednego modelu biznesu do tej samej klasy. Badania zawsze zawierają pierwiastek subiektywnego osądu, dlatego powinny też zawierać terminy ostre. Jeśli badacz posiada te same informacje, tworzona przez niego typologia powinna zapewnić możliwość innym badaczom zaklasyfikowania tego samego modelu w ten sam sposób. Natomiast siłą balansującą ten postulat powinna być konceptualna prostota konstrukcji.

W literaturze dominuje dwojaki sposób podejścia do określenia klas modeli biznesu. Pierwsza szkoła kategoryzuje modele biznesu według cech ogólnych. Zmieniennym przykładem są zbiory archetypowych modeli biznesu: produkcja, handel, usługi. Jest to zarazem pierwsza próba ukazania logiki zastosowania tej koncepcji do ujmowania zdarzeń biznesowych¹⁶⁵. Archetyp pierwszego rzędu pn. produkcja to obszar biznesu skoncentrowanego na rozwoju materialnego artefaktu. Archetyp drugiego rzędu (leżący na polu wspólnym produkcji i usług) nazywany subskrypcją – bardzo często wykorzystuje możliwości przetwarzanie w chmurze (ang. *cloud computing*), co daje możliwość zdalnego dostępu do zasobów. Kluczowy w tym aspekt digitalizacji to wsparcie techniczne. Odpowiednie zabezpieczenia serwisowe służą przechwyceniu wartości. Ponieważ mała firma

¹⁶³ Bogdan Nogalski, Marek Jabłoński, Agnieszka A. Szpitter, Adam Jabłoński, *Zarządzanie portfelem modeli biznesu złożonych przedsiębiorstw – uwarunkowania dynamicznych transformacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 351 (2018), s. 58–73, 60, 61.

¹⁶⁴ Tadeusz Kotarbiński, Kazimierz Ajdukiewicz, Witold Marciszewski, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986, s. 348.

¹⁶⁵ Neal Cabage, Sonya Zhang, *The smarter startup: A better approach to online business for entrepreneurs*, New Riders, [Los Angeles, Ca.] 2013, s. 81.

ma ograniczone zasoby, możliwości *cloud computing* wspierają główną oś biznesu. Kolejny archetyp pierwszego rzędu to handel – sprowadzający się do łączenia kupujących i sprzedających. Drugorzędnym archetypem jest rynek (leżący na polu wspólnym produkcji i handlu), który łączy kupujących i sprzedających, ale działa poprzez platformę samoobsługową, która sama w sobie jest produktem. Do kluczowych zasobów zalicza się tu markę oraz infrastrukturę IT¹⁶⁶. Kolejny archetyp pierwszego rzędu to usługi. Nie każdą usługę można udostępniać zdalnie; wielu z nich w ogóle nie można „transportować” i można z nich skorzystać jedynie na miejscu. Drugorzędnym archetypem jest pośrednictwo (leżące na polu wspólnym handlu i usług), typowe dla reklamy i *dropshippingu* (tzn. przeniesienie procesu wysyłki towaru na dostawcę). Trzeciorzędowy model pn. mix, który znajduje się pośrodku schematu, obejmuje takie działania jak platformy technologiczne, np. zaawansowane platformy społecznościowe typu Google, Amazon, Allegro itp.

Inny sposób klasyfikacji to analiza modeli biznesu z perspektywy łańcucha wartości i analizowania wartości (monitorowania wartości)¹⁶⁷. Gdy dokonuje się analiz w zakresie kreacji wartości dla udziałowców, w zakresie wyceny przedsiębiorstw itd., odnosi się to pojęcie do sumy wartości kapitału własnego i kapitału obcego¹⁶⁸. Typologia wymienia modele twórców efemerycznych konstrukcji, organizacji wirtualnej powołanej do pojedynczego lub pojedynczych zleceń, jak również uwzględnia praktykę sieci¹⁶⁹. Badał to K. Obłój¹⁷⁰, a dalej – C. Dhanaraj i A. Parkhe czy W. Czakon¹⁷¹. Przykłady pokazano w tabeli 12.

¹⁶⁶ Mateusz Witek, *Model biznesu serwisu aukcyjnego i Grupy Allegro*, [w:] Tymoteusz. Doligalski (red.), *Modele biznesu w internecie: Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 127–146, s. 129.

¹⁶⁷ {Jabłoński 2013 #302D: 157}

¹⁶⁸ Marek Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 157.

¹⁶⁹ Charles Dhanaraj, Arvind Parkhe, *Orchestrating Innovation Networks*, Vol. 31, „Academy of Management Review” 3/31 (2006), s. 659.

¹⁷⁰ Krzysztof Obłój, *Model biznesowy: Dyrygent*, „Przegląd Organizacji” 12 (2001), 7–11, s. 7.

¹⁷¹ Wojciech Czakon, <http://www.wojciechczakon.com/pub/model-operatora-a-orkiestracja-sieci.pdf>; (09.12.2017), s. 4.

Tabela 12. Przykładowe modele biznesu budowane z perspektywy łańcucha wartości

Nazwa z literatury	Logika łańcucha wartości
Operator	Model polega na koncentracji na jednym wybranym aspekcie łańcucha wartości. Firma może być „operatorem badawczym”, „operatorem produkcyjnym”, „operatorem dystrybucyjnym”, „operatorem marketingowym”. Taka strategia jest najbardziej użyteczna dla małych firm.
Integrator	Model oparty na włączaniu kolejnych ogniw łańcucha wartości w celu osiągnięcia coraz większych zysków i coraz większej przewagi konkurencyjnej. Kluczem do sukcesu są: skala produkcji jako główny mechanizm obniżania kosztów, powtarzalność produkcji i jej standaryzacja, maksymalizacja udziału w rynku, możliwości dywersyfikacji, przechwytywanie marż handlowych.
Dyrygent	Model oparty jest o aliansy i system outsourcingu. Oznacza on taką konfigurację łańcucha wartości przedsiębiorstwa, która zamiast integrować, koordynować i kontrolować wszystkie działania decyduje się na wyrzuceniu tych aktywności na zewnątrz do dostawców, kooperantów, a nawet klientów.
Orkiestrator	Orkiestracja sieci obejmuje trzy podstawowe procesy: zarządzanie stabilnością sieci, zarządzanie zawłaszczaniem renty, zarządzanie mobilnością wiedzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Czakon, URL: <<http://www.wojciechczakon.com/pub/model-operatora-a-orkestracja-sieci.pdf>>, [09.12.2017]; K. Oblój, *Modele biznesowe: Operator i Integrator*, „Przegląd Organizacji” 2001 nr 11, s. 6–9; K. Oblój, *Model biznesowy: Dyrygent*, „Przegląd Organizacji” 2001 nr 12, s. 7–11. Dhanaraj, C., Parkhe, A. *Orchestrating Innovation Networks*, Vol. 31, „Academy of Management Review”, R. 31 2006.

Zmienną internetu posługują się w swojej typologii C. L. Afuah oraz P. Tucci, dzieląc modele na czysto internetowe i internetowo-tradycyjne¹⁷². Podobnie czyni M. Jabłoński, wymieniając dwa typy modeli biznesu: klasyczny oraz internetowy¹⁷³. Jeszcze inaczej robią to B. Nogalski, A. A. Szpitter i M. Jabłoński, dzieląc modele biznesu na modele uniwersalne, e-modele oraz modele branżowe¹⁷⁴. Innym kryterium podziału modeli jest sposób wykorzystania internetu. W ramach tego podziału wyróżnia się następujące kategorie:

1. modele przeniesione (internet jest wykorzystywany do usprawnienia procesów biznesowych),
2. odwzorowania biznesów przeniesione ze świata rzeczywistego,
3. modele innowacyjne,
4. rodzaje biznesów, które nie mogłyby istnieć bez internetu¹⁷⁵.

¹⁷² Allan Afuah, Christopher L. Tucci, *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 25.

¹⁷³ Bogdan Nogalski, Agnieszka A. Szpitter, Marek Jabłoński, *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2016, s. 42.

¹⁷⁴ Ibidem, s. 43.

¹⁷⁵ Adam Jabłoński, *Konceptualizacja i operacjonalizacja modeli biznesu e-przedsiębiorstw opartych na mediach społecznościowych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” (2017), <http://www.pte.lodz.pl/wp-content/uploads/2015/01/SERL24.pdf>.

Innym kwantyfikatorem dzieli modele T. Falencikowski, kategoryzując je do czterech typów grup¹⁷⁶. Modele pierwszej grupy generują małą wartość dla klienta oraz przechwytyują małą wartość dla przedsiębiorstwa. Modele grupy drugiej generują małą wartość dla klienta, ale przechwytyują dużą wartość dla przedsiębiorstwa. Modele grupy trzeciej generują dużą wartość dla klienta oraz przechwytyują dużą wartość dla przedsiębiorstwa. Nareszcie modele grupy czwartej wytwarzają dużą wartość dla klienta, ale przechwytyują małą wartość dla przedsiębiorstwa. Inną propozycję modeli biznesu, bez wyszczególnienia czy są to modele cyfrowe, czy też tradycyjne podają T. W. Malone i in. Wyodrębniają oni 16 klas w czterech grupach: twórca, dystrybutor, dysponent oraz broker¹⁷⁷. Każda klasa w myśl tej teorii ma cztery warianty w zależności od dominujących w sprzedaży rodzajów aktywów: materialne, finansowe, niematerialne i ludzkie¹⁷⁸. Choć wszystkie modele są logicznie możliwe, niektóre są dość rzadkie, a dwa (Twórca aktywów ludzkich i Dystrybutor aktywów ludzkich) są zasadniczo nielegalne. Aktywa materialne, według wyżej cytowanych badaczy, obejmują trwałe elementy np. ruchomości i nieruchomości; aktywa finansowe – środki pieniężne i inne aktywa, które dają właścicielom prawa do potencjalnych przyszłych wartości pieniężnych. Aktywa niematerialne obejmują prawnie chronioną własność intelektualną, a także inne wartości niematerialne, z kolei aktywa ludzkie – czas i wysiłek ludzi. Oczywiście „aktywa ludzkie” są tu metaforą. Aktywa ludzkie nie są „aktywami” w sensie księgowym i nie można ich kupić i sprzedać, ale ich czas i wiedzę można „wynająć” za opłatą.

Twórca to dominujący model biznesu w produkcji; kupuje on surowce lub komponenty od dostawców, a następnie dokonuje ich transformacji lub montażu. Klucz rozróżnienia między Twórcami i Dystrybutorami polega na tym, że dany model biznesu jest Twórcą, dopóki ma ponad 50% wpływu na projekt produktu. Model Dystrybutor kupuje produkt i odsprzedaje bez zasadniczej transformacji. Nowa wartość, jaką wnosi Dystrybutor polega zwykle na porcjowaniu, pakowaniu, wysyłce produktów lub zapewnieniu obsługi klienta. Ten model biznesu jest wszechobecny w handlu. Dysponent (ang. *landlord*, wynajmujący) to model biznesu charakteryzujący się stałym lub tymczasowym wykorzystaniem aktywów rzeczowych, finansowych lub zasobów ludzkich. Ten model biznesu charakteryzuje przedsiębiorstwa w bardzo różnych branżach, które sprzedają prawo do tymczasowego wykorzystania swoich aktywów¹⁷⁹. Ostatni typ modeli biznesu to Broker. W przeciwieństwie

¹⁷⁶ Tadeusz Falencikowski, *Spójność modeli biznesu: Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 92.

¹⁷⁷ Thomas W. Malone, Peter Weill, Richard K. Lai, Victoria T. D'Urso, George Herman, Thomas G. Apel, Stephanie Woerner, *Do Some Business Models Perform Better than Others?* „SSRN Electronic Journal” (2006).

¹⁷⁸ Ibidem.

¹⁷⁹ W oryginalnej publikacji użyto słowa *landlord* (z ang. właściciel).

do modelu typu Dystrybutor, Broker nie posiada tytułu własności sprzedawanego produktu. Zamiast tego Broker otrzymuje opłatę, prowizję od kupującego, sprzedającego lub obu z nich. Ten model biznesu jest powszechny w usługach pośrednictwa nieruchomości, usługach na rynku finansowym i kapitałowym, usługach maklerskich czy pośrednictwie ubezpieczeniowym.

Typologia występująca, podobnie jak w przytoczonych wcześniej badaniach T. Falencikowskiego, w pracach T. W. Malone i in. ma ważną metodologicznie właściwość. Nazwy kategorii są z oczywistych względów oryginalne, jednoznaczne i różne od siebie. Przytoczone klasy są próbą sprostania wymogom, że tworzona na ich podstawie klasa jest wyczerpująca i wzajemnie wykluczająca. Typologia wyróżnia się uniwersalnością, ponieważ jej zastosowanie implikuje empiryczne obserwowalne przejawy działalności przedsiębiorstw¹⁸⁰. Typologia może w ten sposób służyć predykcji w zakresie kluczowych mierników efektywności. W tabeli poniżej zebrano wybrane klasyfikacje modeli biznesu na wyższym poziomie uogólnienia.

Tabela 13. Wybrane klasyfikacje modeli biznesu na wyższym poziomie uogólnienia

Rok	Badacze	Cechy klasyfikacji	Typy modeli biznesu
2013	N. Cabage, S. Zhang	Fundamentalne	1. rzędu: handel, usługi, produkcja; 2. rzędu: pośrednictwo, rynek subskrypcja; 3. rzędu: mieszany
2013	T. Falencikowski	Wartość dla klienta	Modele generujące małą wartość dla klienta oraz przechwytyjące małą wartość dla przedsiębiorstwa; modele generujące małą wartość dla klienta, ale przechwytyjące dużą wartość dla przedsiębiorstwa; modele generujące dużą wartość dla klienta oraz przechwytyjące dużą wartość dla przedsiębiorstwa; modele wytwarzające dużą wartość dla klienta, ale przechwytyjące małą wartość dla przedsiębiorstwa.
2017	A. Jabłoński	Wirtualność	Modele przeniesione (internet jest wykorzystywany do usprawnienia procesów biznesowych); odwzorowania biznesów przeniesione ze świata rzeczywistego; modele innowacyjne; biznesy, które nie mogłyby istnieć bez internetu.
2018	B. Nogalski, A. A. Szpitter, M. Jabłoński, A. Jabłoński	Sieciowość a złożoność	Duża złożoność i niska sieciowość; niska złożoność i duża sieciowość; duża złożoność i duża sieciowość; niska złożoność i niska sieciowość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cabage, N., Zhang, S. (2013) *The smarter startup. A better approach to online business for entrepreneurs*. Los Angeles, Ca.: New Riders; Falencikowski, T. (2013) *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu; Jabłoński, A. (2017) *Konceptualizacja i operjonalizacja modeli biznesu e-przedsiębiorstw opartych na mediach społecznościowych* [w:] Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego; Nogalski, B., Jabłoński, M., Szpitter, A. A., Jabłoński, A. (2018) *Zarządzanie portfelem modeli biznesu złożonych przedsiębiorstw – uwarunkowania dynamicznych transformacji* [w:] Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (351).

¹⁸⁰ Badacze zaznaczają, że ich klasyfikacja nie obejmuje działalności niekomercyjnej.

Druga szkoła, znacznie częściej spotykana, klasyfikuje modele biznesu na niższym poziomie uogólnienia. Badaniem modeli biznesu w takiej formie zajmowali się w pierwszej i drugiej dekadzie XX w. P. Timmers, J. Linder i S. Cantrell, A. Osterwalder, A. Afuah, K. C. Laudon, J. P. Laudon, D. K. Schoder, M. W. Johnson, O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik; w Polsce – M. Jabłoński, A. Jabłoński, K. Polańska i in. Na rysunku poniżej zaprezentowano wybrane zoperacjonalizowane przez badaczy katalogi typów modeli biznesu.

Rysunek 2. Pakiety klas modeli biznesu według typologii zorientowanej na formy generowania wartości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Malone, Weill, Lai, D’Urso, Herman, Apel, Woerner 2006, O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, *Nawigator Modelu Biznesowego*, Helion, Gliwice 2017 oraz J. Linder, S. Cantrell, *Changing Business Models*, 2000.

Rozbudowane zestawienie typów modeli przedstawili O. Gassmann, K. Frankenberger i M. Csik, którzy po przebadaniu około 250 przedsiębiorstw wskazali 55 najczęściej powtarzających się modeli. Typologia ma jednak charakter otwarty, ponieważ powstawała na bazie obserwacji praktyki gospodarczej, która na bieżąco generuje nowe formy, bądź rozwija i udoskonala te już znane i opisane¹⁸¹. Poniżej przybliżono wybrane na rysunku typy modeli biznesu:

- „Za darmo, ale za reklamę” (ang. *free for advertising*), gdy oferowanie użytkownikom końcowym nieodpłatnie usług odbywa się w zamian za zobowiązanie do oglądania reklam.

¹⁸¹ Marcin Kardas, *Pojęcia i typy modeli biznesu*, „Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych” (2016), http://katalogi.bn.org.pl/iii/encore/record/C__Rb5372628, s. 306.

- „Subskrypcja” to model biznesu polegający na stałych opłatach miesięcznych lub rocznych za usługę. Firma uzyskuje stałe przychody, zaś klient ponosi mniejsze koszty z tytułu korzystania z produktów i usług (np. gazety internetowe).
- „Telefon komórkowy”. Źródłem generowania wartości jest szeroki zakres usług i cen w zależności od poziomu korzystania z tych usług (np. abonamentu).
- „Sprzedaż usług zamiast produktów” (ang. *product to service*). Zamiast sprzedaży produktu, firma koncentruje się na sprzedaży produktu w formie usług (np. IBM).
- „Bankomat”. Klienci dokonują płatności z góry przed poniesieniem wydatków przez firmę dostarczającą usługi, dzięki czemu firma poprawia swoją płynność finansową.
- Crowdfunding. Usługa finansowana przez grupę inwestorów chcących wesprzeć daną ideę. Jest ona realizowana do osiągnięcia masy krytycznej oraz zapewnienia odpowiednich korzyści inwestorom – również za pomocą tokenizacji (kryptowalut).
- Dzielenie się przychodami z interesariuszami, w tym usług komplementarnych lub rywali.
- „Długi ogon”. Źródłem generowania wartości jest szeroki asortyment niszowych produktów, niekoniecznie tych, które są najpopularniejsze.
- Kontraktowanie oparte na wynikach (ang. *performance-based contracting*). Cena usługi nie jest oparta na fizycznej wartości produktu, ale na wynikach, jakie dostarczają oparte na produkcie usługi w ścisłym powiązaniu z procesem tworzenia wartości dla klientów.
- Barter wielostronny. Wymiana usług z klientami bez płatności, ale w zamian za jakąś wartość przekazywaną drugiej stronie; każda ze stron wycenia ją indywidualnie. Koordynator pobiera prowizję i opłaty za uczestniczenie w platformie.
- Wynajęcie zamiast zakupu (ang. *rent instead of buy*). Klient nie kupuje usługi, ale wynajmuje ją, dzięki czemu może obniżyć koszty.
- Leasing. Oferowanie usług (np. usług wdrożeniowych) w ramach umów leasingowych.
- „Dobry wujek” (ang. *cat-daddy selling*). Firma oferuje szeroki wybór usług w ramach danej kategorii po korzystnych cenach. Następnie zarządza relacjami z dostawcami w celu obniżenia kosztów oraz zapewnia doradztwo w zakresie efektywnego użytkowania usług.
- Pośrednik dodający wartość (ang. *value-added reseller*) to model polegający na sprzedaży standardowych usług, ale z wartościowymi usługami posprzedażowymi (doradztwo, usługi serwisowe itp.) określonemu segmentowi nabywców.

- „Integrator”. Kontroluje wszystkie elementy procesu tworzenia wartości, w tym zasoby i umiejętności. Dzięki temu zmniejszone jest uzależnienie od dostawców.
- „Pośrednik layer player”. Model biznesu polegający na dostarczaniu jednego z elementów tworzenia wartości (warstwy, ang. *layer*) w ramach różnych łańcuchów wartości.
- Sprzedaż bezpośrednia, gdy usługi oferowane są bezpośrednio z wyłączeniem pośredników. Model oparty na bezpośrednich relacjach z klientami.
- „Orkiestrator”. Skupienie się na kluczowych kompetencjach w ramach łańcucha wartości. Inne elementy łańcucha są realizowane przez inne podmioty, których działalność jest koordynowana przez firmę „dyrygenta”.
- „Agregator rynku”. Dostarcza treści (ang. *content*) w celu zaangażowania użytkowników, zaś źródłem generowania wartości są wpływy z reklam.
- Otwarty rynek. Firma tworzy platformę dla wszystkich klientów i pobiera prowizje za zawierane na niej transakcje.
- Ekskluzywny rynek. Firma tworzy platformę dla określonej, wyspecjalizowanej grupy nabywców i pobiera prowizje za zawierane na niej transakcje.
- Wspólnota użytkowników. Firma oferuje platformę, która umożliwi komunikację użytkowników. Generowanie wartości odbywa się poprzez opłaty członkowskie i reklamy.
- Otwarte źródła (ang. *open source*). Model biznesu opiera się na ogólnodostępnym kodzie źródłowym, zaś generowanie zysków wiąże się ze świadczeniem usług komplementarnych (np. konsultingowych, doradczych, serwisowych).
- Otwarty model biznesu. Źródłem generowania wartości jest współpraca z partnerami ekosystemu: firmy poszukują nowych sposobów współpracy z dostawcami, klientami czy producentami dóbr komplementarnych w celu zwiększenia zakresu swojej działalności.
- Crowdsourcing. Powierzenie szerokiej grupie użytkowników możliwości rozwiązywania problemów czy nieodpłatnego dodawania treści, aby inni mogli mieć do nich nieodpłatny lub odpłatny dostęp.
- Wykorzystanie danych klientów. W tym modelu wartość jest generowana za pomocą zgromadzonych danych o klientach i wykorzystania ich do własnych potrzeb. Należy tu zaznaczyć, że zabiegi muszą mieć wyraźne potwierdzenie w formalnych zgodach, które odnoszą się do zasady: jedna zgoda na jeden cel.
- „Aikido”. Model biznesu oferujący coś zupełnie przeciwnego wobec oferty konkurentów.

Metodologiczne atrybuty poprawnej konstrukcji klasyfikacji są surowsze niż tworzenia typologii. Klasyfikacja określa wszystkie klasy modeli biznesu i powinna być w tym obiektywna, tzn. wyodrębnia wyraźne klasy jednostek analizy i ustala reguły

stosowania tych kategorii. W szczególności oznacza to, iż kategorie powinny być rozłączne, tak aby decyzje o włączeniu bądź wyłączeniu analizowanych treści do danej kategorii były niewątpliwe¹⁸². Natomiast typologia, po wyjaśnieniu tego z odbiorcą przekazu, wytycza grupy w ograniczonym podzbiorze tychże modeli. Spełnia to postulat natury naukowej, że badania powinny być replikowalne, tzn. żeby istniała możliwość przeprowadzenia analogicznych badań (niekoniecznie identycznych, bo organizacja jest w ruchu).

1.2.4. Elementy i struktura modelu biznesu

Projektowanie modelu biznesu dające w efekcie unikalną, trudną do podrobienia, a jednocześnie konfiguralną strukturę, rozumianą za T. Pszczołowskim jako zbiór unikalnych relacji między elementami, stanowi podstawę do sukcesu w zarządzaniu modelem biznesu¹⁸³. Próby zaprojektowania optymalnej struktury wyprobowane są z pytania badawczego o cele i wymagania budowy modelu biznesu. T. Falencikowski wskazuje konieczne przesłanki tego konstruktu: integralność, spójność, dający możliwości analizy oraz opisujący sposób przechwytywania i dostarczania wartości¹⁸⁴. Warto również zarekomendować zdanie M. Duczkowskiej-Piaseckiej i innych, którzy wskazują, że model biznesu służy do tworzenia wartości dla klientów, angażuje zasoby przedsiębiorstwa, jest przedmiotem wyborów strategicznych, [a więc] musi podlegać kontroli według wskaźników dla zarządzania strategicznego, musi być modyfikowalny, dając wiedzę o migracji wartości i wiedzę, w jakim kierunku się odbywa, musi być zarządzany, a do tego potrzeba odpowiednich struktur kadrowych¹⁸⁵. Zdaniem B. Nogalskiego, A. A. Szpitter, M. Jabłońskiego należy w najlepszy możliwy sposób opisać elementy struktury modelu biznesu, aby w efekcie lepiej nim zarządzać¹⁸⁶. Natomiast T. Falencikowski zaznacza, że budowanie modeli ma sens, bowiem manipulując zmiennymi, można obserwować wywołane tym skutki¹⁸⁷. Budowa rentownego i zarazem trwałego modelu biznesu pozwala na zapewnienie ciągłości prowadzenia biznesu i stabilność

¹⁸² Cezary Trutkowski, *Analiza treści wspomagana komputerowo*, „Research and Methods” 1/8 (1999), s. 113–133, s. 116.

¹⁸³ Tadeusz Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 233.

¹⁸⁴ Tadeusz Falencikowski, *Spójność modeli biznesu: Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, 47–48.

¹⁸⁵ Małgorzata Duczkowska-Piasecka, Małgorzata Poniatowska-Jaksch, Katarzyna Duczkowska-Małysz (red.), *Model biznesu: Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013, s. 153–154.

¹⁸⁶ Bogdan Nogalski, Agnieszka A. Szpitter, Marek Jabłoński, *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2016, s. 10.

¹⁸⁷ Tadeusz Falencikowski, *Spójność modeli biznesu: Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 19.

przedsiębiorstwa. To kwestie, które stoją za budową modelu biznesu dającego się sterować w kierunku innowacji.

Elementy i relacje potrzebne do analiz modelu biznesu ukazują wybrane kanwy (łac. *cannapaceus*, zrobione z lnu)¹⁸⁸. Narzędzia wizualne, tzw. kanwy, to środki służące do opisu, analizy i projektowania modeli biznesu¹⁸⁹. Kanwy stanowią graficzną alternatywę przyspieszającą proces projektowania nowego modelu biznesu, innowacji technologicznej, nowej kampanii marketingowej lub generacji gier cyfrowych¹⁹⁰. Kanwy przydatne są podczas uruchamiania organizacji, okresów przejściowych i planowania zmian o znaczeniu strategicznym. Wykorzystanie kanw modeli biznesu (inaczej: szablonów roboczych, obszarów roboczych itp.), wśród których najczęściej wykorzystuje się tę stworzoną przez A. Osterwaldera, pozwala przenieść tok rozumowania z płaszczyzny abstrakcyjnej na płaszczyznę gramatyki wizualnej. Ułatwia to projektowanie, budowanie lub przebudowę ogólnego obrazu biznesu i poznawanie zależności między jego zmiennymi. Obraz ma być pomocą w zaplanowaniu, zrozumieniu i ewentualnej zmianie logiki biznesowej. Stworzony w ten sposób układ z adekwatnym do potrzeb systemem symboli staje się w procesie analizy biznesu bardziej czytelny. Inne popularne kanwy to Business Model Zen Canvas, Open innovation Canvas itp.

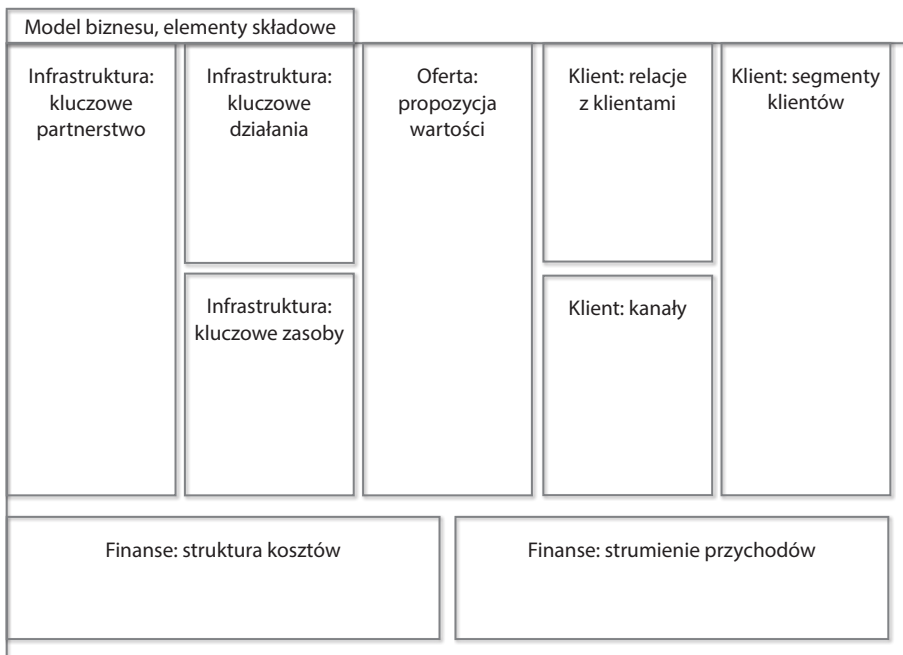
Według A. Osterwalder i Y. Pigneur model biznesu dotyczy czterech zasadniczych obszarów działalności biznesowej, czyli klientów, oferty, infrastruktury oraz odpowiedniej pozycji finansowej. Składa się z dziewięciu podstawowych elementów, które wpisują się w logikę procesu generowania przychodów: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowe partnerstwo, struktura kosztów. Rysunek 3. przedstawia schemat struktury modelu biznesu jako pakiet klas w konwencji kanwy opracowanej przez A. Osterwalder i Y. Pigneur.

¹⁸⁸ Douglas Harper, The Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/word/canvas>; (03 12 2018).

¹⁸⁹ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych: Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

¹⁹⁰ Irapuan Glória Júnior, Rodrigo Franco Goncalves, *As barreiras e motivações para o uso da abordagem canvas*, „XXXVI Encontro Nacional de Engenharia da Produção” (2016), s. 1–17, s. 1.

Rysunek 3. Kanwa modelu biznesu według A. Osterwalder i Y. Pigneur



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

Kluczowe partnerstwo (1) to najważniejsze firmy, autorytety lub osoby współpracujące z firmą. Dzielenie się *know-how*, kapitałem lub technologią motywuje firmy do łączenia się w ramach partnerstwa. Na przykład, firmy powierzają partnerom kluczowe działania, tj. projektowanie, logistyka, sprzedaż, marketing (reklama, promocja), wsparcie sprzedaży i klientów, badania i rozwój, wsparcie okołosprzedażowe klienta, obsługa posprzedażowa czy edukacja. Partnerstwo służy optymalizacji (tzn. wybrania najlepszego lub zadowolającego) wariantu kosztów i korzyści skali¹⁹¹. Dotyczy to także kluczowych zasobów. Z partnerami zawiera się różnorakie sojusze typu sojusz strategiczny firm niebędących konkurentami, współkonkurencja, czyli partnerstwo strategiczne konkurentów, wspólne działania zmierzające do stworzenia nowych jednostek biznesowych mających inną strategię, współpraca między dostawcą a nabywcą, mająca na celu zapewnienie bezpieczeństwa dostaw. Kluczowe działania (2) opisują najważniejsze działania związane z tworzeniem wartości. Może to być projektowanie i wdrażanie własnej usługi, rozwiązania dla indywidualnych problemów (konsulting itp.), platforma/siec itd. Kluczowe zasoby (3) obejmują zasoby materialne, zasoby niematerialne oraz zasoby finansowe.

¹⁹¹ Jan Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 3., PWN, Warszawa 1976.

Relacje z klientami (4) to osobista pomoc, która opiera się na interakcji między-ludzkiej. Bez zaufania, które pokłada się w ludzkiej komunikacji, nastąpiłby paraliż jednostki, grupy, organizacji i zniknęłyby relacje społeczne. Klient komunikuje się bezpośrednio ze sprzedawcą w trakcie całego procesu sprzedaży. Modyfikacja tego typu to dedykowana pomoc osobista, gdy klient ma jedyne go agenta, który się nim opiekuje. W typie samoobsługowym firma nie ma kontaktu z klientem, a jedynie świadczy usługę lub produkt. Zautomatyzowane usługi łączą wyrefinowaną obsługę klienta z zautomatyzowanymi procesami (np. CRM, który rozpoznaje klienta i może polecić mu odpowiedni produkt lub usługę).

Organizacje, które decydują o kanałach dystrybucji (5), wybierają pomiędzy sprzedażą za pośrednictwem własnej sieci lub zlecając procesy na zewnątrz. Kanał bezpośredni występuje, gdy usługa dostarczana jest we własnym zakresie; kanał pośredni – gdy usługi sprzedaje inny podmiot. Narzędzia w kanale to np. multimedialna prezentacja usług, serwis WWW, newsletter, blog/vlog, serwis społecznościowy czy system telefoniczny. Nielektroniczne narzędzia kanału to konwencjonalne narzędzia, np. ulotka, plakat. Kanały kierują ruchem produktów od wytwórców do nabywców oraz regulują przebieg kupna i sprzedaży związanych z warunkami oferowania tych produktów. Kanały są dynamicznym systemem zachowań przedsiębiorstw, które na siebie wzajemnie oddziałują, współdziałają oraz rywalizują. Pionowy układ kanałów tworzą łańcuchy powiązań przedsiębiorstw przemysłowych, hurtowych i detalicznych. Poziomy układ kanału dystrybucji jest wynikiem identyfikacji produktów i segmentów rynku, tworzenia zespołu asortymentu zaspokajający potrzeby klientów. Poziomy układ kanałów jest konsekwencją potrzeb takich jak: selekcja, łączenie vs. rozdzielanie, skupianie vs. rozpraszanie. Dla strategii dystrybucji przedsiębiorstwa duże znaczenie ma rodzaj integracji instytucjonalnej oraz funkcjonalnej kanałów. Integracja instytucjonalna oznacza, że kanał dystrybucji producenta wydłuża się poprzez przejęcie przez niego jednostek hurtowych lub detalicznych. Integracja funkcjonalna kanałów odzwierciedla potrzebę kompleksowego podejścia do dystrybucji i wyraża się rolą organizatora rynku, jaką przyjmuje kanał dystrybucji producenta, hurtownika czy detalisty. Dobór optymalnego kanału dystrybucji jest jednym z czynników decydującym o sukcesie ekonomicznym.

Segmenty klientów (6) są definiowane przez różne rodzaje rynków. Podział według segmentów dzieli klientów na grupy według tych samych cech. Podział może być różnorodny, na przykład: klienci krajowi vs. klienci zagraniczni, klienci rynku masowego vs. klienci rynku niszowego. Rynek masowy reprezentuje dużą grupę klientów o podobnych potrzebach i problemach. Na rynku niszy produkty i usługi dostosowane są do klienta. Segment zróżnicowany zawiera zbiory klientów w dwóch lub więcej częściach rynku o różnych potrzebach. Typ wielostronny korzysta z niezależnych segmentów i łączy je. Klient otrzymuje podstawową wartość oraz „dodatkową wartość” (lub grupę dodatkowych wartości).

Propozycja wartości (7) opisuje mierzalny zbiór wartości produktów i usług, które generują wartość dla konkretnego segmentu klientów. Rozwiązuje problemy klientów lub zaspokaja ich potrzeby. Na każdą propozycję wartości składa się określony zbiór produktów i/lub usług, który umożliwia spełnienie oczekiwań danego segmentu klientów. W tym sensie propozycja wartości stanowi agregat lub zbiór korzyści oferowanych przez organizację jej klientom.

Strumień przychodów (8) stanowi efekt realizacji propozycji wartości. Do najczęściej spotykanych typów generowania przychodów należą: sprzedaż prawa własności, opłata za korzystanie, opłata abonencka, wypożyczanie i leasing, udzielanie licencji, prowizje z tytułu pośrednictwa, opłaty za reklamy czy opłaty za usługę.

Strumień kosztów (9) obejmuje wszystkie koszty ponoszone w związku z korzystaniem z określonego modelu biznesu. Takie koszty można stosunkowo łatwo obliczyć, kiedy już wskaże się kluczowe zasoby, kluczowe działania i kluczowych partnerów. W niektórych modelach biznesu koszty odgrywają większą rolę, w innych zaś – mniejszą. Na przykład, tanie usługi rachunkowe stworzyły model biznesu skoncentrowany przede wszystkim na utrzymywaniu struktur niskokosztowych poprzez wyprowadzenie działań do sieci internet.

Uzupełniającą kanwę do analizy zaprezentowali w zespole A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda i A. Smith, zwracając uwagę na aspekt kreacji wartości (ang. *Value Proposition Canvas*). Wartość dodana stanowi o sile przetargowej modelu biznesu¹⁹². Ich sześciokomponentowa kanwa zawiera po stronie propozycji wartości następujące kwestie:

- „usługi i produkty” odpowiadające propozycji wartości dla klienta;
- „uśmierzacze bólu” opisujące, w jaki sposób produkty i usługi łagodzą konkretne problemy klientów i wyraźnie określające, w jaki sposób zamierza się te problemy wyeliminować/zmniejszyć;
- „twórcy zysków” opisujące, w jaki sposób produkty i usługi tworzą zyski klientów. Natomiast po stronie klienta znajdują się następujące kwestie:
- „korzyści” (szybka finalizacja usługi, serwis techniczny dostępny po południu itd.);
- „niedogodności”, z którymi musi sobie radzić (zbyt długi proces zamawiania, zbyt obszerny asortyment, brak wybranych opcji zapłaty itd.);
- „zyski” związane z wykonywaniem przez niego zadań (porządkowanie zamówienia, wybór opcji itd.)¹⁹³.

¹⁹² Jacek Jakiela, Joanna Wójcik, *Zwinne projektowanie innowacyjnych internetowych modeli biznesowych – perspektywa właściciela produktu*, [w:] Paweł Morawski, Katarzyna Kolasińska-Morawska (red.), *Agile Commerce – technologie przyszłości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 4/XVIII, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk 2017, s. 181–194, s. 188.

¹⁹³ Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith, *Value Proposition Design: How to create products and services customers want. Get started with...*, Wiley 2014, s. 12–32.

Kanwy modelu biznesu skupiają się na podejściu do klienta, a dopiero w drugiej kolejności na przedsiębiorcy i organizacji, którą się posługuje. Wspiera to kreatywność i postawy innowacyjne w kierunku bardziej innowacyjnych modeli biznesu¹⁹⁴. Wizualne reprezentowanie modelu biznesu za pomocą kanw umożliwia tworzenie i komunikowanie bardziej holistycznego i zintegrowanego widoku modelu biznesu. Korzystanie z kanwy niejako antycypuje ewentualne problemy na poziomie koncepcyjnym. W zależności od tego, czy prym wiedzie technologia czy konkurencyjność (albo obie kwestie), konfiguracja zaczyna się w innym komponencie modelu. Postawiony w opresji konkurencji zespół menedżerów zaczyna od skutecznej oferty, następnie stara się znaleźć innowacyjne kanały dystrybucji. Zdobycie wartości dla przedsiębiorstwa i dla społeczności przekładają się na unikalne kompetencje i zasoby. To z kolei przynosi przedsiębiorstwu wartościowych partnerów. Z drugiej strony, zespół oparty na technologii odchodzi od utartego *know-how* firmy i szuka wsparcia w partnerach i używanych przez nich technologiach. To niesie za sobą koszty przedsiębiorstwa, ale również koszty społeczności. Prowadzi to do pozyskania nowych segmentów rynku, a co za tym idzie – nowych relacji z klientami, owocujących nowymi przychodami dla przedsiębiorstwa i społeczności. Scenariuszy może być wiele, co jeszcze raz wskazuje na przydatność koncepcji modeli biznesu w zaplanowaniu zmian o znaczeniu strategicznym.

1.2.5. Projektowanie innowacji w modelach biznesu

Umiejętność określania znaczenia innowacji, cech innowacyjnych oraz wewnętrznych i systemowych procedur mogących wywierać wpływ na innowacje to warunek niezbędny do realizacji polityki, której celem jest kreacja innowacji¹⁹⁵. Sumą i wyjściem poprzednich rozważań jest stwierdzenie, że działanie spełnia definicję innowacji (warunek konieczny), jeśli zostaje wdrożona, tzn. gdy jest wprowadzona na rynek z zyskiem¹⁹⁶. Wdrażanie jest, za T. Pszczołowskim, wprowadzeniem wyników otrzymanych w toku badań naukowych do praktyki. Według słownika Webstera to proces dokonania czegoś aktywnie i/lub skutecznie¹⁹⁷. Wdrażanie to tyle samo co wykonanie, ale według stosownej procedury. To proces wprowadzenia

¹⁹⁴ Alexandre Joyce, Raymond L. Paquin, *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*, „Journal of Cleaner Production” 135 (2016), s. 1474–1486, s. 1474.

¹⁹⁵ Komisja Europejska, *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3., Paryż 2006, s. 169.

¹⁹⁶ Katarzyna Dmitrowicz-Życka, Ewelina Konarska-Michalczyk, Aneta Malesza, Magdalena Orczykowska, Urszula Orzechowska, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016: Innovative activity of enterprises in the years 2014–2016*, s. 117.

¹⁹⁷ Merriam-Webster, Implementation, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/implementation>; (26.12.2018).

decyzji lub planu w życie – wykonanie. Wskazuje to na potrzebę sięgnięcia do bogatej literatury specjalistycznej z zakresu metod kierunkowych poszukiwań.

W literaturze odnaleźć można szereg barier twórczego myślenia. W konsekwencji są wyzwaniem dla zespołów projektowych. Pierwszą z nich jest inercja procesów umysłowych – psychiczna (tzn. blokada wynikająca z przyzwyczajień i edukacji)¹⁹⁸. Kolejnym problemem jest potrzeba zawężenia obszaru poszukiwań, aby nie był przypadkowy, a poszukiwanie – chaotyczne, co wyczerpuje zasoby¹⁹⁹. Jeszcze inny problem polega na ograniczonym czasie sesji poświęconej generowaniu pomysłów, czego wymiernym efektem jest uchwycenie się pierwszego (a nie optymalnego) pomysłu, który spełnia ustalone założenia. Następny problem to wysiłek zmierzający do osiągnięcia produktu, którego rozwój oparty jest na oryginalności, a nie na imitacji (odtwórczy). Specyficzny problem zgłaszany w literaturze to podejmowanie właściwej decyzji w przypadku możliwego konfliktu między projektowanymi funkcjami²⁰⁰. Trudności sprawia również określenie wszystkich istotnych czynników, dyskusja językiem funkcji, znalezienie zyskownego rozwiązania oraz uzasadnienie podjętych działań²⁰¹. Wady można jednak przekuć w zalety: wybrane metody heurystyczne, pomimo swoich wad mogą zwiększyć prawdopodobieństwo znalezienia dobrych pomysłów. Metody te ponadto są elastyczne i nie wymagają specjalnego przeszkolenia; idealnie nadają się do omawiania problemów mniejszej wagi w kręgu zespołu. Nie jest to jednak baza dla stworzenia z klientem wspólnej płaszczyzny, którą można przekuć w nowy produkt czy usługę.

W literaturze spotykamy wiele metod projektowania innowacji przeciwstawiających się powyższym blokadom. W tabeli 14. ukazano ich historyczną ewolucję i wybrane metody twórczego myślenia.

¹⁹⁸ Andrzej Gajewski, *TRIZ – inwentyczna metoda rozwiązywania problemów*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa” 924 (2013), s. 7–19, s. 9.

¹⁹⁹ Anna Ujwary-Gil, *A Three-Dimensional Model of Identifying Barriers to Knowledge Management*, [w:] Brigita Janiūnaitė, Monika Petraite (red.), *Proceedings of the 14th European Conference on Knowledge Management*, Litwa 2014, s. 741–749, s. 266.

²⁰⁰ Samah Abu-Assab, *Integration of Preference Analysis Methods into Quality Function Deployment: A Focus on Elderly People*, Springer Gabler, Wiesbaden 2012; Sergei Ikovento, Sergey Yatsunenko, Piotr Karendal, Małgorzata Przymusiała, Serhiy Kobayakov, Jerzy Obojski, Zakhar Vintman, *Współczesna Teoria Rozwiązywania Innowacyjnych Zadań*, Novismo, Warszawa 2018.

²⁰¹ Edward M. Tauber, *HIT: Heuristic Ideation Technique. A Systematic Procedure for New Product Search*, „Journal of Marketing” 1/36 (1972), s. 58–61, s. 60.

Tabela 14. Wybrane metody twórczego myślenia

Data	Badacz	Nazwa metody	Charakterystyka
–	–	Prób i błędów	Opiera się na posiadanym doświadczeniu i wiedzy. Problem próbuje się rozwiązać każdym z dostępnych sposobów, jeden po drugim.
V w. p.n.e.	Sokrates	Metoda sokratyczna	Dialog mistrz–uczeń. Dialog intrapersonalny (wewnętrzny).
XIII w.	Rajmund Llull	Kombinatoryka	Systematyczne rozważanie wszystkich możliwości poprzez kombinacje rozwiązań częściowych.
XVI w.	F. Bacon	Indukcja i eksperyment	Problem operacjonalizowany doświadczeniem (a nie założeniem).
XVI w.	R. Descartes	Dedukcja	Problemy ujmowane mechanicznie, za pomocą takich pojęć jak materia, siła, ruch.
XVII w.	G. W. Leibniz	Łączenie teorii z praktycznym zastosowaniem	Wszystkie złożone problemy składają się z określonej liczby prostych problemów.
1926	F. Kunze	Metoda obiektów ogniskowych (pierwotnie naz. Method of catalog)	Metoda sprowadza się do przypisania analizowanemu obiektowi cech innego, losowo wybranego.
1953	A. F. Osborn	Burza mózgów	W zamkniętych ramach czasowych jeden zespół generuje pomysły (sesja twórcza), następnie drugi zespół te pomysły selekcjonuje.
1954	H. Altzuller	TRIZ, ros. teoria rozwiązywania problemów wynalazczych	Metoda algorytmiczna rozwiązywania problemów. Metodą kolejnych przybliżeń dąży do stworzenia optymalnego rozwiązania poprzez udoskonalanie istniejących.
1972	Y. Akao	QFD, ang. Quality Function Deployment, Metoda rozwinięcia funkcji jakości	Przekształcanie jakościowych wymagań klienta w parametry ilościowe, wdrażanie funkcji oraz wdrażanie metod osiągnięcia jakości projektu w podsystemach i częściach składowych, i ostatecznie w produkcie (usłudze).
2012	S. Blank	Lean Launchpad, ang. Quality Function Deployment, metoda identyfikowania wartości dla konsumentów i przekładania ich na cechy produktu/usługi	Konglomerat metod: modeli biznesu na kanwie Osterwaldera oraz teorii Agile.
2015	C. Alvarez	Customer Development, ang. customer development, rozwój klienta	Metodologia budowania startupów. Najlepsze możliwe doświadczenie klienta, a nie budowa usługi, której nikt nie chce.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gajewski, A. TRIZ – inwencyjna metoda rozwiązywania problemów, „Zeszyty Naukowe Towaroznawstwo”, 2013 nr 924; Ujwary-Gil, A. A Three-Dimensional Model of Identifying Barriers to Knowledge Management, [w:] Proceedings of the 14th European Conference on Knowledge Management, red. B. Janiūnaitė, M. Petraite, Lithuania 2014; Alvarez, C. (2015) Lean customer development. Twórz produkty, po które klienci będą ustawiać się w kolejkach, wyd. 1., Sebastopol, CA: O’Reilly (The lean series).

W epoce nowożytnej aż do XVIII w. szukano jednej uniwersalnej metody. Po oczywistej porażce takiego spojrzenia, zaczęto poszukiwać najwłaściwszych metod do podejmowania najwłaściwszych decyzji. Pojawił się szeroki katalog metod noszących wspólne miano metod heurystycznych (m.in. prób kombinacji logicznych w celu najwłaściwszych decyzji w skomplikowanych problemach). Najbardziej popularną metodą w tym katalogu jest burza mózgów – metodyka, którą naukowo opracował A. F. Osborn²⁰². Badacz ten oparł ją na trzech zasadach: należy robić wszystko, aby odroczyć osąd; liczy się ilość pomysłów; jedni ludzie przejawiają większą skłonność do generowania pomysłów, a inni większą skłonność do analizy i syntezy. Inną metodę opracował C. Whiting na bazie metody katalogu (ang. *Method of Catalogue*) F. Kunzego z 1926 r. Sprowadza się ona do przypisania analizowanemu obiektowi cech innego, losowo wybranego (np. rzeczownik ze słownika). Są to propozycje przełamujące inercję psychiczną i zawężające pole poszukiwań, ale nie są algorytmiczne oraz nie prowadzą do optymalnego rozwiązania.

Metody algorytmiczne to metody operujące kwantyfikatorami według ściśle ustalonej procedury. Za pomocą kwantyfikatora zjawiska ujęte opisowo ujmowane są ilościowo, np. kwantyfikator waluty polskiej to Nowy Polski Złoty (kod ISO 4217 PLN). Kwantyfikatorem odebranych rozmów telefonistki będzie ich liczba na billingu (w notacji cyfry arabskiej). Na bazie kwantyfikatora powstaje miara. Na przykład, menedżerowie inwestują w marketing, aby pozyskać nowych klientów. Można policzyć liczbę nowych klientów i sumę inwestycji dokonanych w systemie marketingowym. Proces ten nazywa się kwantyfikacją, a wynik kwantyfikacji jest miarą. Miara to standard pomiaru. Na bazie miar można zbudować miernik. Przykładowo, używając dwóch miar: „inwestycje w marketing” i „liczba nowych klientów”, można obliczyć całkowity koszt pozyskania nowego klienta. Algorytmem będzie takie ich planowe użycie, że, jak uściśla Z. Ziemiński, postępowanie to pozwoli na rozstrzygnięcie jakiegoś typowego zadania logicznego (czy matematycznego) według planu przewidzianego z góry określoną stałą instrukcją (badanie algorytmiczne)²⁰³.

Metodyczny sposób opracowania efektywnego rozwiązywania zadań innowacyjnych z katalogu metod inwencyjnych (tzn. metod twórczego myślenia) opracował w latach 50. XX w. H. Altszuller. Nosi ona nazwę TRIZ (ros. *Теория Решения Изобретательских Задач*). Podstawą metody jest stwierdzenie jej autora, że systemy techniczne rozwijają się zgodnie z obiektywnymi i poznawalnymi zasadami.

²⁰² Alex F. Osborn, *A Manual of instruction for use in conjunction with the textbook Applied imagination, principles and procedures of creative thinking*, wyd. 1955 ed., Scribner, Nowy Jork 1953.

²⁰³ Zygmunt Ziemiński, Kazimierz Świrydowicz, *Logika praktyczna*, wyd. 22., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, 166, 174.

Altszuller wyprowadził z tego wniosku, że znając te zasady, można przewidywać ich dalszy rozwój i wykorzystać do rozwiązywania nowych problemów. Na podstawie analizy patentów wyizolował z tego 40 zasad wynalazczych oraz 39 głównych funkcji²⁰⁴.

W tej metodzie szczególną wagę przywiązuje się do nośnika (np. infografika), działania (co robi, informuje) i obiektów funkcji (odbiorcy przekazu). Prowadzi to do analizy i oceny działania poszczególnych funkcji, oceny wartości poszczególnych komponentów (systemów, podsystemów), co prowadzi do ich zoptymalizowania²⁰⁵. Funkcja to celowa interakcja między dwoma komponentami. Opis funkcji zawiera nazwę akcji wykonanej na przedmiocie działania²⁰⁶. W języku potocznym często nie przywiązuje się szczególnej wagi do tego, czy mówi się o czynności, funkcji, czy procesie. Jednak skuteczność działania wynika poniekąd ze skutecznej komunikacji, a ta zasadza się na precyzji określeń.

Dzięki redukcji błędów metoda inwentyczna eliminuje błędne rozwiązania i skuteczniej prowadzi do optymalnych. Podstawowym ustaleniem jest teza, że innowacja jest rezultatem usunięcia „sprzeczności”, do której dochodzi wtedy, gdy system rozwija się według cyklu życia i jego funkcje zaczynają ze sobą konkurować²⁰⁷. Wybrana do analizy metodyka TRIZ zaowocowała stworzeniem takich procedur jak analiza funkcyjna czy analiza łańcucha przyczynowo-skutkowego, trimmingiem dla produktów, matrycą sprzeczności (tzn. jakie sprzeczności funkcji należy usunąć jakimi zasadami wynalazczymi – sprzeczności fizyczne i operator systemowy). Opracowano także algorytm rozwiązywania problemów wynalazczych (ARIZ), który łączy różne wyspecjalizowane metody TRIZ w jedno uniwersalne narzędzie²⁰⁸.

W latach 60. XX w. w Japonii opracowano metodykę projektowania nowych produktów opartą na wymaganiach klienta: metoda QFD (ang. *Quality Function Deployment*)²⁰⁹. Metoda w zarysie polega na przekształcaniu jakościowych wymagań potrzeb klienta produktu (ang. VOC, *Voice of Customer*) z działu marketingu do działu produkcji w firmie i na cele projektowe i punkty pomiaru

²⁰⁴ Andrzej Gajewski, *TRIZ – inwentyczna metoda rozwiązywania problemów*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa” 924 (2013), s. 7–19, s. 15.

²⁰⁵ Jaroslav Habr, Jaromir Vepøek, *Systemowa analiza i synteza: Nowoczesne podejście do zarządzania i podejmowania decyzji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976, s. 143.

²⁰⁶ TRIZ Journal, Funkcja, <https://triz-journal.com/glossary-triz/#Function>.

²⁰⁷ TRIZ rozwija się nieustannie, czego rezultatem jest m.in. powstanie pięciu podstawowych odmian: TRIZ-technika, TRIZ-management, TRIZ-science, TRIZ-design, TRIZ-pedagogika.

²⁰⁸ Olga Kokshagina, Pascal Le Masson, Benoit Weil, *Should we manage the process of inventing? Designing for patentability*, „Research in Engineering Design” 4/28 (2017), s. 457–475, s. 461.

²⁰⁹ Punktem wyjścia dla QFD był 1972 r. wraz z opublikowaniem opisanej procedury w miesięczniku Standardization and Quality Control.

jakości, które mają być stosowane na etapie produkcji. Dotyczy to każdego etapu projektowania i wdrożenia (tj. strategii marketingowej, planowania, projektowania i inżynierii produktu, oceny prototypu, rozwoju procesu produkcyjnego, produkcji, sprzedaży, serwisu itd.). W notacji wizualnej główne założenia reprezentuje diagram zwany Domem Jakości (ang. HoQ, *House of Quality*). HoQ jest kanwą (matrycą), która dostarcza koncepcyjną mapę procesu projektowania produktu. Jest to zatem konstrukcja mentalna służąca gromadzeniu i zrozumieniu CR (ang. *Customer Requirements*), czyli wymagań klienta oraz znajdowania i ustalania priorytetów CR. Potrzeby klienta są przekształcane na cele projektowe (ang. EC, *Engineering Characteristics*). Niezbędna do budowy HoQ jest współpraca zespołu projektowego oraz zespołu technicznego. Ta współpraca prowadzi do zupełnie nowego lub znacznie ulepszanego produktu i kreuje wartość dla organizacji²¹⁰.

W pierwszym etapie zbierane są wymagania klienta CR. Zwykle dane gromadzone są w grupach fokusowych, wywiadach bezpośrednich, ankietach czy testach tychże produktów. W kolejnym etapie następuje ich ocena przez analityków (nie wszystko jest możliwe, nawet jeśli dysponujemy nieograniczonymi zasobami). Dokonuje się selekcji wymagań klientów oraz wpisania ich do matrycy (etap 2). Ten etap jest krytyczny w HoQ, ponieważ różne interpretacje dotyczące znaczenia CR prowadzą do różnych wyników. W następnym etapie waży się w oceny produktów konkurencji (etap 3). Ten krok pomaga firmie zidentyfikować obszary mocnych i słabych stron. Powinien być postrzegany jako niezbędny krok do doskonalenia się firmy wobec jej konkurentów. Dopiero teraz można przekształcić CR w EC (etap 4). Każda funkcja powinna realizować przynajmniej jeden postulat klienta. Następnie wypełnia się macierze zależności (etap 5: środek matrycy). W kolejnym kroku (etap 6) ustala się, czy korelacje mają znak – czy + (jeśli korelacje występują). Kolejny etap (etap 7) to obliczanie wielkości względnych/docelowych EC. W ostatnim etapie (etap 8) określa się techniczne parametry EC. Ustalanie docelowych poziomów EC przeprowadza się subiektywnie (jako konsensus ekspertów). Macierz może służyć również w kolejnych etapach: wybrane EC z HoQ zostaną użyte w kolejnym cyklu projektowania innowacji itd.

Obecnie niskie koszty oprogramowania i sprzętu umożliwiają przedsiębiorcom łatwe tworzenie prototypów (np. testowanie), szybkie łączenie się z klientami i ekspertami na całym świecie oraz udoskonalanie przedsiębiorstwa niemal błyskawicznie. Przedsiębiorcy mogą dosłownie założyć firmy na swoich laptopach za pomocą karty kredytowej. Ze względu na dynamikę zmian, potencjalni przedsiębiorcy nie mogą już dłużej spędzać miesięcy na opracowaniu kilkudziesięciostronicowego

²¹⁰ Samah Abu-Assab, *Integration of Preference Analysis Methods into Quality Function Deployment: A Focus on Elderly People*, Springer Gabler, Wiesbaden 2012, s. 47–54.

biznesplanu. Potrzeba ciągłych innowacji w firmach stała się kluczowa, a tym samym znaczenia nabrały takie metodyki jak Lean LaunchPad. Lean LaunchPad łączy w sobie wiele elementów: zwinne podejście do projektowania (ang. *agile approach*) oraz kanwy modelu biznesu²¹¹. W trakcie zajęć Lean LaunchPad od uczestników wymaga się przesłania jednostronicowej matrycy modelu biznesu zamiast biznesplanu. Uczestnicy przeprowadzają wywiady z potencjalnymi klientami, aby zweryfikować lub unieważnić swoje hipotezy wyrażone na kanwie modelu biznesu, słuchają nagranych wykładów i prezentacji przed każdą sesją i na bieżąco prezentują to, czego nauczyli się podczas wywiadów z klientami z poprzedniego tygodnia. Ponadto przedstawiają swoje pomysły, które są podstawą do dyskusji, krytyki i burzy mózgów zarówno przez prowadzących konsultacje, jak i uczestników zajęć. Ta metoda pozwala na szybkie eksperymentowanie z tą samą dyscypliną i rygiorem, co tradycyjne procesy wykonawcze²¹².

W tabeli 15. porównano skalowalny i elastyczny, ale wciąż stabilny, efektywny, atrakcyjny model biznesu z modelem zmiany zaproponowanym przez L. Gorchels na bazie 40 zasad wynalazczych H. Altszullera. Przedsiębiorstwo optymalizujące innowacyjność będzie szukać w tym zakresie najlepszego lub przynajmniej zadowalającego wariantu. Zadziała w myśl zasady, że aby mieć nowe efekty, trzeba zastosować nowe sposoby^{213,214}.

²¹¹ Jacek Jakiela, Joanna Wójcik, *Zwinne projektowanie innowacyjnych internetowych modeli biznesowych – perspektywa właściciela produktu*, [w:] Paweł Morawski, Katarzyna Kolasińska-Morawska (red.), *Agile Commerce – technologie przyszłości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 4/XVIII, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk 2017, s. 181–194, s. 182.

²¹² Ben Lutz, Cory Hixson, Marie C. Paretto, Alex Epstein, Jack Lesko, *Mentoring and Facilitation in Entrepreneurship Education: Beliefs and Practices*, „The Journal of Engineering Entrepreneurship” 1 (2015), s. 37–51, s. 37.

²¹³ Warto wypróbować każdy klasyczny element, z każdą z 40 zasad wynalazczych Altszullera.

²¹⁴ Linda Gorchels, *Zarządzanie produktem: Od badań i rozwoju do budżetowania reklamy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice op. 2007, s. 17.

Tabela 15. Matryca „pytań strategicznych” w oparciu o metodykę TRIZ oraz koncepcję modeli biznesu

Elementy modelu biznesu	Ma produkty, które klienci chcą kupić.	Poznać najlepszy kanał dystrybucji.	Ma relacje z klientami.	Zna i obsługuje rentowny segment rynku.	Wykorzystuje skutecznie zasoby.	Dobrze się zna na tym, co robi.	Ma solidnych partnerów.	Ma sposób na rachunek kosztów.	Stworzyć sprawny model przychodów.
A co by się stało, gdyby...	Podzielono obiekt.	Wydzielić jakąś część.	Jakaś część obiektu pełniła inną i zarazem użyteczną funkcję.	Zmienił kształt z symetrycznego na asymetryczny.	Złączyć razem.	Obiekt mógł spełniać wiele funkcji.	Jeden obiekt w drugim.	Skompensować wagę obiektu, niech wejdzie w interakcję.	Wycofać się, a zarazem pójść naprzód.
	Użyto obiektu, zanim jak zwykle zadziała.	Zawczasu skompensować funkcje.	Zrównać obiekty.	Odwrócić obiekt.	Zamiast linowo, działałby obrotowo.	Sztuczny uczynić elastycznym.	Byłoby mniej lub więcej.	Obiekt, zawieralby się w przestrzeni innego.	Obiekt wibrował.
	Obiekt działałby okresowo.	Obiekt działałby ciągle.	Obiekt poruszałby się z większą prędkością.	Użyć czynników szkodliwych do osiągnięcia pozytywnych efektów.	Dodać sprzężenie zwrotne.	Dodać proces pośredni.	Proces zautomatyzować.	Obiekt skopiować.	Zastąpić jednorazówką.
	Zastąpić środki mechaniczne sensorycznymi.	Użyć gazu, cieczy lub ciał stałych.	Odzisolować obiekt.	Obiekt był porównywalny.	Zmienić kolor lub przezroczystość.	Obiekty porównywalne lub takie same.	Odlamać lub zregenerować obiekt.	Zmienić parametry obiektu.	Użyć przejścia fazowego.
	Użyć rozszerzalności cieplnej materiałów.	Dodać czegoś wzmacniającego.	Dodać cząstek obojętnych.	Obiekt jednorodny zamienić na wielorodny.					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Osterwalder, A., Pigneur, Y. *Tworzenie modeli biznesowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012; Gorchels, L. *Zarządzanie produktami. Od badań i rozwoju do budżetowania reklamy*, Helion; Ikonen, S. i in., *Współczesna Teoria Rozwijania Innowacyjnych Zadani*, Warszawa 2018, Novismo.

Innowacje nie występują w izolacji. Innowacyjny model biznesu w efekcie synergii wspiera system innowacji. System tworzy „współczesną generację innowacyjnych modeli biznesu, modele otwarte (...) integrujące wewnętrzne i zewnętrzne pomysły. Innowacyjność to interaktywny proces współpracy w rosnącej i zróżnicowanej sieci interesariuszy. Firmy czerpią wiedzę z wielu źródeł. W ten sposób rynki mogą być łączone, aby przyspieszyć kreację innowacji”²¹⁵. Główne ośrodki badań nad ekosystemem innowacji to Tampere University of Technology (Finlandia) oraz Uniwersytet Tsinghua (Pekin)²¹⁶. Większość przedsiębiorstw nie dysponuje takim kapitałem, który by pozwolił na samodzielne podejmowanie działań innowacyjnych, czemu mogłaby zaradzić współpraca mająca swój ośrodek w mediach społecznościowych o charakterze katalizatora innowacji²¹⁷.

Przedłużająca się rewolucja jest demotywuująca, a zaangażowanie zasobów może się źle odbić na obsłudze kanałów dotarcia do klienta. Inicjatywa rozwiązywania problemów związanych z technologią szybko przeradza się w długi projekt modernizacji ICT, który nie spotyka się ze wsparciem. Dzięki technologiom takim jak sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, modele predykcyjne można upewnić się, że dane są zintegrowane. Przejście z epoki zarządzania relacjami do ery inteligentnego zarządzania doświadczeniami klienta (ang. CX & I, *Customer Experience & Intelligence*) umożliwi większą łączność i kontekstowe rozumienie klienta, aby zapewnić ujednoliconą, wzbogaconą i szybką wiedzę o doświadczeniach w czasie rzeczywistym.

Metodyką, która wspiera projektowanie innowacji jest przykładowo myślenie projektowe (ang. *design thinking*). To iteracyjny (łac. *iteratio* – powtarzanie) proces twórczy w celu kreacji nowych strategii, modeli biznesu, produktów i rozwiązań, w którym próbuje się zrozumieć użytkownika, kwestionować założenia i redefiniować problemy. Badacze postrzegają design jako element zarządzania zmianą, gdzie dzięki wyjątkowym kompetencjom designerów firma łatwiej adaptuje się do zmieniających się warunków rynkowych. Empatia, zintegrowane myślenie, optymizm, wrodzona chęć do eksperymentowania – to główne cechy projektantów kluczowe przy szukaniu nowych i nietypowych rozwiązań²¹⁸. Aby osiągnąć pomysły odmienne od prostych i liniowych, ważne jest, jak zaznacza T. Brown, aby w proces

²¹⁵ Paidi O’Raghallaigh, David Sammon, Ciarán Murphy, *A Re-Conceptualisation of Innovation Models to Support Decision Design*, [w:] Taylor & Francis (ed.), *Journal of Decision Systems*, 2011, p. 369.

²¹⁶ Opracowanie własne na podstawie danych SCOPUS [26.02.2019]

²¹⁷ Elżbieta Wojnicka, *Interakcje w procesie innowacyjnym jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Michał Górzyński (red.), *System wspierania grom przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, 9-32 2006, s. 5.

²¹⁸ Justyna Starostka, *Myślenie projektowe, jako sposób na tworzenie innowacji*, „Logistyka” 2 (2015), s. 1070–1076, s. 1070.

zaangażowana była różnorodna grupa ludzi. Osoby o kompetencjach multidyscyplinarnych – architekci, psycholodzy lub inżynierowie z doświadczeniem marketingowym – często wykazują taką jakość myślenia.

Na metodę myślenia projektowego składają się następujące etapy: inspiracja, ideacja i wdrożenie. U podstaw wdrożenia myślenia projektowego leży prototypowanie. Poprzez prototypowanie ustala się wyzwania związane z wdrażaniem. Prototypowanie może zweryfikować elementy usługi i mankamenty jej „skonsurowania”. Po zakończeniu procesu prototypowania i uzyskaniu najlepszego minimalnie satysfakcjonującego produktu (ang. MVP, *minimum viable product*) zespół projektowy tworzy strategię komunikacji. Opowiadanie historii, zwłaszcza za pośrednictwem mediów społecznościowych, pomaga przekazać wiedzę o produkcie interesariuszom w organizacji i poza nią²¹⁹.

Lean Startup to metoda opracowywania strategii, modeli biznesu, produktów i rozwiązań, której celem jest skrócenie cykli rozwoju produktu i szybkie sprawdzenie, czy proponowany model biznesu jest wykonalny. Osiąga się to poprzez przyjęcie kombinacji eksperymentów opartych na hipotezach biznesowych, iteracyjnych wydań produktów i potwierdzonego uczenia się. Lean Startup zapewnia naukowe podejście do tworzenia startupów i zarządzania nimi oraz szybszego dostarczenia pożądanego produktu do rąk klientów. Metoda Lean Startup uczy, jak prowadzić i rozwijać firmę z maksymalnym przyspieszeniem. Jest to zasadnicze podejście do opracowywania nowych produktów, dzięki czemu można ciągle eksperymentować i nieustannie modyfikować swój model biznesu²²⁰.

Metodyka Lean Customer Development stanowi kluczowy element metody Lean Startup, dlatego też wzmianki na jego temat znajdują się w innych publikacjach na temat Lean. Metodyka kładzie nacisk na fakty, tanie i szybkie eksperymenty, dzięki czemu szansa na sukces innowacyjnego przedsięwzięcia wzrasta wielokrotnie. Metodykę Lean Customer Development można podzielić na pięć etapów: formułowanie hipotezy (problemu), poszukiwanie potencjalnych klientów, z którymi można by porozmawiać, zadawanie im właściwych pytań, interpretacja uzyskanych odpowiedzi oraz ustalenie, co takiego zbudować, by móc kontynuować proces uczenia się²²¹. Metodykę Customer Development można uznać za jedną ze składowych koncepcji Lean, ponieważ pomaga usprawnić prace rozwojowe nad produktem i zagwarantować, że jego finalna wersja spotka się z ciepłym

²¹⁹ Tim Brown, Jocelyn Wyatt, *Design Thinking for Social Innovation*, „Development Outreach” 1/12 (2010), s. 29–43, s. 34.

²²⁰ Eric Ries, *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012 (Onepress Power), s. 102.

²²¹ Cindy Alvarez, *Lean customer development: Twórz produkty, po które klienci będą ustawiać się w kolejkach*, wyd. 1., O’Reilly, Sebastopol, CA 2015 (The lean series), s. 25.

przyjęciem rynku²²². Metodyka ta pomaga zrozumieć własny model biznesu, czy przedsiębiorstwo nie jest uzależnione np. od kluczowego partnera, co może zażegnać niejedną poważny kryzys. Pozwala także zdefiniować i odróżnić klientów potencjalnych od klientów faktycznych poprzez obserwacje bieżącego zachowania klientów, ograniczeń mających wpływ na decyzje, zlokalizowania źródeł frustracji bądź motywacji klientów, sposobów podejmowania decyzji, wydawania pieniędzy oraz wyznaczania wartości i innych działań podejmowanych przez klientów.

Lean Analytics to metoda dedykowana w szczególności projektowaniu modeli biznesu. Na metodę składa się pięć etapów: empatia, chwytność, wirusowość, przychody i skalowanie. Niektóre technologie mają niewielką wartość dla klientów, podczas gdy inne w naturalny sposób uzupełniają kluczowe procesy. Zarządzanie „empatią” (etap 1) pomaga wdrożyć te technologie, które przyniosą największe korzyści. Wymaga to udania się w teren, rozmów i badań ankietowych. Umożliwia to zidentyfikowanie wartości, które wyznają potencjalni klienci oraz rozpoznanie niezaspokojonych potrzeb.

Drugi etap to „chwytność”. Chwytność zapobiega przedwczesnemu skalowaniu biznesu i polega na wstępnym stwierdzeniu, czy istnieje możliwość zbudowania modelu, który odpowie na zidentyfikowany wcześniej problem. Testy najlepiej wykonać w środowisku przyjaźnie nastawionych odbiorców, o których w tym okresie trzeba się zatroszczyć. Ewentualne błędy są koniecznym katalizatorem zmian w modelu. Dzięki tym interakcjom można przetestować pierwszą wersję modelu, produktu czy rozwiązania. Na tym etapie przedsiębiorstwo usług profesjonalnych nie ma jeszcze działu odpowiedzialnego za marketing relacji, działu obsługi klienta czy działu sprzedaży. Najczęściej sami profesjonalisci sprzedają wykonane usługi, dzięki czemu mogą stawić czoła ewentualnym problemom.

„Wirusowość” to trzeci etap implementacji, w którym szczególną rolę odgrywa reklama oraz automatyzuje się proces wsparcia klientów. Treści publikowane w mediach społecznościowych pozwalają stwierdzić, czy oferta niesie wartość dla kupujących. Wirusowość wzmacnia kampanie reklamowe, buduje publiczność. Aktywność w takich mediach społecznościowych jak np. meetup.com (wydarzenia, rozwój społeczności, zaangażowanie klientów i świadomość marki) czy Foursquare (lokalizacja i crowdsourcing) umożliwia zbudowanie bazy danych o klientach. W przypadku digitalizacji procesów w systemie informatycznym udostępnia się API (interfejs programistyczny aplikacji, ang. API, *application programming interface*). Buduje to społeczność zewnętrznych developerów (gw. deweloper, developer, specjalista w dziedzinie programowania), co umożliwia poszerzenie potencjalnego rynku. Uruchamia się również programy lojalnościowe.

²²² Ibidem, s. 15.

Etap „przychody” sprowadza się do monetyzacji biznesu. Koncentruje się na maksymalizacji i optymalizacji przychodów. Skoncentrowanie się na inicjatywach, które mogą pomóc organizacji ustalić, czy będzie w stanie zbudować przewagę konkurencyjną eliminuje te inicjatywy, które są przeszacowane, aby być opłacalne. Firma rozbudowuje lejek marketingowy tzn. drogę klienta od pierwszego kontaktu z marką do zakupu. Następuje dalszy postęp automatyzacji, outsourcowania działań i procesów. Kluczowe na tym etapie jest wiązanie wartości i funkcji z możliwościami monetyzowania w celu stworzenia stabilnego źródła przychodów. Środkiem stworzenia przychodów mogą być umowy, licencje, reguły, regulaminy itd.

„Skalowanie” (etap 4) to działania z partnerami, dystrybutorami, firmami konsultingowymi w celu upowszechnienia i standaryzowania wykonywanych usług. Stosowne jest wdrożenie użycia wskaźników skoncentrowanych na produktywności i rentowności. Wiedza ta umożliwi uruchomienie kanałów amortyzowania kosztów sprzedaży i dystrybucji²²³.

W drodze do transformacji praktycznie każde przedsiębiorstwo stosuje jakąś konkretną metodykę rozwoju usługi, a następnie stara się usystematyzować podejście do swoich klientów²²⁴. Kluczowe działania (projekty i programy) projektuje się w celu upowszechniania uczenia się w całym przedsiębiorstwie i unikania potencjalnego chaosu związanego z dzieleniem się wiedzą przez wiele zespołów badających różne inicjatywy innowacyjne. Cała organizacja musi zrozumieć, jakie inwestycje, inicjatywy i działania są potrzebne w tym procesie. Szybsza i skuteczna nauka może się okazać jedyną trwałą przewagą konkurencyjną²²⁵. Ostatecznie innowacja to środek do celu, po który sięgają jedynie nieliczne przedsiębiorstwa. Podobnie ma się rzecz z innowacyjnym modelem biznesu.

W literaturze naukowej innowacyjny model biznesu jest interpretowany rozmaicie. Najczęściej pojawia się zdanie, że model biznesu staje się innowacyjny, gdy dwa lub więcej jego elementów są przeprojektowane tak, by dostarczać wartość w nowy sposób²²⁶. Trudno się jednak z tym zgodzić, dlaczego dwa, a nie jeden. Z dotychczas przeprowadzonej analizy źródeł wynika, że nie na ilości elementów na nowo zbudowanych polega innowacja. Ocena struktury obiektów modelu biznesu ma podbudowę instrumentalną, ale w ocenie globalnej liczy się nowa lub znacząco uskuteczniejsza wartość dla klienta. Doprecyzowania wymaga także

²²³ Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz, *Metoda Lean Analytics: Zbuduj sukces startupu w oparciu o analizę danych*, Helion, Gliwice 2014, s. 173.

²²⁴ Cindy Alvarez, *Lean customer development: Twórz produkty, po które klienci będą ustawiać się w kolejkach*, wyd. 1., O'Reilly, Sebastopol, CA 2015 (The lean series), s. 23.

²²⁵ Ibidem, s. 171.

²²⁶ Daniel Gajda, *Rola innowacji w modelach biznesu*, [w:] H. Bieniok (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, 2014, s. 68.

przymiotnik „nowe” – nowe, za J. Hauschildem, czyli pomyślane jako odpowiedź na potrzeby klientów, odkryte a następnie wykreowane, zbadane (np. prototypowane w startupie), ewentualnie opatentowane (jeśli prawo dopuszcza takie rozwiązanie) oraz wdrożone i upowszechnione²²⁷. W. Szpringer konkluduje: „kluczem jest nowy pomysł, który oznacza istotną zmianę modelu”²²⁸.

W dalszej części monografii omówiona zostanie problematyka usług profesjonalnych.

²²⁷ Małgorzata Duczkowska-Piasecka, Małgorzata Poniatońska-Jaksch, Katarzyna Duczkowska-Małysz, *Model biznesu: nowe podejście do zarządzania strategicznego*, [w:] Małgorzata Duczkowska-Piasecka, Małgorzata Poniatońska-Jaksch, Katarzyna Duczkowska-Małysz (red.), *Model biznesu: Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013, s. 132–162, s. 154.

²²⁸ Włodzimierz Szpringer, *Blockchain jako innowacja systemowa. Od internetu informacji do internetu wartości. Wyzwania dla sektora finansowego*, wyd. 1., Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2019, s. 25.

Rozdział 2

Przedsiębiorstwa usług profesjonalnych

W kolejnym rozdziale przybliżono podmiot badań, jakim są przedsiębiorstwa z sektora usług profesjonalnych. Przybliżenie specyfiki i znaczenia przedsiębiorstw usług profesjonalnych jest konieczne dla zrozumienia istotnych zmiennych dotyczących projektowania modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych. Na analizę usług profesjonalnych bezpośredni wpływ ma dynamika zmian w gospodarce cyfrowej. Uwagę skoncentrowano więc na modelach biznesu usług w paradygmacie technologii.

2.1. Pojęcie przedsiębiorstw usług profesjonalnych

Badanie przedsiębiorstw usług profesjonalnych należy rozpocząć od genezy semantycznej tych pojęć. Zgodnie z zaleceniami OECD (ang. The Organisation for Economic Co-operation and Development) termin „przedsiębiorstwo” używany jest do opisanego projektu lub przedsięwzięcia podejmowanego dla zysku. Zwykle odnosi się to do podmiotu gospodarczego, formy działalności gospodarczej oraz, jak ukazuje ww. źródło – jest synonimem słów „biznes” i „firma”²²⁹. W myśl polskich przepisów Kodeksu Cywilnego w art. 55¹ przedsiębiorstwo to „zorganizowany zespół składników materialnych i niematerialnych przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej”²³⁰. Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa usług profesjonalnych istnieją dla samego zysku lub mają na celu jedynie wzrost wartości firmy. Za przedsiębiorstwo w niniejszej monografii rozumie się zatem wyodrębnioną pod względem ekonomicznym organizację na ryzyko właściciela czy właścicieli. W pojęciu przedsiębiorstwa zawierają się także jej zasoby. Działania

²²⁹ OECD, Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law, s. 42.

²³⁰ Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, *Kodeks cywilny* 2019 (t. 2019).

przedsiębiorstwa są finansowane przez zewnętrznych interesariuszy, tj. jednostki osobiście czy poprzez organizacje. Przedsiębiorstwo to organizacja, która dostarcza produkty i usługi szerszemu gronu osób lub innym organizacjom²³¹.

Według definicji słownikowej drugi element konstrukt, czyli usługi, to „działalność gospodarcza służąca do zaspokajania potrzeb ludzi”²³². To ukazuje istotę działania usług, którą jest służba mająca charakter komercyjny (przekazanie własności) – jej produktem końcowym jest rzecz czy abstrakt mający na celu zaspokoić jakąś potrzebę ludzi.

Trzeci składnik konstrukt określa i warunkuje drugi element. Według tego samego słownika przymiotnik profesjonalny stosuje się do „specjalisty na wysokim poziomie w danej dziedzinie, spełniającego określone wymagania”²³³. Profesjonalizm to czyjeś duże umiejętności i wysoki poziom wykonywanej pracy, zawodowe uprawianie jakiejś specjalności, wyraz lub związek wyrazowy charakterystyczny dla języka określonego środowiska zawodowego²³⁴.

Wieloznaczność pojęcia „usług profesjonalnych” wynika w dużym stopniu z dwuznaczności terminu „profesjonalny”, który posiada szeroką gamę znaczeń. W czasie dokonywania syntezy na bazie analizy semantycznej nie pojawia się kompletna definicja, bowiem stwierdzenie, że usługi profesjonalne to usługi, które służą zaspokajaniu potrzeb ludzkich przez osobę spełniającą określone wymagania, posiadającą specjalistyczną wiedzę, pasuje w zasadzie do wszystkich skutecznie wykonanych usług.

2.1.1. Profesjonalność a usługi

Z raportu Komisji Europejskiej wynika, że „sektor usług znacząco się przyczynia (bardziej niż przemysł) do tworzenia produktu krajowego brutto (ang. GDP, *Gross Domestic Product*) i tworzenia nowych miejsc pracy”²³⁵. Nadal jednak globalna wartość międzynarodowego handlu towarami jest ponad trzykrotnie wyższa niż handlu usługami²³⁶. Ten brak równowagi w poziomach wartości można przypisać m.in. temu, że nie do każdej usługi można uzyskać dostęp zdalny. Wiele z nich w ogóle nie można „transportować” i można z nich skorzystać jedynie na miejscu. Warto nadmienić, że wiele krajów reguluje obszary takie jak usługi profesjonalne: np. zawód prawnika, doradcy podatkowego lub księgowego. Istnieje także szereg

²³¹ Iliia Bider, Erik Perjons, Mturi Elias, Paul Johannesson, *A fractal enterprise model and its application for business development*, „Software & Systems Modeling” 3/16 (2017), s. 663–689.

²³² PWN, Profesjonalny, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/Profesjonalne.html>; (15.06.2018).

²³³ Ibidem.

²³⁴ PWN, Profesjonalizm, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/Profesjonalizm.html>; (15.06.2018).

²³⁵ Podstawowy miernik efektów pracy społeczeństwa danego kraju.

²³⁶ *Globalisation patterns in EU trade and investment*, European Commission, Luxembourg 2017 (Eurostat statistical books), s. 38.

usług, które są w dużej mierze zdominowane przez sektor publiczny, np. usługi zdrowotne lub edukacyjne.

Według P. Kotlera usługa to wzajemna niematerialna czynność i działanie prowadzące do przejęcia czy przekazania własności. Obiektem może, ale nie musi być człowiek; może być to inny byt materialny czy niematerialny²³⁷. Według A. Dyszkowskiej „usługi to użyteczne produkty niematerialne, wytwarzane przez ludzi, w procesie produkcji, oddziałując na strukturę obiektu (człowieka lub przedmiotu) zaspokajające potrzeby ludzkie”²³⁸. Niematerialność charakteru swoistej służby czyni jej istotę „nierozzerwalnie złączoną z osobą wykonawcy (tzn. istnieje niemożliwość oddzielenia usługi od usługodawcy)”²³⁹. Usługi cechuje zatem niematerialność i jednoczesność procesu produkcji i konsumpcji. Jak przyznaje K. Rogoziński, w ekonomicznym nurcie teorii wystarczy przyjąć – zgodnie ze stereotypem – że usługa to po prostu odmaterializowany towar. Rogoziński jednak przyznaje zaraz, że godne uwagi są wszelkie próby wyjścia poza ten schematyzm²⁴⁰.

Na podstawie zebranych do tej pory danych można uformować pojęcie usług profesjonalnych jako usług, które służą zaspokajaniu potrzeb ludzkich przez osobę o specjalistycznym szkoleniu lub posiadającą kwalifikacyjne wykształcenie w trakcie edukacji akademickiej. Jednak nadal widać usterkę, jeśli zamiast analizowanego terminu podstawi się np. usługę projektowania księgowych systemów informatycznych, która także pasuje do ww. definicji. Brakuje zatem kolejnego klucza, którego dostarczyć może fakt tradycyjnych ograniczeń dostępu do zawodu profesjonalisty. Oczywiście wymagałoby to powołania się na teorię kultury pracy, grupy oraz tożsamości, co z uwagi na ramy pracy jest utrudnione. Syntetyzując, należy przypomnieć, że F. Znaniecki zwracał uwagę na możliwość wyodrębnienia kultur poszczególnych grup społecznych różnych od narodowych, opartych o wspólnotę wykonywanej pracy i pozycji społecznej.

Więcej światła na tę tematykę rzuca analiza słowa „profesja”. W teorii socjologii i historii profesja i proces profesjonalizacji zajmują szczególne miejsce i dorobiły się własnych subgałęzi tych dyscyplin²⁴¹. Nad tym specyficznym zbiorem zawodów

²³⁷ Philip Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań op 2005, s. 447.

²³⁸ Aleksander Panasiuk, Anna Tokarz, *Specyfika i klasyfikacja usług*, [w:] Henryk Babis (red.), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 41–58.

²³⁹ Władysław Jacek Paluchowski, *Niematerialność usługi i jej psychologiczne implikacje*, [w:] Kazimierz Rogoziński (red.), *Marketing usług profesjonalnych: Materiały z trzeciej międzynarodowej konferencji, 21–22 maja 2001 roku „Kultura organizacyjna – osobowość profesjonalisty”*, Mars Graf M. R. Sójka; Na zlecenie Katedry Usług AE, Poznań 2001, 68–80, s. 69.

²⁴⁰ Kazimierz Rogoziński, *Definicja usługi i to, co poniżej*, [w:] Barbara Iwankiewicz-Rak, Aleksander Panasiuk, Kazimierz Rogoziński (red.), *Usługi w Polsce 2012: Teoria usług – funkcjonowanie sektora usługowego – kształcenie w usługach*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 11–24 (Ekonomiczne Problemy Usług, nr 95), s. 12.

²⁴¹ Dariusz Jemielniak, *Kultura: zawody i profesje*, „Prace i Materiały ISM” (2005), s. 9.

pochyłali się w latach 60. XX w. A. M. Carr-Saunders, a współcześnie – A. Abbott, E. Durkheim czy J. A. Jackson. W Polsce zagadnieniem profesji zajmują się M. Chłodnicki, M. Morawski oraz D. Jemielniak. Nie brakuje także innych naukowców, którzy analizują profesjonalizm w aspekcie psychologicznym, np. M. Kofta czy T. Tomaszewski.

Rozróżnienie „profesji” od „zawodu” wydaje się jednym z kluczy do poprawnego zdefiniowania badanego przedmiotu. Sam wyraz *professio* (z łac.) oznaczał przyrzeczenie poświęcenia się karierze duchownej, wstąpienia do klasztoru. W brytyjskiej odmianie języka angielskiego słowo *profession* w pierwszej kolejności określa trzy tradycyjne zawody (duchowny, prawnik i lekarz), zwłaszcza w zwrocie *the professions*²⁴². Jak podaje słownik Cambridge University Press, profesja to „rodzaj pracy, która wymaga specjalnego szkolenia lub wykształcenia”²⁴³. Zagadnienie to doprecyzowuje Słownik Colinsa, podając jego zastosowanie: „profesja to zawód wymagający specjalnego szkolenia, dawniej zastrzeżony do trzech uczonych zawodów: prawa, teologii oraz medycyny”. Analiza semantyczna jest niewystarczająca do skonceptualizowania pojęcia usług profesjonalnych. Analizując pojęcie usług profesjonalnych, należy spojrzeć historycznie na rozwój usług w ogóle.

W procesie rozwoju gospodarczego jako pierwszą fazę, która trwała w krajach rozwiniętych do końca XVII w., wymienia się rewolucję agrarną. To kilka tysięcy lat wynalazków i rozwijania umiejętności związanych z uprawą ziemi oraz upowszechniającym się osiadłym trybem życia ludzi. W tej fazie głównym kapitałem była ziemia, środkami wymiany zaś – produkty naturalne oraz metale szlachetne. Rozwijały się usługi rzemieślnicze, ale charakterystyka ówczesnych usług jest niepewna i wykracza poza ramy badawcze tej pracy. Wystarczy stwierdzić, że wykonawców tych samych czynności nierzadko nazywano inaczej, zależnie od miejsca. Znaczna część usług zaczęła funkcjonować w wiekach XI i późniejszych, a dopiero w wiekach XIII i XIV pojawiły się pierwsze sieci usługodawców w północnej Europie, znane jako gildie (dolnoniem. *Die Gilde* – związek)²⁴⁴. Zrzeszały one rzemieślników jednej lub kilku związanych ze sobą profesji. Wysoko ceniono zwłaszcza unikatowe umiejętności, np. mistrzów witrażystów. Ich wyroby były równie rzadkie i kosztowne, jak materiały (kamienie szlachetne), z których wyrabiali swoje dzieła²⁴⁵. W Europie sprzed rewolucji przemysłowej profesje dotyczyły ograniczonej liczby zawodów. Zawody te umożliwiały życie bez angażowania swojej pracy fizycznej lub uprawiania handlu. Prawo, medycyna i dominująca organizacja

²⁴² Collins Dictionary, Professionals, <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/profession>; (16.06.2018).

²⁴³ Cambridge English–Polish Dictionary, profession; (16.06.2018).

²⁴⁴ Stąd pochodzi polskie słowo: gielda.

²⁴⁵ Agnieszka Bukowczan-Rzeszut, *Najlepiej płatne zawody średniowiecza*, <https://ciekawostkihistoryczne.pl/2017/09/03/najlepiej-platne-zawody-sredniowiecza/>; (15.06.2018).

religijna ukonstytuowały pierwsze trzy klasyczne profesje. Bardzo szybko dołączyli do nich oficerowie armii i marynarki wojennej²⁴⁶.

Na przełomie XVII i XVIII w. miała miejsce druga fala, tzw. rewolucja przemysłowa, której symbolem była maszyna parowa. Cechą charakterystyczną tego okresu było masowe wykorzystywanie wiedzy w procesie produkcyjnym. Podczas gdy cechą charakterystyczną epoki rolniczej była niewielka skala i rozmiar oraz manualność wyrobów i usług, w gospodarce przemysłowej głównym czynnikiem była technologia. W tym duchu usługi jawią się jako czynności służące bezpośrednio lub pośrednio do zaspokajania potrzeb ludzkich, ale niesłużące bezpośrednio do wytwarzania przedmiotów. Proces profesjonalizacji nasilał się i w 1838 r. w prasie publikowano artykuły rozważające, czy dentyści staną się profesją. Jak się wydaje, nie był to proces wyłącznie publicystyczny. W 1815 r. w Wielkiej Brytanii wydano Ustawę o Aptekarzach, ściśle limitującą dostęp do tego zawodu, co powszechnie uznano za przejaw jego „profesjonalizacji”. Akt o Farmacji z 1852 r. gwarantował szereg przywilejów i praw Stowarzyszeniu Farmaceutów²⁴⁷, a w USA w 1876 r. powstało prężne i wpływowe do dziś Stowarzyszenie Adwokatów Nowego Jorku²⁴⁸. Więcej o historii różnych profesji można znaleźć w bogatej literaturze przedmiotu, m.in. w pracach A. M. Carr-Saunders i M. Babbage.

Faza najbliższej nam współczesna nazywana jest poprzemysłową. Charakteryzuje się wdrażaniem na masową skalę nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych, które dają nieograniczone wręcz możliwości kontaktowania się oraz transferu informacji²⁴⁹. Okres ten utożsamiany jest z terminem „nowa gospodarka”. Podstawową jej cechą jest wzrost znaczenia procesów globalizacyjnych i technik informacyjnych, rozwój sektora usług – z rozwojem internetu włącznie. Termin „nowa gospodarka” bywa także zestawiany z innymi pojęciami, takimi jak gospodarka informacyjna, sieciowa, cyfrowa, oparta na wiedzy. Pojęcia te wywodzą się z różnych ontologii, jednak koncentrują uwagę na informatyce oraz technologiach informacyjnych, jak i na wiedzy jako podstawowym czynnikiem zmian ekonomicznych²⁵⁰.

²⁴⁶ Michał Reduta, *Zawód, profesja i kultura profesjonalna*, „Optimum studia ekonomiczne” (2015), s. 100.

²⁴⁷ Bruno Bonnemain, Henri Bonnemain, *Les relations entre l'industrie pharmaceutique et les pouvoirs publics en France au cours des deux derniers siècles de la liberté à la liberté surveillée*, „Revue d'histoire de la Pharmacie” (2002), s. 239–256, s. 239–256.

²⁴⁸ George Whitney Martin, *Causes and conflicts: The centennial history of the Association of the Bar of the City of New York, 1870–1970*, Fordham University Press, Nowy Jork 1997, s. 32.

²⁴⁹ Europejski Portal Integracji i Rozwoju, <http://europejskiportal.eu/gospodarka-oparta-na-wiedzy/>; (15.06.2018).

²⁵⁰ Karol Śledzik, *O firmach usługowych działających w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Barbara Iwankiewicz-Rak, Aleksander Panasiuk, Kazimierz Rogoziński (red.), *Usługi w Polsce 2012: Teoria usług – funkcjonowanie sektora usługowego – kształcenie w usługach*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 229–240 (Ekonomiczne Problemy Usług, nr 95), s. 231.

Do połowy XX w. za profesjonalistów uważano wyłącznie osoby podejmujące rodzaj służby publicznej w takich dziedzinach życia społecznego jak medycyna czy prawo. Prowadzenie praktyki profesjonalnej oparte było na specjalistycznej wiedzy akademickiej, ale *knowhow* zdobywało się w działaniu, najpierw pod okiem mistrzów, a następnie samodzielnie, ściśle według zasad ustalanych w obrębie danej praktyki. Istotną cechą dochodzenia do profesjonalizmu było nie tylko demonstrowanie radzenia sobie w sytuacjach niepewnych, wymagających zdolności do podejmowania działań w sposób adekwatny do zastanych warunków, ale i przejawianie troski o dobro klienta. Relacyjny wymiar praktykowania tychże usług traktowano jako fundament, na którym opierało się profesjonalne działanie.

Od połowy minionego wieku niektóre, jeśli nie większość, z cech tak definiowanego profesjonalizmu – nawet w odniesieniu do takich profesji, jak medycyna czy prawo – nie występują już w czystej postaci. O ile strategia zawodowa polegająca na odbyciu studiów akademickich oraz stażu pod okiem doświadczonych kolegów zakończonego rodzajem formalnego zakwalifikowania, ciągle się utrzymuje, to już inne konstytutywy tradycyjnego ujęcia profesjonalizmu, takie jak autonomia w praktykowaniu czy kierowanie się wyłącznie interesem klienta, nie pasują do współczesnych prób klasyfikacji²⁵¹.

W literaturze spotyka się też specyficzne określenie usług profesjonalnych (ang. *professional services*), przyporządkowujące takie usługi do obszarów czy poziomów zarządzania. Na przykład, według taksonomii The Technology Services Industry Association usługi profesjonalne definiowane są jako usługi oparte na projektach mające na celu pomoc w zaprojektowaniu, wdrożeniu i zintegrowaniu technologii. Wyszczególnia się następujące odmiany tak rozumianych usług profesjonalnych:

1. usługi przyspieszające wdrożenie produktu w środowisku klienta;
2. usługi integracji produktu firmy z innymi istniejącymi w środowisku klienta;
3. usługi integracji produktu firmy z niestandardowymi, unikalnymi technologiami istniejącymi w środowisku klienta;
4. usługi, które zapewniają daną architekturę techniczną;
5. usługi zapewniające pomoc w modyfikowaniu procesów biznesowych w celu pełnego wykorzystania możliwości produktu.

Tak rozumiane usługi profesjonalne są przeciwstawiane usługom konsultingu, zarządzania środowiskiem technologicznym czy pomocy technicznej według kłucza: od konsultanta żąda się udzielania porad, natomiast *professional services* mogą być również odpowiedzialne za wynik końcowy usługi²⁵². Przykłady obejmują

²⁵¹ Bogusława Dorota Gołębiak, Beata Zamorska, *Nowy profesjonalizm nauczycieli: Podejścia – praktyka – przestrzeń rozwoju*, Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław 2014 (Praktyczność i Profesjonalizm), s. 26–27.

²⁵² Margaret Rouse, *professional services*, <https://searchitchannel.techtarget.com/definition/professional-services>; (01 01 2019).

konsultantów zarządzania, konsultantów ds. polityki firmy, konsultantów ds. komunikacji. Przeciwwstawiane im *professional services* rozumiane są jako świadczenia usług taktycznych lub operacyjnych²⁵³. Zwykło się tam mówić tak o przedsiębiorstwach odpowiadających na potrzebę outsourcingowania usług.

W erze postindustrialnej paradygmat gospodarki wiedzy stanowi podstawowy klucz dla tworzenia typologii tego działu gospodarki. Próby klasyfikacji czerpią treści z otaczającej rzeczywistości. Zgodnie z duchem XX w. dzielono usługi na produkcyjne (przemysł) i nieprodukcyjne (usługi dla ludności, publiczne itd.). Nadal definiowano usługi przez pryzmat przemysłu²⁵⁴. Dopiero paradygmat innowacyjności miał pozwolić wyjść poza ten schemat definiowania. W latach 60. F. Machlup wprowadza pojęcie „przemysł wiedzy” (ang. *knowledge industry*), do którego zalicza pięć sektorów: edukacja, badania i rozwój, media, technologie informatyczne i usługi informacyjne²⁵⁵.

Tam, gdzie dominowała produkcja obserwuje się obecnie wyraźne zainteresowanie usługami. Przesuwa to punkt ciężkości z tradycyjnych wzorców opartych na projektowaniu i sprzedaży fizycznych produktów w kierunku uwzględniającym funkcjonalności i korzyści dostarczane przez zintegrowanie usług i produktów. Klasyfikację usług uwzględniającą to zjawisko przedstawiają w swoich badaniach A. P. B. Barquet i in.²⁵⁶ Proponowane są tam trzy typy usług:

- usługi zorientowane na produkt (ang. POS, *product-oriented services*),
- usługi zorientowane na użytkowanie (ang. UOS, *use-oriented services*),
- usługi ukierunkowane na wyniki (ang. ROS, *result-oriented services*).

Typy te różnią się pod względem relacji między dostawcą usługi a klientem oraz wzorcem przychodów. Usługi zorientowane na produkt to tradycyjna sprzedaż produktów, w ramach której klient przejmuje własność produktu, podczas gdy dostawca pobiera opłaty za usługi powiązane. Przykładem tego typu usługi jest usługa posprzedażna, mająca na celu zapewnienie funkcjonalności i trwałości produktu (np. konserwacja, naprawa, ponowne użycie, recykling, szkolenia i doradztwo). W takim przypadku integracja produktów i usług (ang. PSS – *product-service*

²⁵³ Carleton University, <https://carleton.ca/facts/2015/tips-from-a-financial-services-insider-procurement-3-of-5/>.

²⁵⁴ Kazimierz Rogoziński, *Definicja usługi i to, co poniżej*, [w:] Barbara Iwankiewicz-Rak, Aleksander Panasiuk, Kazimierz Rogoziński (red.), *Usługi w Polsce 2012: Teoria usług – funkcjonowanie sektora usługowego – kształcenie w usługach*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 11–24 (Ekonomiczne Problemy Usług, nr 95), s. 12.

²⁵⁵ Fritz Machlup, *Production and distribution of knowledge in the United States*, Princeton, N.J. 1972, s. 44.

²⁵⁶ Ana Paula Bezerra Barquet, Maicon Gouvea de Oliveira, Carolina Román Amigo, Vitor Pinheiro Cunha, Henrique Rozenfeld, *Employing the business model concept to support the adoption of product-service systems (PSS)*, „Industrial Marketing Management” 5/42 (2013), s. 693–704, s. 695.

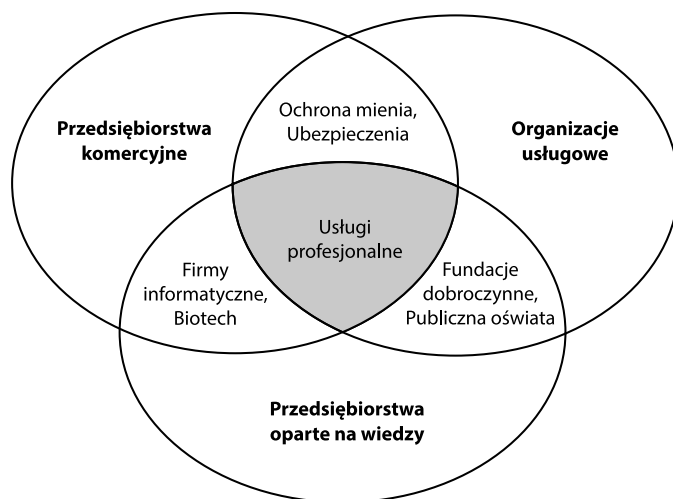
systems) może obniżyć koszty korzystania z produktu. Gdy produkt jest własnością producenta, który przekazuje prawa do użytkowania produktu lub funkcji produktu za pomocą leasingu, udostępniania lub wynajmu, mamy do czynienia z usługami zorientowanymi na użytkowanie. W takiej sytuacji integracja produktów i usług może zmaksymalizować wykorzystanie produktu poprzez wydłużenie cyklu życia i ponowne wykorzystanie środków. Dostawca będzie preferował opracowywanie produktów z trwałych materiałów i oferowanie usług, aby utrzymać swoje produkty w dobrym stanie tak długo, jak to możliwe, ponieważ jest ich właścicielem i ponosi koszty ich utrzymania. Ostatni typ to usługi zorientowane na efekt końcowy – występują, gdy producent udostępnia wynik lub efekt, a nie produkt. Producenci drukarek, którzy pobierają opłaty zgodnie z liczbą wydrukowanych arkuszy, zachowując własność swoich drukarek, są przykładem tego typu usług. Powyższa klasyfikacja definiuje aktualne tendencje do integrowania usług. Dobrze wpisuje się to w możliwości, jakie niesie paradygmat technologii. Jednak na potrzeby monografii istnieje konieczność znalezienia takiego podzbiorka zbioru, którego parametrem odróżnienia będzie profesja zoperacjonalizowana w kwalifikacjach, a nie działanie. Szukana klasyfikacja powinna uwzględniać wymiar profesjonalizacji poparty wykonaniem działań sumiennie według przyjętych w danej dziedzinie norm.

Analiza semantyczna, uzupełniona o analizę historyczną oraz aktualne badania naukowe w tym zakresie, poparte dyskusją w środowisku biznesowym, pozwala na próbę sformułowania definicji regulującej pojęcie usług profesjonalnych²⁵⁷. Zatem jako usługi profesjonalne należy rozumieć usługi, które służą zaspokajaniu potrzeb ludzkich przez osobę będącą członkiem profesji, która jest lub była zwyczajowo lub prawnie limitowana. Ramy limitujące tę działalność określa specjalistyczne i udokumentowane (np. certyfikowane) przeszkolenie lub posiadanie wykształcenia (kwalifikacyjnego) w trakcie edukacji akademickiej. Przeszkolenie lub wykształcenie, o którym tu mowa nieodłącznie zawiera część praktyczną. Usługa profesjonalna związana jest ze specyficzną relacją między tego typu przedsiębiorcą a jego klientem. To właściwie konglomerat wzorowych postaw zarządzania wiedzą, a w szczególności wobec „uczenia się, autokoncepcji, poczucia tożsamości, kompetencji i stanu poznania”²⁵⁸. Tak zdefiniowane pole badawcze nie doczekało się do tej pory badań w świetle koncepcji modeli biznesu. Na rysunku 4. przedstawiono miejsce usług profesjonalnych na tle innych rodzajów przedsiębiorstw.

²⁵⁷ Jerzy Apanowicz, *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji zarządzania*, Gdynia 1997.

²⁵⁸ Grażyna Bartkowiak, *Osobowość profesjonalisty wobec wyzwania XXI wieku*, [w:] Kazimierz Rogoziński (red.), *Marketing usług profesjonalnych: Materiały z trzeciej międzynarodowej konferencji, 21–22 maja 2001 roku „Kultura organizacyjna – osobowość profesjonalisty”*, Mars Graf M. R. Sójka; Na zlecenie Katedry Usług AE, Poznań 2001, s. 37–67, s. 40.

Rysunek 4. Miejsce usług profesjonalnych na tle innych rodzajów przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Harlacher, D., Reihlen, M. *The governance of professional service firms*, Köln 2010, Kölner Wissenschaftsverlag.

Badaniem usług profesjonalnych ze zbioru usług w sensie ogólnym zajęli się m.in. S. S. Tolbert, R. N. Stern, D. J. Teece, N. Anand, H. K. Gardner, T. Morris²⁵⁹. W Polsce temat podejmowali K. Rogoziński, S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, M. Brojak-Trzaskowska, J. Matusiewicz, D. Babińska, S. Smyczek i in. Na chwilę obecną, jak zaznacza A. von Nordenflycht, usługi profesjonalne lokują się blisko obszaru przedsiębiorstw opartych na wiedzy²⁶⁰. Dzisiejsze przedsiębiorstwa usług profesjonalnych nie są już wyłącznie mikroprzedsiębiorstwami, a wykonywanie profesji nie jest zamknięte w ramach jednego zespołu czy jednej kancelarii. W niektórych przypadkach: prawa, rachunkowości czy konsultingu można spotkać duże organizacje działające w wielu krajach, zatrudniające setki profesjonalistów i generujące pokaźne zyski²⁶¹. Usługi profesjonalne, np. techniczne, są częścią dużych organizacji przemysłowych. Nietrudno sobie wyobrazić, że np. związek kopalń ma w swoim portfolio takie specyficzne usługi i zatrudnia w tym celu wykwalifikowane kadry.

²⁵⁹ Andrew von Nordenflycht, *What is a Professional Service Firm? Towards a Theory and Taxonomy of Knowledge Intensive Firms*, "Academy of Management Review" 2010, No. 1, p. 156.

²⁶⁰ Justyna Matysiewicz, Danuta Babińska, Sławomir Smyczek, *Sektor usług profesjonalnych: Usieciowienie, umiędzynarodowienie i dyfuzja wiedzy*, Placet, Warszawa 2014, s. 17.

²⁶¹ Podobnie rzecz ma się z rzemieślnikami. Mimo że w Ustawie z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle (Dz. U. z 2018 r. poz. 1267, 2245; 2019 r. poz. 1495) określono, że rzemieślnikiem jest wyłącznie osoba fizyczna, praktyka gospodarcza wskazuje, że spora część tych przedsiębiorców posługuje się innymi formami organizacyjnymi np. spółką kapitałową.

Sami profesjonaliści różnią się od innych specjalistów, bowiem:

1. świadczą wysoce spersonalizowane usługi, a zatem nie mogą stosować wielu zasad zarządzania specyficznych dla branż produkcyjnych;
2. usługi profesjonalne obejmują wyjątkowe umiejętności; zatem takie firmy muszą konkurować nie tylko o klientów, ale także o utalentowanych profesjonalistów²⁶²;
3. mają wysoce sprecyzowaną tożsamość i poczucie przynależności do swojej grupy zawodowej.

Usługi to pewnego rodzaju służba. Atrybut profesjonalności czy profesjonalizmu jest istotą tego typu przedsiębiorstw. Usługi profesjonalne ukazują jakość i zakres tych usług. Teraz i kiedyś zawody wymagające specjalnego szkolenia, kwalifikacji i doświadczenia zastrzeżone były dla ściśle określonej grupy przedsiębiorstw, a dostęp do zawodu był ograniczony. Zmiany, które nastąpiły w Polsce po deregulacji zawodów w 2013 r. otworzyły możliwość dołączenia do profesjonalistów wielu innych przedsiębiorców, których profesjonalność nie opiera się na wykształceniu akademickim, a którzy kwalifikacje zdobyli drogą samokształcenia, kursów podyplomowych oraz niezbędnej praktyki. W związku z dużą swobodą w potocznym użyciu słowa „profesjonalny”, które rodzi pytanie, czym są usługi profesjonalne, ww. koncepcje należy przejrzeć pod kątem dziedzin, w których są używane. Takie podejście do analizy jest konieczne, aby uzyskać wgląd, co dokładnie jest obiektem badań.

2.1.2. Dziedziny usług profesjonalnych

Klasyfikację usług profesjonalnych wg międzynarodowej organizacji UNSD (z ang. *United Nations Statistics Division*) przyjęto w pracy za przewodnik kategoryzacji. Organizacja ta stawia sobie za cel ustalanie i rekomendacje standardów klasyfikacji stosownie do aktualnych zjawisk gospodarczych, społecznych oraz środowiskowych. Międzynarodowe klasyfikacje UNSD są stosowane na całym świecie jako podstawa do tworzenia własnych klasyfikacji krajowych²⁶³. Międzynarodowe standardowe klasyfikacje wszystkich działalności gospodarczych w najnowszej wersji z 2008 r. (ISICRev.4) zawierają definicję klasy M, tzn. usług profesjonalnych. Ta sekcja obejmuje czynności specjalistyczne, naukowe i techniczne. Działania te wymagają wysokiego poziomu szkolenia i posiadania specjalistycznej wiedzy i umiejętności²⁶⁴. Ta metodyka posłużyła budowie systematyki działalności w polskim

²⁶² David H. Maister, *Managing the professional service firm*, Free Press Paperbacks, Nowy Jork 1997, s. 5–10.

²⁶³ Inner organizacje: UE: NACE (Nomenclature statistique des Activite´s e´conomiques dans la Communaute´ Europe´enne), Ameryka Płn. (the North American Industry Classification System).

²⁶⁴ Nazioni Unite, *International standard industrial classification of all economic activities (ISIC), Rev. 4*, United Nations, Nowy Jork 2008 (Statistical papers. Series M, t. 4), s. 223.

prawodawstwie²⁶⁵. Klasyfikacja ta ma zastosowanie w statystyce, ewidencji i dokumentacji oraz rachunkowości, a także w urzędowych rejestrach i systemach informacyjnych administracji publicznej²⁶⁶.

W przepisach produkty rozumie się jako wyroby lub usługi. Pojęcie usług nie obejmuje czynności związanych z wytwarzaniem wyrobów (włączając półfabrykаты, elementy, części, obróbkę elementów) z materiałów własnych przedsiębiorstwa, na zlecenie innych jednostek gospodarki narodowej, przeznaczonych do celów produkcyjnych lub do dalszej odsprzedaży oraz z reguły nie obejmuje wytwarzania wyrobów na indywidualne zamówienie ludności z materiałów własnych wykonawcy. Usługi natomiast stanowią:

1. wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarczych prowadzących działalność o charakterze produkcyjnym, tzn. usługi dla celów produkcji nietworzące bezpośrednio nowych dóbr materialnych;
2. wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarki narodowej;
3. wszelkie czynności na rzecz ludności, przeznaczone dla celów konsumpcji indywidualnej, zbiorowej i ogólnospołecznej.

Usługi dzielone są na:

1. usługi produkcyjne – czynności będące współdziałaniem w procesie produkcji, ale nietworzące bezpośrednio nowych dóbr, wykonywane przez jedną jednostkę gospodarczą na zlecenie innej jednostki gospodarczej;
2. usługi konsumpcyjne – wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokojeniem potrzeb ludności;
3. usługi ogólnospołeczne – czynności zaspokajające potrzeby porządkowo-organizacyjne gospodarki narodowej i społeczeństwa jako całości.

Za główne kryteria klasyfikacji usług przyjęto:

1. kryterium pochodzenia według rodzajów działalności;
2. rodzaj świadczonych usług.

Usługi profesjonalne, które objęte są badaniem w niniejszej pracy, to grupa wyodrębniona w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) w sekcji M. Obejmuje usługi prawne, usługi rachunkowo-księgowe i w zakresie audytu, usługi doradztwa podatkowego, usługi firm centralnych (ang. *head offices*), usługi doradztwa związane z zarządzaniem, usługi architektoniczne oraz inżynierskie i związane z nimi doradztwo techniczne, usługi w zakresie badań i analiz technicznych, usługi

²⁶⁵ W rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 4.09.2015 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU) (Dz. U. z 2015 r. poz. 1676 oraz z 2017 r. poz. 2453).

²⁶⁶ Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług (PKWiU).

w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych, usługi reklamowe, usługi badania rynku i opinii publicznej, usługi fotograficzne, usługi tłumaczeń pisemnych i ustnych, usługi w zakresie prognozowania pogody i usługi meteorologiczne oraz usługi weterynaryjne²⁶⁷.

Podstawą tak przyjętej klasyfikacji jest zasada kompletności podziału grupowań macierzystych jako główny i nieodzowny warunek poprawności całej klasyfikacji. Zasada ta stanowi, że suma zakresów grupowań pochodnych musi być równa zakresowi bezpośrednio nadrzędnemu grupowania macierzystego. Oznacza to, że suma zakresów grupowań pochodnych musi w pełni wyczerpywać zakres grupowania macierzystego i nie może być od niego większa. W przypadkach, w których suma zakresów grupowań pochodnych nie wyczerpuje całego zakresu grupowania macierzystego, tworzy się grupowanie obejmujące produkty pozostałe, które zawiera produkty zaliczane do grupowania bezpośrednio nadrzędnemu, lecz nie dające się zaliczyć do któregośkolwiek grupowania pochodnego. Opisując usługi profesjonalne, stworzono dział: pozostałe usługi profesjonalne, naukowe i techniczne wymagające wiedzy specjalistycznej. W przeszłości nieraz zdarzało się, że poszczególni przedsiębiorcy nie umieli ustalić właściwej sobie klasy (usługi franchisingowe, obrót kryptowalut itp.), co rodzi odpowiedni obowiązek podatkowy.

Stan w dniu 30.09.2018 r. to liczba ogółem w Polsce: 405 726 przedsiębiorstw w sektorze publicznym i niepublicznym oraz 395 839 tylko w sektorze prywatnym. Polski Główny Urząd Statystyczny do 2019 r. nie prowadził osobnego badania dla sekcji M PKD w zakresie przedmiotowym, a jedynie w zakresie podmiotowym, tj. wielkość organizacji, liczba zatrudnionych itd. Z danych Eurostatu wynika na przykład, że w tej liczbie jest szacunkowo 170 tys. osób działających w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, nie zatrudniając innych osób²⁶⁸. Na rysunku obok znajduje się wykres mapowy tych przedsiębiorstw z zachowaniem skali z podziałem na poszczególne podklasy.

²⁶⁷ Sekcja ta nie obejmuje usług schronisk dla zwierząt gospodarskich, bez zapewnienia opieki weterynaryjnej, usług strzyżenia owiec, sztucznego unasienniania, opieki nad stadem, wypasania cudzego inwentarza, trzebień kogutów, czyszczenia kojców, realizacji projektów budowlanych do sprzedaży, wydawania map, atlasów i globusów w formie drukowanej, usług związanych z produkcją promocyjnych lub reklamowych filmów i nagrań wideo, usług projektowania księgowych systemów informatycznych, usług holdingów finansowych, usług sporządzania list adresowych i obsługi poczty, usług związanych z organizacją targów, wystaw i kongresów, prowadzenia państwowego zasobu geodezyjnego i kartograficznego oraz prowadzenia państwowych ewidencji, usług schronisk dla zwierząt domowych, bez zapewnienia opieki weterynaryjnej.

²⁶⁸ Michał Kowalczyk, Aleksander Olechnowicz, Piotr Pękała, *Polskie przedsiębiorstwa wczoraj i dziś: Źródła sukcesu i nowe wyzwania*, EY Polska 2017, s. 24.

Kwestię, czym są oraz co obejmują usługi profesjonalne odzwierciedla rekomendacja Departamentu Statystyki ONZ oraz Polska Klasyfikacja Działalności. Dane statystyczne wykazują, że usługi profesjonalne zajmują ważne miejsce w gospodarce Polski. Podmioty specjalizujące się w usługach profesjonalnych stanowią 10,34% ogółu podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON, deklarujących prowadzenie działalności, według stanu na dzień 30.09.2018 r.²⁶⁹

2.1.3. Analiza modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych

Wydaje się, że teoria zasobowa wyjaśnia logikę modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych poprzez koncentrowanie uwagi na kumulowaniu wartościowych zasobów m.in. kompetencji pracowników oraz na przechwytywaniu wartości z wytworzonych przez nich usług²⁷⁰. Zgodnie z teorią nadrzędną, do której odwołano się w treści pracy, model biznesu to „logika wykorzystania [koszyka] zasobów oraz wykonywania działań gwarantujących zdolność do istnienia i rozwoju oraz osiągania założonych celów przedsiębiorstwa”²⁷¹. Za każdym razem „koszyk istotnych zasobów” w ramach obszarów działalności biznesowej w definicji się różni. Zatem do dalszej analizy projektowania innowacyjnych modeli biznesu szczególnie istotne jest takie ich ukazanie, które pozwala orientować się w zakresie i przedmiocie kontrolowanych działań²⁷². Należy stwierdzić, że projektowanie rozpoczyna się od identyfikacji dwóch strumieni działań: rozpoznania obecnego łańcucha wartości i wyznaczenia tych komponentów, które szczególnie odpowiadają za kreację wartości. Ten cel wyznaczył procedurę skonceptualizowania modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.

Zjawiska projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych wykorzystujących potencjał mediów społecznościowych nie można zmierzyć bezpośrednio. Można natomiast stworzyć, za W. Dyduchem, „konstrukt teoretyczny”, do którego należy zarówno innowacyjność, jak i model biznesu²⁷³. Badając konstrukt teoretyczny w trakcie analiz literaturowych, zauważono

²⁶⁹ Renata Bartuszek, *Kwartalna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON deklarujących prowadzenie działalności*, Tablice dotyczące podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON deklarujących prowadzenie działalności według stanu na 30 IX 2018 r.

²⁷⁰ Piotr Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna a struktury organizacyjne: Wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe – Politechnika Śląska. Organizacja i Zarządzanie” (2016), s. 2.

²⁷¹ Marek Jabłoński, *Projektowanie i dojrzewanie modeli biznesu przedsiębiorstw przez wymagania rynku kapitałowego na przykładzie NewConnect*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2014, s. 738.

²⁷² Marek Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 90.

²⁷³ Wojciech Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] Wojciech Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 154-179, s. 154.

cztery wymiary, tzn. zgrupowania podobnych atrybutów (dziedzin pomiaru), do opisanego zbioru modeli biznesu tych przedsiębiorstw²⁷⁴:

- Wymiar 1. Obsługiwane segmenty rynku.
- Wymiar 2. Wartość dla klienta.
- Wymiar 3. Relacje: sieć partnerów i sojuszników.
- Wymiar 4. Kluczowe kompetencje.

W zależności od sposobu projektowania tych wymiarów, powstaje specyficzny model biznesu tych przedsiębiorstw. Poniżej charakterystyka dobranych wymiarów:

Wymiar 1. Obsługiwane segmenty rynku – związany jest głównie ze strumieniem przychodów płynących z obsługiwanego segmentu rynku. Na wymiar składają się zarówno wartości materialne, jak i niematerialne, fizyczne i wirtualne: wszystko, co uznamy za ważne dla tego sektora przedsiębiorstw. O wymiarze tym decyduje na przykład forma kontaktów z klientem: czy to bezpośrednia, czyli następuje fizyczny kontakt z klientem, czy na odwrót – forma pośrednia (kontakt z klientem poprzez telefon, chat, komunikator itd.). Innym aspektem, który można mierzyć i porównywać jest forma dystrybucji: bezpośrednia (usługę dostarcza się we własnym zakresie) lub pośrednia, tzw. outsourcing (dane usługi sprzedaje inny podmiot). Kolejnym aspektem wymiaru jest rodzaj klientów według lokalizacji (klienci krajowi, klienci zagraniczni) oraz rodzaj klientów według skali rynku (klienci rynku masowego, klienci rynku niszy). Kolejną obserwowalną cechą, którą można tu zaproponować, jest typ generowania przychodów (przechwytywanie wartości): sprzedaż prawa własności, opłata za korzystanie, opłata abonencka, wypożyczanie i leasing, udzielanie licencji, prowizje z tytułu pośrednictwa, opłaty za reklamy czy opłaty za usługę. Inny rodzaj obserwowanej cechy to zoperacjonalizowanie, z jakim charakterem organizacji mamy do czynienia: B2C (ang. *business-to-consumer*, usługi dla klientów prywatnych), B2E (ang. *business-to-employee*, usługi dla pracowników danego przedsiębiorstwa, np. telepraca), C2C (ang. *consumer-to-consumer*, Klient–Klient, czyli platformy do komunikacji między klientami), B2B (ang. *business-to-business*, Biznes–Biznes, czyli usługi między organizacjami komercyjnym), B2G (ang. *business-to-government*, Biznes–Rząd, czyli usługi dla rządu lub agencji rządowych czy inne bardziej skomplikowane – często przez to bardziej innowacyjne). Na obsługiwane segmenty klientów mają wpływ także takie mierzalne zjawiska jak technologia w kanale: multimedialna prezentacja usług, serwis www, newsletter, blog/vlog, serwis społecznościowy, system telefoniczny czy na odwrót: nielektroniczne narzędzia i konwencjonalne narzędzia, np. ulotka, plakat.

²⁷⁴ Małgorzata Zysińska, *Koncepcja modeli biznesowych w branży TSL i ich klasyfikacja*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe” 3/14 (2013), s. 611–624, s. 612.

Wymiar 2. Wartość dla klienta – związany jest zarówno ze strumieniem przychodów, jak i strukturą kosztów. Na propozycję wartości składa się, według P. Kothlera, wartość dla klienta jako koszt firmy plus marża (ujęcie transakcyjne)²⁷⁵, ale równocześnie wartość w sensie wartości postrzeganej przez klienta²⁷⁶, do której można zaliczyć m.in. jakość usługi, dostosowanie do indywidualnych potrzeb, nowatorstwo usługi, skuteczność usługi (dzięki usłudze klient realizuje stawiany sobie cel), design (usługa ma walory estetyczne), marka i status, cena, obniżenie kosztów po stronie klienta, obniżenie ryzyka, dostępność usługi (ponieważ klient wcześniej nie mógł z niej korzystać) czy wygoda i użyteczność. Niewątpliwie liczą się zasadnicze aspekty oferty, np. termin płatności czy sposób płatności (gotówka, przelew bankowy, system płatności online, barter jednostronny, kompensata, barter wielostronny, wirtualna waluta, waluta lokalna itd.). Do aspektów wymiaru 2. można zaliczyć także sposób, w jaki łączy się usługę: połączenie usługi z ludźmi, np. sponsorami, klientami itd., połączenie usługi z rzeczami, np. internet rzeczy (ang. *Internet of Things*), połączenie usługi z innymi usługami danego przedsiębiorstwa czy połączenie usługi z innymi usługami innych przedsiębiorstw.

Wymiar 3. Relacje – to wymiar opisujący sieć dostawców i współpracowników, od których zależy sprawne funkcjonowanie firmy²⁷⁷. Związany jest zasadniczo ze strukturą kosztów. Jednak zawierane sojusze, koniec końców, mogą przyczynić się do obniżenia kosztów działalności poprzez sojusze strategiczne, mające na celu na przykład uzyskać dostęp do zasobów innych podmiotów. Do cech tego wymiaru można zaliczyć: sojusz strategiczny firm niebędących konkurentami, współkonkurencję, czyli partnerstwo strategiczne konkurentów, wspólne działania zmierzające do stworzenia nowych jednostek biznesowych mających inną strategię czy współpracę między dostawcą a nabywcą, mającą na celu zapewnienie obniżenia ryzyka. Można wyrazić algebraicznie ilość i wagę zasobów outsourcowanych w zakresie: technologii, wiedzy i doświadczenia, marki i reputacji, sieci sprzedaży, maszyn, kadry menedżerskiej i niemenedżerskiej, infrastruktury, budynków, gruntów; w zakresie outsourcowanych działań, które można zidentyfikować, pomierzyć i przeanalizować – projektowanie, logistykę, sprzedaż, marketing, wsparcie sprzedaży i klientów, badania i rozwój (B+R), wsparcie okołosprzedażowe klienta, obsługę posprzedażową czy edukację.

²⁷⁵ Philip Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań op 2005, s. 319.

²⁷⁶ Ibidem, s. 232.

²⁷⁷ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych: Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 42.

Wymiar 4. Kluczowe kompetencje – to zasoby rozumiane szeroko jako materialne i niematerialne zasoby. Wymiar związany jest głównie ze strukturą kosztową. Do cech dających się zmierzyć można tu zakwalifikować: kluczowe działania, np. projektowanie i wdrażanie własnej usługi, rozwiązania dla indywidualnych problemów (konsulting itp.), platformę lub sieć. Do kolejnego aspektu mierzalnego można zakwalifikować dominujące aktywa: materialne (fizyczne, namacalne), finansowe czy niematerialne (wirtualne, informacyjne). Oznaczyć i pomierzyć można znaczenie zasobów, tj. wiedzę i doświadczenie, markę i reputację, sieć sprzedaży, maszyny i technologie, technologie informacyjne, kadre, zasoby finansowe czy infrastrukturę, budynki, grunty czy lokalizację. Poniżej w tabeli pokazano wymiary służące analizie modeli biznesu oraz względnie stałe siły czy zjawiska między zmiennymi (parametry) charakteryzujące dany wymiar.

Tabela 16. Kanwa modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych i jej wymiary

Wymiar	Element kanwy		Cecha [nr pytania z ankiety]	Parametr
Obsługiwane segmenty	Strumień przychodów	Relacje z klientami	26: Forma kontaktów z klientem	Bezpośrednia (fizyczny kontakt z klientem)
				Pośrednia (kontakt z klientem poprzez telefon, chat, komunikator itd.)
		Kanały	28: Narzędzia w kanale	Multimedialna prezentacja usług
				Serwis WWW
				Newsletter
				Blog/Vlog
				Serwis społecznościowy
				System telefoniczny
				Nieelektroniczne (konwencjonalne narzędzia, np. ulotka, plakat Inne (jakie?))
		27: Forma dystrybucji	Bezpośrednia (usługę dostarcza się we własnym zakresie)	
Pośrednia tzw. outsourcing (nasze usługi sprzedaje inny podmiot)				
Segmenty klientów	20: Rodzaj klientów według lokalizacji	Klienci krajowi		
		Klienci zagraniczni		
	22: Rodzaj klientów według skali rynku	Klienci rynku masowego		
		Klienci rynku niszy		

Wymiar	Element kanwy		Cecha [nr pytania z ankiety]	Parametr
			29: Typ generowania przychodów	Sprzedaż praw własności
				Oplata za korzystanie
				Oplata abonencka
				Wypożyczanie i leasing
				Udzielanie licencji
				Prowizje z tytułu pośrednictwa
				Oplaty za reklamy
				Oplaty za usługę
			21: Charakter organizacji	B2C Biznes–Klient (usługi dla klientów prywatnych)
				B2E Biznes–Pracownik (np. telepraca)
				C2C Klient–Klient (platforma do komunikacji między klientami, np. Allegro)
				B2B Biznes–Biznes (usługi między organizacjami komercyjnymi)
				B2G Biznes–Rząd (usługi dla rządu lub agencji rządowych)
Wartość dla klienta	Propozycja wartości	25: Decyzje nabywców	Jakość usługi	
			Dostosowanie do indywidualnych potrzeb	
			Nowatorstwo usługi	
			Skuteczność usługi (dzięki usłudze klient realizuje stawiany sobie cel)	
			Design (usługa ma walory estetyczne)	
			Marka i status	
			Cena	
			Obniżenie kosztów po stronie klienta	
			Obniżenie ryzyka	
			Dostępność usługi, ponieważ wcześniej klient nie mógł z niej korzystać	
Wygoda i użyteczność				

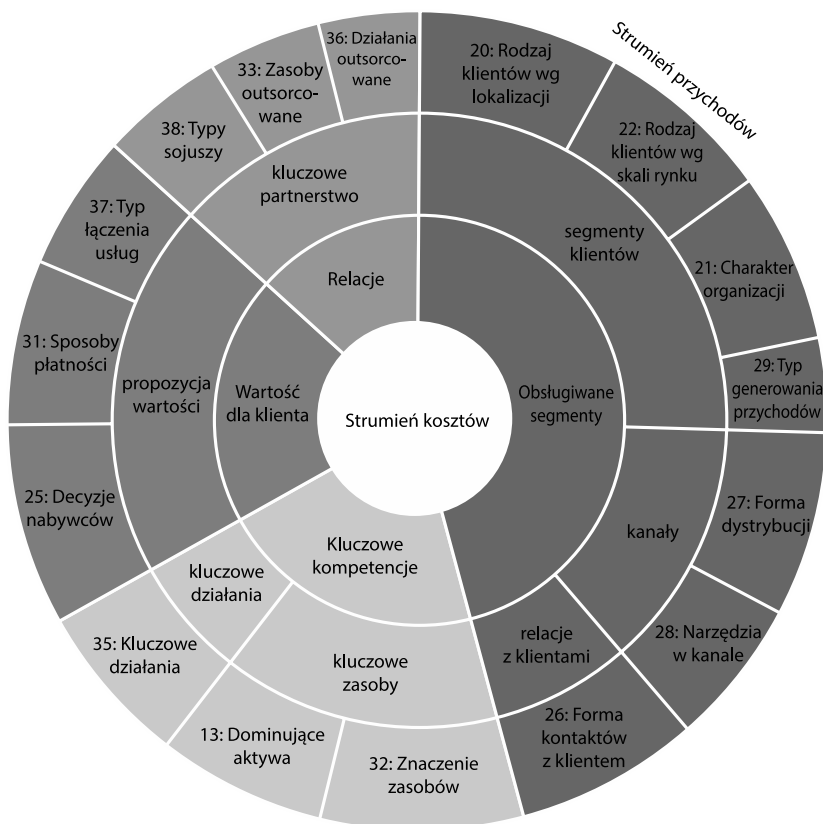
Wymiar	Element kanwy		Cecha [nr pytania z ankiety]	Parametr	
	Struktura kosztów		31: Sposoby płatności	Gotówka	
				Przelew bankowy	
				System płatności online (paypal itp.)	
				Barter jednostronny	
				Kompensata	
				Barter wielostronny	
				Wirtualna waluta (kryptowaluty)	
				Inne (podaj, jakie)	
				37: Typ łączenia usług	Usługę z ludźmi (np. sponsorami, klientami itd.)
					Usługę z rzeczami (np. inteligentny dom)
					Usługę z innymi usługami innych przedsiębiorstw
					Usługę z innymi własnymi usługami
	Relacje	Kluczowe partnerstwo	33: Zasoby outsourcingowane	Technologie	
				Wiedza i doświadczenie	
Marka i reputacja					
Sieć sprzedaży					
Maszyny					
Kadra menedżerska					
Kadra niemenedżerska					
Infrastruktura, budynki, grunty					
36: Działania outsourcingowane			Projektowanie		
			Logistyka		
			Sprzedaż		
			Marketing (reklama, promocja)		
			Wsparcie sprzedaży i klientów		
			Badania i rozwój		
Wsparcie okołosprzedażowe klienta					
Obsługa posprzedażowa					
Edukacja					

Wymiar	Element kanwy		Cecha [nr pytania z ankiety]	Parametr			
Kluczowe kompetencje			38: Typy sojuszy	Sojusz strategiczny firm niebędących konkurentami			
				Współkonkurencja, czyli partnerstwo strategiczne konkurentów			
				Wspólne działania zmierzające do stworzenia nowych jednostek biznesowych mających inną strategię			
				Współpraca między dostawcą a nabywcą, mającą na celu zapewnienie bezpieczeństwa dostaw			
		Kluczowe działania		35: Kluczowe działania	Projektowanie i wdrażanie własnej usługi		
					Rozwiązania dla indywidualnych problemów (konsulting itp.)		
					Platforma lub sieć		
		Kluczowe zasoby	13: Dominujące aktywa			Materialny (fizyczny, namacalny)	
						Finansowy	
						Niematerialny (wirtualny, informacyjny)	
			32: Znaczenie zasobów				Wiedza i doświadczenie
							Marka i reputacja
Sieć sprzedaży							
Maszyny i technologie							
				Technologie informacyjne			
				Kadra			
				Zasoby finansowe			
				Infrastruktura, budynki, grunty, lokalizacja			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Osterwalder, A., Pigneur, Y. *Tworzenie modeli biznesowych*, Gliwice 2012, s. 42. Zysińska, M. (2013) *Koncepcja modeli biznesowych w branży TSL i ich klasyfikacja* [w:] „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe” 14 (3).

Na rysunku 5. widoczny jest schemat ideowy zaproponowanej kanwy modelu biznesu.

Rysunek 5. Schemat ideowy kanwy modelu biznesu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zysińska, M. (2013) *Koncepcja modeli biznesowych w branży TSL i ich klasyfikacja* [w:] „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe” 14 (3).

Ze względu na charakterystykę obiektu badań oraz wobec faktu, że w przeważającej części łańcuch wartości w takich przedsiębiorstwach jest bardzo krótki, ogniwa wewnętrznego łańcucha wartości mieszczą się w wymiarze: kluczowe kompetencje. Natomiast identyfikację podmiotów tworzących wartość oraz określenie relacji między tymi podmiotami ujęto w wymiarze: relacje. Każde przedsiębiorstwo usług profesjonalnych tworzy z tych czterech elementów (wymiarów) specyficzny model biznesu. Jądro kanwy stanowi strumień kosztów. Strumień przychodów otaczający poszczególne elementy jest systemem spajającym model w całość. Ze względu na wyznaczone przez cele badawcze pole badań, analiza może posłużyć jako baza teoretyczna do pogłębionej analizy modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych. Można to zrobić np. poprzez dalszą analizę wartości w sensie ekonomicznym poszczególnych wymiarów będących stosunkiem funkcjonalności oraz efektów odnoszących się do elementów wymiaru modelu

biznesu do ponoszonych nakładów. Takie badania miałyby na celu mierzenie efektywności zdefiniowanej w duchu prakseologii dokonywane przed przeprojektowaniem danego elementu w modelu biznesu, a następnie po jego przebudowie²⁷⁸. Badania takie musiałyby być jasno określone, mierzalne, osiągalne, odnoszące się do kontekstu oraz określone w czasie.

2.2. ICT a usługi

Badania naukowe modeli biznesu mają charakter proaktywny, informując nie tylko o stanie obecnym, ale także o kierunku rozwoju badanego sektora. Projektowanie innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych wymaga kreatywnego spojrzenia na usługi, które organizacja proponuje w ramach swoich kluczowych kompetencji. Planowane działanie może dotyczyć zarówno tworzenia nowych konfiguracji w modelu biznesu, jak i eliminacji wad istniejących modeli. Warto analizować charakterystyczne trendy w gospodarce, bowiem ze względu na heterogeniczny i migawkowy charakter usług, możliwości ich diagnozy i oceny, zanim zostaną skonsumowane, są ograniczone. Dlatego istnieje konieczność wypracowania właściwej logiki przedsiębiorstwa na wczesnym etapie projektowania. Poniżej dokonano przeglądu wybranych w literaturze obiecujących trendów: gospodarka platformowa (ang. *platform economy*), gospodarka gigowa czy zadaniowa (ang. *gig economy*), usługi cyfrowe (ang. *digital services*), ekonomia współdzielenia (ang. *sharing economy*) oraz gospodarka obiegu zamkniętego (ang. *circular economy*).

2.2.1. Trendy ICT

Usługi stanowią coraz ważniejszą część globalnej gospodarki i odgrywają centralną rolę w każdym z państw członkowskich Unii Europejskiej (UE). Od lat 90. XX w. dostrzega się wzrost znaczenia usług w kontekście możliwości innowacyjnych, wcześniej zastrzeżonych głównie do działalności technologicznej. Cyfrowa gospodarka została wzmocniona przez rozwój infrastruktury, a rdzeniem cyfrowej gospodarki są technologie i techniki informatyczne oraz komunikacyjne ICT (ang. *information and communication technologies*). ICT stanowi szersze pole znaczeniowe niż IT, bowiem poza gromadzeniem, przetwarzaniem i udostępnianiem informacji oferuje łączność i mobilność technologii komunikacyjnych. ICT pełni rolę ekosystemu dla znaków, danych, informacji, wiedzy i relacji. Bez analizy tych treści i technologii trudno obecnie wyobrazić sobie funkcjonowanie jakiegokolwiek przedsiębiorstwa na rynku.

²⁷⁸ Piotr Pietrzak, Łukasz Brzezicki, *Wykorzystanie sieciowego modelu DEA do pomiaru efektywności wydziałów Politechniki Warszawskiej*, „Edukacja (Warszawa)” (2017), s. 83–93, s. 84.

Koncepcja modeli biznesu może być zintegrowanym narzędziem zarządzania w celu odpowiadającym strategicznym procesom migracji od wartości realnych do wirtualnych w przedsiębiorstwie usług profesjonalnych rozpoczynających działalność cyfrową. Ta ostatnia tendencja wpisuje się w cyfrowe modele biznesu (ang. *digital business models*). Poniżej przedstawiono kilka dominujących metamodeli, które można sklasyfikować metaforycznie jako gospodarkę algorytmów i rezultat permanentnej wirtualizacji.

Gospodarka platformowa to działalność gospodarcza wspierana przez platformy cyfrowe (biznesowe). Platformy to wydajna, skalowalna technologia kondensująca usługi, produkty oraz sztuczną inteligencję (ang. AI, *artificial intelligence*). To, co w literaturze nazywa się platformami, istnieje w różnych gałęziach gospodarki, szczególnie w firmach opartych na *big data*²⁷⁹ (ang. *big data* – duże, zmienne i różnorodne zbiory danych). Są to dane uzyskane z mediów społecznościowych, z inteligentnych liczników, mierników i jednostek pomiarowych czy czujników pogodowych. *Big data* ułatwiają zarządzanie siecią; mogą być podstawą dla wielu systemów takich jak analizy predykcyjne, zarządzanie popytem, wykrywanie przestojów, zarządzanie zasobami i wykrywanie kradzieży²⁸⁰. Celem użytkowym *big data* jest skonstruowanie na ich podstawie inteligentnych aplikacji opartych na danych, co prowadzi w efekcie do zdobycia nowej wiedzy, łącząc wiedzę dziedzinową oraz algorytmiczne procesy analityczne²⁸¹. Kluczową rolę w kreacji relacji biznesowych ma także zastosowanie chmury obliczeniowej (ang. *cloud computing*). Chmura i przetwarzanie w chmurze to dzielone pule konfigurowalnych zasobów systemu komputerowego i usług, które można udostępnić przez kabel, telefon, satelitę czy internet. Przetwarzanie w chmurze to sposób przetwarzania rozproszonego w połączeniu z architekturą zorientowaną na usługi²⁸².

Firmy tworzą platformy cyfrowe (struktury online), które umożliwiają szeroki zakres działań. Platformy zwróciły szczególną uwagę w kontekście aplikacji konsumenckich, takich jak Uber. „Uberyfikacja” wnosi wartość dodaną w postaci m.in. tańszej i wygodniejszej oferty wartości²⁸³. Obecnie platformy można znaleźć w każdej prawie branży, np:

²⁷⁹ Annabelle Gawer, Michael A. Cusumano, *Industry Platforms and Ecosystem Innovation*, „Journal of Product Innovation Management” 3/31 (2014), s. 417–433.

²⁸⁰ Hossam A. Gabbar, Aboelsood Zidan, M. Xiaoli, *Data centers for smart energy grids*, [w:] Hossam A. Gabbar (red.), *Smart energy grid engineering*. wyd. First edition, Academic Press, London, United Kingdom, San Diego, CA 2017, s. 433–452, s. 433–452.

²⁸¹ Cristóbal Barba-González, José García-Nieto, María del Mar Roldán-García, Ismael Navas-Delgado, Antonio J. Nebro, José F. Aldana-Montes, *BIGOWL: Knowledge centered Big Data analytics*, „Expert Systems with Applications” 115 (2019), s. 543–556, s. 543.

²⁸² Peter-Christian Quint, Nane Kratzke, *Overcome Vendor Lock-In by Integrating Already Available Container Technologies Towards Transferability in Cloud Computing for SMEs*, „Cloud Computing 2016” (2016), s. 50, s. 3.

²⁸³ The online platform economy in 2018: Drivers, workers, sellers, and lessors (2018), s. 23.

1. platformy transakcyjne (np. Amazon, Baidu, Etsy, Google, Facebook, Airbnb, Salesforce);
2. platformy finansowe lub kadrowe (np. Workday, upWork, Freelancer, WorkFusion);
3. transport miejski (np. Uber, Wheely, myTAXI);
4. płatności mobilne (np. Venmo, Payoneer, PayPal);
5. czysta energia (np. SolarEdge, Sungevity, SolarCity²⁸⁴, EnerNOC);
6. media społecznościowe (np. LinkedIn, Medium)²⁸⁵.

Jak pokazują prace A. Gawer i M. Cusumano i in., platformy są wielorakimi cyfrowymi światami, które kształtują warunki, na których uczestnicy wchodzą ze sobą w interakcje. Otwiera to drogę do radykalnych zmian w sposobie generowania wartości i rywalizowania o wynikające z tego zyski. W ramach gospodarki platformowej funkcjonuje platformowy model biznesu (ang. *platform business model*), który tworzy wartość poprzez ułatwianie wymiany między dwoma lub więcej niezależnymi grupami, zazwyczaj konsumentami i producentami.

Do zrozumienia podmiotowości platform przyczyniły się prace A. Giddensa w teorii strukturalizacji, gdzie struktura społeczna oraz działanie ma równy status ontologiczny. Teoria ta skłania do porzucenia dualizmów w klasycznej teorii społecznej (np. jednostka/społeczeństwo, podmiot/przedmiot, społeczność/medium) na rzecz podejścia rekurencyjnego (z łac. *recurrere* – odwoływanie się definicji do samej siebie), które podkreśla wzajemną zależność struktury i działań. Działanie i struktura nie mogą być analizowane osobno²⁸⁶. To holistyczne podejście pozwala zrozumieć modele platformowe, które:

1. łączą i koordynują agentów konstytutywnych (tzn. fundamentalnych, ang. *constitutive agents*), którzy wprowadzają innowacje i kooperację;
2. tworzą wartość, generując i wykorzystując wartość w zakresie podaży lub popytu;
3. pociągają za sobą modułową architekturę złożoną z rdzenia i peryferii²⁸⁷.

Technologie „zakłócają” również ugruntowane wzorce pracy i zatrudnienia. Firmy zmniejszają się i przebudowują, a profesjonaliści zaczynają poszukiwać nowej

²⁸⁴ Obecnie Tesla.

²⁸⁵ Pekka Neittaanmäki, Elmira Galeieva, Anthony Ogbechie, *Platform Economy & Digital Platforms*, Informaatioteknologian tiedekunnan julkaisu 2016 (t. 25), s. 26.

²⁸⁶ Hans Englund, Jonas Gerdin, John Burns, *A structuration theory perspective on the interplay between strategy and accounting: Unpacking social continuity and transformation*, „Critical Perspectives on Accounting” (2017); (03.01.2019).

²⁸⁷ Annabelle Gawer, *Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework*, „Research Policy” 7/43 (2014), s. 1239–1249, s. 1239.

strategii dotyczącej swojej kariery. Jednym z nowych modelowych zjawisk, które ułatwiły platformy technologiczne, jest pojawienie się gospodarki gigowej (ang. *gig economy* – gospodarka oparta na gigabajtach, ekonomia wolnych strzelców, ang. *freelancer*). Źródła wskazują na rosnące znaczenie nowej klasy niezależnych przedsiębiorców lub pracowników, których relacja z przedsiębiorstwem oparta jest na umowach krótkoterminowych (społeczność giggersów). Dynamika trendu przyspieszyła w wyniku redukcji kadr i permanentnej tendencji do outsourcingu prac profesjonalnych w latach 80. i 90. XX w.²⁸⁸ To model, który nie ma dzisiaj nic wspólnego z tzw. fuchą, gdyż zadania wolnych strzelców wiążą się z zadaniami wymagającymi specjalistycznej wiedzy oraz doświadczenia. Klasę tworzą pracujący na własny rachunek m.in. naukowcy i badacze, niezależni konsultanci, pisarze, graficy, osoby zatrudniane przez agencje pracy tymczasowej oraz inne osoby prowadzące w tym stylu własną działalność gospodarczą. Jak widać w badaniach R. A. Peterson, V. L. Crittenden oraz G. Albaum, również tzw. sprzedaż bezpośrednia wykorzystuje technologię cyfrową, aby poprawić efektywność operacyjną i relacje z klientami²⁸⁹. Praca w tym trybie nieraz towarzyszy klasycznym formom zatrudnienia, ponieważ np. freelancer w ciągu dnia może pracować na etacie, ćwiczyć lub nawiązywać kontakty towarzyskie, a w nocy wykonywać zadania freelancera. To zupełnie specyficzny typ generowania i przechwytywania wartości, który ukształtował się od czasu wejścia na rynek pracy mileniśców, czyli osób urodzonych po 1980 r.²⁹⁰ Istnienie tego typu form biznesu zmienia optykę dotychczasowego patrzenia na usługi profesjonalne. Cechy strukturalne tego typu przedsiębiorczości to:

1. niestabilność finansowa wynikająca z krótkoterminowych kontraktów;
2. wysoki poziom autonomii i niezależności;
3. objęcie obowiązków administracyjnych i podatkowych;
4. niepewność ścieżki kariery;
5. zmienność wrażeń i elastyczność pracy;
6. separacja fizyczna i relacyjna.

W źródłach pojawia się określenie gospodarki internetowej w trybie GIG (ang. *online gig economy*), ponieważ standardowe zatrudnienie jest coraz częściej uzupełniane lub zastępowane tymczasowymi pracami, w których pośredniczą platformy

²⁸⁸ Susan J. Ashford, Brianna Barker Caza, Erin M. Reid, *From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work*, „Research in Organizational Behavior” (2018), <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308518300042>.

²⁸⁹ Robert A. Peterson, Victoria L. Crittenden, Gerald Albaum, *On the economic and social benefits of direct selling*, „Business Horizons” (2018), <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131830209X>.

²⁹⁰ Anna Flaga-Błaszczuk, Paulina Kostro, *Giggersi nie chcą etatów*, <https://www.pb.pl/giggersi-nie-chca-etatow-907653>; (04 01 2019).

internetowe²⁹¹. Gospodarke gigową w dużej mierze przypisuje się technologii, o czym świadczy cytowany powyżej raport JPMorgan Chase & Co. Giggersi przenoszą obsługę firm do sieci, korzystając np. z chmury faktur.

Ekonomia współdzielenia (ang. *sharing economy*), to kolejny przykład ekonomii algorytmów, ponieważ w dużej mierze (zatem niewyłącznie) związany jest z platformami cyfrowymi. Tendencja permanentnego dostępu do produktów i usług ocenianego wyżej od potrzeby ich posiadania jest wynikiem przełomów technologicznych, rosnącej urbanizacji oraz zmian demograficznych²⁹². Jest wzorem rynku, na którym obowiązuje specyficzny system wymiany oparty na odpłatnym lub nieodpłatnym korzystaniu z dostępnych i niezagospodarowanych zasobów czynników produkcji, stanowiących własność innych podmiotów. Współdzielenie jest alternatywą dla wymiany towarów. Badane przez pryzmat koncepcji modeli biznesu jawi się nie jako nowa forma socjalizacji zasobów, ale raczej jako proces komodyfikacji (utowarowienia) zasobów dotychczas niekomercjalizowanych²⁹³. Do wartości dodanych należy przypisać tworzenie społeczności i oszczędzanie zasobów w ramach rynku barterowego lub rynku tradycyjnego²⁹⁴.

Teoria ekonomii współdzielenia jest dobrze udokumentowana w literaturze; mówi się nawet, że jest paradygmatem. Do ważniejszych badań w tej dziedzinie przyczyniły się prace D. Tapscotta, A. D. Williams, H. Dierlamm, R. Belk, a w Polsce to zagadnienie pojawia się w pracach K. Bentkowskiej, E. Skrzypek i R. Sobieckiego. Dla badaczy z Uniwersytetu Technicznego w Kownie *sharing economy* jest terminem dla zestawu modeli biznesu opartych na platformie i wymianie²⁹⁵. Kluczowe cechy oraz wartości oceny tego typu przedsiębiorczości to:

1. bazowanie na technologii ICT;
2. społeczność lojalnych klientów;
3. dostęp lub wynajem zasobów, a nie ich posiadanie²⁹⁶;
4. rozchwianie istniejących modeli biznesu w danym sektorze gospodarki.

²⁹¹ Otto Kässi, Vili Lehdonvirta, *Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research*, „Technological Forecasting and Social Change” 137 (2018), s. 241–248, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162518301331>.

²⁹² Marek Jabłoński, *Labilność modeli biznesu a zarządzanie interfejsami w koncepcji ekonomii współdzielenia*, „Przegląd Organizacji” 9 (2017), s. 13–21, s. 15.

²⁹³ Andreas Wittel, *Counter-commodification: The economy of contribution in the digital commons*, „Culture and Organization” 4/19 (2013), s. 314–331, s. 314.

²⁹⁴ Russell Belk, *Why Not Share Rather than Own?* „The Annals of the American Academy of Political and Social Science” 611 (2007), s. 126–140, <http://www.jstor.org/stable/25097913>.

²⁹⁵ Asta Daunorienė, Aura Drakšaitė, Vytautas Snieška, Gitana Valodkienė, *Evaluating Sustainability of Sharing Economy Business Models*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 213 (2015), s. 836–841, s. 836.

²⁹⁶ Jerzy W. Pietrewicz, Roman Sobiecki, *Przedsiębiorczość sharing economy*, [w:] Małgorzata Poniatowska-Jaksch, Roman Sobiecki (red.), *Sharing economy: (gospodarka współdzielenia)*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016, s. 11–26.

Ekonomia współdzielenia obejmuje wymianę typu *peer-to-peer* (P2P, dosł. „osoba do osoby”) w zakresie wynajmu towarów i usług z wykorzystaniem internetu, w tym w szczególności telefonii internetowej, otwartego oprogramowania czy platform outsourcingowych. Platformy cyfrowe ułatwiają dzielenie się lub wynajmowanie aktywów, np. przestrzeni oraz pracy w czasie rzeczywistym. Optymalizowanie kosztów działalności wynika wprost z użycia technologii, bowiem infrastruktura współpracy pozwala przedsiębiorcom na wejście w nowe rynki. Stwarza to nowe pole dla tworzenia modeli biznesu usadowionych w takim paradygmacie²⁹⁷. O ile *sharing economy* obejmuje firmy umożliwiające współdzielenie dóbr i usług pomiędzy różnymi osobami, o tyle ekonomia współpracy (ang. *collaborative economy*) umożliwia nie tylko współdzielenie, ale też współtworzenie, współfinansowanie, współprojektowanie, wspólne uczenie się, leczenie, pracę, pożyczanie czy pomaganie²⁹⁸. Pojawia się efekt tzw. kreatywnej destrukcji, która kształtuje nowe działania i nowe modele biznesu²⁹⁹.

Z platformami cyfrowymi oraz rozwojem modeli biznesu na nich opartych nieodłącznie związane są tendencje do digitalizacji usług (ang. *digital services*). Objawami digitalizacji usług są, za S. Fadim, zarówno usługi zaoczne (zdalne, mobilne), jak i usługi wykonywane naocznie, choć wspierane elektronicznie. Terminy te odnoszą się do elektronicznego dostarczania informacji, danych i treści na wielu platformach i urządzeniach takich jak internet czy telefon komórkowy. Informacje są prezentowane w sposób łatwy w użyciu i zrozumiały, i zazwyczaj obejmują usługi transakcyjne, takie jak przesyłanie formularzy³⁰⁰. Zakres zastosowań sięga od klasycznych usług oraz rzemiosł po technologie infrastruktury miejskiej, czyli inteligentnego miasta (ang. *smart city*)³⁰¹. Usługi cyfrowe mogą być bardzo typowe, jak podpis elektroniczny (ang. *electronic signature*), ale również bardzo specyficzne, jak cyfrowy testament (ang. *digital will*)³⁰².

Platformy cyfrowe mogą pośredniczyć w przepływie informacji, umożliwiając w ten sposób wzajemne połączenie interfejsów oraz usług, a także przepływ danych

²⁹⁷ Don Tapscott, Anthony D. Williams, Helmut Dierlamm, *Wikinomics: Die Revolution im Netz*, Hanser, Monachium 2007.

²⁹⁸ Anna Miotk, *Nowy PR: Jak internet zmienił public relations*, Wydawnictwo Słowa i Myśl, Lublin 2016, s. 60.

²⁹⁹ Małgorzata Poniatowska-Jaksch, Roman Sobiecki (red.), *Sharing economy: (gospodarka współdzielenia)*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016, s. 8.

³⁰⁰ Stephan Fadi, *What is Digital Service Delivery?* <https://www.excella.com/insights/what-is-digital-service-delivery/>; (04 01 2019).

³⁰¹ Alisa Orlov, *Blockchain in the Electricity Market: Identification and Analysis of Business Models*, Bergen 2018, s. 86.

³⁰² Agustí Cerrillo-i-Martínez, *How do we provide the digital footprint with eternal rest? Some criteria for legislation regulating digital wills*, „Computer Law & Security Review” 5/34 (2018), s. 1119–1130, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0267364918301572>.

między interesariuszami po wielu stronach platformy. Usługi te to systemy usługowe wdrażane z wykorzystaniem elementów automatyzacji i programowania. Technologia ma zazwyczaj trzy elementy architektoniczne: komponenty elektroniczne po stronie klienta, elementy elektroniczne po stronie dostawcy oraz medium łączące oba te elementy³⁰³. Kluczowe wartości do oceny tego typu aktywności to:

1. obniżenie kosztów działalności,
2. zwiększenie elastyczności,
3. zwiększenie innowacyjności,
4. zwiększenie wolumenu działań wywołanych roszczeniami.

Organizacje obniżają także koszty serwisu sprzętu i konserwacji poprzez przeniesienie infrastruktury do chmury. Wzrasta innowacyjność, czego przykładem jest NASA, która była w stanie zbudować skalowalną sieć infrastruktury w oparciu o chmurę w ciągu kilku tygodni zamiast miesięcy, aby wesprzeć program eksploracji Marsa. W miarę jak organizacja się rozrasta, przekształca się i dojrzewa – wzrasta ilość użytecznych usług z danych. Ta koncepcja ma także swoje wady, bowiem należycie wykonana usługa nie jest jednakowo odbierana, a z każdą nową usługą pojawiają się nowe roszczenia³⁰⁴.

Ostatni omówiony w rozdziale megatrend w budowaniu nowoczesnych usług to gospodarka obiegu zamkniętego lub gospodarka okrężna (ang. *circural economy*, CE). Misją gospodarki obiegu zamkniętego jest ekologiczne traktowanie zasobów oraz energii w tworzeniu wartości. Kluczowe cechy oraz wartości oceny tego typu przedsiębiorczości to³⁰⁵:

1. poprawa efektywności wykorzystania zasobów,
2. uznanie wartości odpadów jako zasobu,
3. zwiększenie wydajności firmy,
4. przeprojektowanie tradycyjnych sieci logistycznych,
5. udostępnianie produktu jako usługi.

Pojęcie gospodarki obiegu zamkniętego jest postrzegane jako operacjonalizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju w celu zmniejszenia negatywnych skutków oddziaływania przemysłu na środowisko. Od czasu opublikowania w 1987 r.

³⁰³ Jorge Cardoso, Hansjörg Fromm, Stefan Nickel, Gerhard Satzger, Rudi Studer, Christof Weinhardt, *Fundamentals of Service Systems*, wyd. 1. 2015, Springer International Publishing, Cham 2015 (Service Science: Research and Innovations in the Service Economy), s. 40.

³⁰⁴ Viktor Arvidsson, *A Model for Strategic e-Service Implementation in the Public Sector: Challenges for local governments in identifying potential candidates for e-service delivery*, Magister thesis in informatics 2010, s. 14.

³⁰⁵ Marzena Smol, Joanna Kulczycka, Anna Henclik, Katarzyna Gorazda, Zbigniew Wzorek, *The possible use of sewage sludge ash (SSA) in the construction industry as a way towards a circular economy*, „Journal of Cleaner Production” 95 (2015), s. 45–54.

raportu ONZ pt. „Our Common Future Report”, powszechnie przyjmuje się, że zrównoważony rozwój wymaga konwergencji (tzn. zbieżności) między rozwojem gospodarczym, sprawiedliwością społeczną i ochroną środowiska³⁰⁶. Jak zaznacza w imieniu ONZ G. Dohmen oraz A. Confiado, gospodarka o obiegu zamkniętym zachęca do zachowania wartości produktów, materiałów i zasobów tak długo, jak to możliwe, zwracając je z powrotem do cyklu produktu po zakończeniu użytkowania i minimalizując wytwarzanie odpadów³⁰⁷. W ramach gospodarki obiegu zamkniętego funkcjonuje model biznesu w obiegu zamkniętym (ang. *circular business model*), który tworzy wartość poprzez ułatwianie wymiany między dwoma lub więcej niezależnymi grupami, zazwyczaj konsumentami i producentami w myśl systemu *circular economy*.

2.2.2. Cyfrowy biznes usług

Błyskawiczny postęp, w tym szczególnie szersze zastosowanie technologii informatycznych (zwłaszcza mobilnych), zdecydował, że coraz więcej organizacji decyduje się na digitalizację swoich zasobów i rozpoczyna działalność cyfrową. Technologie cyfrowe rzutują na strategię, w tym marketing przedsiębiorstwa, procesy biznesowe (np. formy płatności, inteligentne kontrakty) i inne operacje przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa wykorzystują przy tym usługi w chmurze, internet rzeczy, urządzenia mobilne, technologie kryptograficzne czy media społecznościowe. Technologie cyfrowe są wykorzystywane tam, gdzie potrzebna jest szczególnie zaawansowana analityka na dużych zbiorach danych.

Cyfryzacja (ang. *digitalization*) polega na wykorzystaniu technologii cyfrowych w celu zmiany modelu biznesu i zapewnienia nowych możliwości generowania przychodów i wartości; jest to proces przejścia do biznesu cyfrowego³⁰⁸. Nad cyfryzacją stosowaną do rozwiązań w biznesie w kontekście modeli biznesu pochyłali się na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości A. Afuah, C. L. Tucci, D. Teece, M. L. Roberts czy D. Zahay, w Polsce – I. Hejduk, K. Perechuda, J. Kisielnicki, J. L. Kiełtyka i inni.

Cyfryzacja, a co za tym idzie – internacjonalizacja i elastyczność oferowania usług na odległość należą do wiodących trendów w usługach. Nie chodzi przy tym o digitalizację sensu *scripto* (ang. *digitisation*), która jest procesem przekształcania informacji z formatu fizycznego na cyfrowy. W Polsce przyjęło się, że określenie „digitalizacja” oznacza proces przeróbki zasobu analogowego na cyfrowy.

³⁰⁶ Giulio Pattanaro, Vincenzo Gente, *Circular economy and new ways of doing business in the tourism sector*, „European Journal of Service Management” 21 (2017), s. 45–50, s. 46.

³⁰⁷ Gina Dohmen, Andre Confiado, *Circular economy indicators: what do they measure?* <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/blogpost/circular-economy-indicators-what-do-they-measure/> (04.01.2019).

³⁰⁸ Gartner, Inc., *Digitalization*, <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>; (20.09.2018).

Natomiast pojęcie cyfryzacji jest rozumiane szeroko jako m.in. działania w celu zwiększenia dostępności internetu i jego zasobów dla użytkowników i wbudowanie mechanizmów elektronicznych w strukturę organizacji itd.³⁰⁹

Projektowanie modeli biznesu związane jest z cyfryzacją sensu aplikacyjnego (ang. *digitalisation*), która jest procesem wykorzystywania cyfryzacji w celu usprawnienia procesów biznesowych, a w szczególności projektowania modeli biznesu w kierunku ich innowacyjności. Na tym gruncie, jak podkreśla P. Kotler, wyrastają nowe trendy, jak ekonomia współdzielenia, ekonomia „teraz”, integracja wielokanałowa, usługi społecznie zaangażowane itd.³¹⁰ W tabeli poniżej przedstawiono ogólną charakterystykę gospodarki opartej na digitalizacji (ang. *digitisation*) – przede wszystkim informacji oraz na cyfryzacji (ang. *digitalisation*) czyli wiedzy, inteligencji i permanentnego uczenia się³¹¹.

Tabela 17. Ogólna charakterystyka gospodarki opartej na digitalizacji i cyfryzacji

Temat	Oparta na digitalizacji	Oparta na cyfryzacji
Forma organizacji	Sieć scentralizowana	Sieć zdecentralizowana
Systemy	Złożone	Uczące się
Mechanizm postępu	Digitalizacja, cyfryzacja	Transformacja cyfrowa
Platforma technologiczna	Chmura, rozwiązania hybrydowe	Rozproszona; stopniowe, marginalne innowacje własnych rozwiązań
Reklama	Reklama natywna, artykuły sponsorowane	Reklamy oparte na systemach tożsamości ³¹²
Aspiracje społeczne	Przemysł 4.0	Inteligentne społeczeństwo 5.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Florczak, W. (2009) *Koncepcja wzrostu endogenicznego i gospodarki opartej na wiedzy* [w:] *Studia Prawno-Ekonomiczne* LXXX, s. 215–239.

Z cyfryzacją związane jest pojęcie „ekonomia cyfrowa” (ang. *digitalised economy*), które obejmuje całą działalność gospodarczą opartą na technologiach cyfrowych; w związku z tym obejmuje również stosowanie ICT w celu intensyfikacji istniejącej działalności gospodarczej. Węższe pojęcie od ekonomii cyfrowej to gospodarka

³⁰⁹ Marek Zieliński, *Digitalizacja a cyfryzacja*, <https://www.pilsudski.org/pl/nawosci/blog/466-digitalizacja-a-cyfryzacja>; (06 01 2019).

³¹⁰ Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, Dorota Gasper, *Marketing 4.0: Era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 14.

³¹¹ Waldemar Florczak, *Koncepcja wzrostu endogenicznego i gospodarki opartej na wiedzy*, „*Studia Prawno-Ekonomiczne*” LXXX (2009), s. 215–239, s. 216.

³¹² Na predefinicjach w zdecentralizowanych systemach tożsamości.

cyfrowa (ang. *digital economy, internet economy, web economy*). Według R. Heeksa gospodarka cyfrowa jest tą częścią działalności gospodarczej, która pochodzi wyłącznie, lub w większej części, z technologii cyfrowych ICT, a modele biznesu, które dominują w tej gałęzi gospodarki opierają się na cyfrowych towarach lub usługach³¹³.

Termin „gospodarka cyfrowa” ma szeroką, długoterminową tendencję w kierunku ekspansji aktywów opartych na informacji i wiedzy. Termin ten odnosi się w szczególności do wciąż w dużej mierze niezrealizowanej transformacji cyfrowej³¹⁴. Wymiernym efektem wykorzystywania cyfryzacji w celu usprawnienia biznesu jest e-biznes. Według C. Combe elektroniczny biznes (ang. *e-business, ebusiness*) może być zdefiniowany jako wykorzystanie elektroniki do tworzenia sieci i wzmacniania procesów biznesowych, handlu elektronicznego, komunikacji organizacyjnej i współpracy wewnątrz firmy oraz z jej klientami, dostawcami i innymi interesariuszami. Firmy wykorzystują internet, *blockchain*, intranety, ekstranety i inne sieci do wspierania swoich procesów biznesowych. Cyfryzacja daje korzyści w niwelowaniu niespójności społecznej, a wykorzystanie internetu umożliwia świadczenie wysoce wyspecjalizowanych usług opartych na wiedzy na rzecz osób, które tych usług poszukują. Ponieważ e-biznes³¹⁵ obejmuje także proces zawierania transakcji z dostawcami i klientami, nakładają się one na działania związane z e-handlem (ang. *e-commerce*). Terminy e-biznes i *e-commerce* używane są zamienne, raczej niesłusznie. *E-commerce* to uruchomienie kanału elektronicznego w celu oferty produktów i usług za pośrednictwem sieci komputerowych. Modelowe działania to transakcje dotyczące zamówień, logistyki, zarządzania łańcuchem dostaw, płatności, kontroli zapasów i śledzenia zamówień³¹⁶. Za pomocą *e-commerce* automatyzowane są płatności między organizacjami oraz ich klientami³¹⁷.

Angielskie słowo *commerce* nie zawęży się tylko do określenia handlu towarami w polskim znaczeniu tego zwrotu. Według słownika Webstera *commerce* to przede wszystkim relacja społeczna, „wymiana pomysłów, opinii lub poglądów”. W kolejnym znaczeniu to wymiana lub kupno i sprzedaż towarów na dużą skalę z udziałem

³¹³ Richard Heeks, *Development Implications of Digital Economies (DIODE) Strategic Research Network*, <https://diode.network/2017/07/10/defining-conceptualising-and-measuring-the-digital-economy/>; (02.01.2019).

³¹⁴ Rumana Bukht, Richard Heeks, *Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy: Development Informatics Working Paper no. 68, 2017*, s. 3.

³¹⁵ Leksem (tzn. jednostka systemu słownikowego) e-biznes przyjmuje w Polsce dwie formy graficzne: łączną i z łącznikiem. Forma z łącznikiem jest częściej używana. W przypadku *ecommerce* jest dokładnie na odwrót [badanie z 02.01.2019 w wyszukiwarce google operatorem site:pl].

³¹⁶ Colin Combe, *Introduction to e-business: Management and strategy*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam, Boston 2006, s. 1.

³¹⁷ Takie zapożyczenia jak *ecommerce online* wprowadza się do polskiego tekstu bez tłumaczenia i wyjaśniania. Pomaga to jednak opisać nową, szybko zmieniającą się rzeczywistość, nowe zjawiska, produkty czy technologie.

transportu z miejsca na miejsce. Przy czym słownikowo towary (ang. *commodity*) źródło to tłumaczy jako produkty lub usługi. Zatem uzasadnione jest wyjaśnienie P. Kotlera, że e-handel to termin węższy w stosunku do e-biznesu i oznacza, że poza udostępnianiem informacji o historii, polityce, produktach i możliwościach podjęcia pracy odwiedzającym strony internetowe, przedsiębiorstwo oferuje klientowi możliwość zawarcia transakcji handlowej online (lub to ułatwia). Koresponduje to ze znaczeniem polskiego terminu „komercyjny” tzn. handlowy (śrdw.-łac. *commercialis*). Wynika stąd, że nie każdy e-biznes musi być *e-commerce*. W tabeli poniżej pokazano wybrane pola znaczeń między terminami: ekonomia cyfrowa, gospodarka cyfrowa, e-biznes i *e-commerce*.

Tabela 18. Wybrane pola znaczeń ekonomii cyfrowej, gospodarki cyfrowej, e-biznesu i *e-commerce*

Ekonomia cyfrowa	Gospodarka cyfrowa	→	E-biznes	E-commerce
	Usługi cyfrowe		Kupno i sprzedaż drogą elektroniczną	Sell-side e-commerce
	Ekonomia współdzielenia		E-procurement (ang. <i>electronic procurement</i>)	Buy-side e-commerce
	Platforma biznesowa		Dystrybucja elektroniczna	
	Gospodarka gigowa		Obsługa klienta online	
	Gospodarka obiegu zamkniętego		Marketing elektroniczny	
			Bezpieczne transakcje	
	Automatyzacja procesów			
	Współpraca elektroniczna			
	Industry 4.0			
	Rolnictwo precyzyjne (ang. <i>precision agriculture</i>)			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Combe, C. *Introduction to e-business. Management and strategy*, Amsterdam, Boston 2006, Butter-worth-Heinemann oraz Bukht, Rumana; Heeks, R. (2017) *Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy* [w:] "Development Informatics Working Paper" no. 68.

Interesującym rodzajem e-biznesu są e-usługi. Coraz więcej przedsiębiorców zaczyna doceniać, że wielkie możliwości może przynieść wdrożenie e-usług. Nie chodzi przy tym tylko o konieczność zwiększenia wolumenu sprzedaży, ale o efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów, których ICT stają się coraz ważniejszą częścią. Wymaga to zrozumienia, co stanowi odpowiedniki e-usług³¹⁸. W tabeli poniżej porównano usługi profesjonalne w formule tradycyjnej i elektronicznej z przykładami wybranych aplikacji.

Tabela 19. Porównanie usług profesjonalnych w formule klasycznej i elektronicznej

Typ usługi	Klasycznie	E-usługi	Przykładowe Aplikacje
Usługi w zakresie planowania strategicznego i organizacyjnego. Usługi zarządzania innymi jednostkami	Usługa planowania strategicznego całej organizacji lub jej działu; reorganizacje i modelowanie; utrzymywanie ustalonych KPI	Reorganizacje i modelowanie społecznościowe; wizualizacja i systemy ostrzegania strategicznego; pulpity menedżerskie	Google Docs Notion.so Trello Slack Appannie Leanstack Tuzzit Xtensio Power BI
Usługi prawne	Doradztwo, reprezentowanie, redagowanie projektów dokumentacji prawnej, powiernictwo	Usługi zdalne i elektroniczne w zakresie dopuszczonym przez prawo	Ge select counsel Everlaw Casetext Mycase
Doradztwo i usługi księgowo-podatkowe (także usługi kadrowo-płacowe)	Obsługa księgową, podatkową, kadrowo-płacową na bazie dokumentacji papierowej wspomaganą przez systemy informatyczne	Oprogramowanie jako usługa; pomoc w poszukiwaniu pracy i poszukiwaniu talentów	Upwork.com Visma eAccounting Xero Bench Wave Toggl Chrometa Actitime
Usługi finansowe	Inwestowanie, pozyskiwanie zasobów finansowych	E-finance	Workday Salesforce Paypal
Edukacja	Przekazywanie wiedzy, wartości, umiejętności i postaw, które mogą być korzystne dla jednostki	E-learning Przechwytywanie ekranu Meeting	Moodle Litmos LMS TalentLMS Docebo Schoolology Canvas LMS OERcommons.org TeamViewer Zoom Teams

³¹⁸ Viktor Arvidsson, *A Model for Strategic e-Service Implementation in the Public Sector: Challenges for local governments in identifying potential candidates for e-service delivery*, Magister thesis in informatics 2010, s. 1.

Typ usługi	Klasycznie	E-usługi	Przykładowe Aplikacje
Badania i nauka	Systematyczny przegląd literatury, badania terenowe, eksperymenty	Akceleratorzy, inkubatory innowacji; darmowe biblioteki i platformy oprogramowania	Crunchbase.com F6s.com Ebsco Github.com Quora Academia Researchgate
Reklama; PR	Komunikaty i dialog z rynkiem; reklama klasyczna; PR	Omni-channel, multi-channel	Sendpulse Mailerlite Smsapi Czater Addthis Buzzsumo
Badania rynku	Analiza informacji o zjawiskach i procesach na rynku	Analiza trendów, sondaże, personalizacja mobilna	Surveymonkey Ahrefs Serpstat Leanplum Metricscat
Usługi dizajnu	Projektowanie dóbr i usług	Narzędzia wspomagające proces projektowania.	Canva.com Firebase Fundy Designer Omnigraffle Github
Usługi fotograficzne	Praktyka tworzenia trwałych obrazów; tworzenie filmów	Drukowanie cyfrowych zdjęć online	Shutterfly Freeprints Walgreens Photo Snapfish CVS Photo Adobe Lightroom
Usługi tłumaczeniowe	Usługi procesu przekładu	Narzędzia wspomagające proces przekładu	Multilizer Google Translator Deepl.com Linguee SDL Trados Studio Thefreedictionary

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując: w rozdziale drugim dokonano syntezy dotychczasowej aktywności naukowej badaczy przedmiotu w zakresie usług profesjonalnych. W pierwszej części rozdziału szczegółowo scharakteryzowano pojęcie takich usług. Obejmują one różnorodny asortyment produktów, działań oraz aktywności, które trudno jest zamknąć w ramach prostej definicji. Często są dostosowane specjalnie do potrzeb klienta i w przeciwieństwie do towarów nie są homogeniczne, masowo produkowane, co utrudnia ich systematyzację, a co za tym idzie – jest to wyzwanie dla badaczy tych podmiotów gospodarki. Wychodząc od wyjaśnienia istoty usług, ich pola działania, dokonano konceptualizacji takich pojęć jak profesjonalizm, profesja,

co w dużej mierze wyjaśnia specyfikę modeli biznesu tych przedsiębiorstw. W tym rozdziale również oparto się na metodach przeglądu literatury przedmiotu, refleksji naukowej i syntezie elementów problematyki. Badania te mają posłużyć odszukaniu potencjalnych źródeł wdrożenia innowacji specyficznych dla tego sektora gospodarki.

Rozdział 3

Media społecznościowe a modele biznesu

W rozdziale trzecim dokonano analizy przedmiotu badań, jakim są media społecznościowe (ang. *social media*). Tło teoretyczne mediów, w tym w szczególności mediów społecznościowych, w literaturze naukowej ma swoje źródło w transformacji mediów tradycyjnych i pojawieniu się tzw. nowych mediów. Przybliżono różne typy mediów społecznościowych i zwrócono uwagę zwłaszcza na rosnące znaczenie mobilności. Aby zrozumieć rolę mediów społecznościowych w projektowaniu modeli biznesu, odwołano się do teorii sieci.

Trendy najbardziej obiecujące i sprzyjające powstawaniu innowacyjnego systemu bardzo często pojawiają się w obszarze wspólnym nauki i biznesu. Wpisują się one w proces kreowania innowacyjnych modeli biznesu. Interesujący wydaje się ich wpływ na kształtowanie modeli biznesu oraz te instrumenty, które katalizują tworzenie innowacji, czyniąc je problemem społeczności, a nie pojedynczej jednostki. Na pierwszy plan wysuwają się m.in. takie możliwości jak crowdsourcing i crowdfunding, otwarte innowacje oraz przedsiębiorczość technologiczna.

3.1. Charakterystyka mediów społecznościowych

Badanie mediów wymaga uwzględnienia genezy semantycznej tego pojęcia. Słowo „media” dotyczy lm. medium, co słownikowo odnosi się do czegoś (kogoś), co znajdowało się pośrodku, pomiędzy czymś, było czynnikiem, przedmiotem, który umożliwia realizację celu, do środków systemu przekazywania wiadomości (nośnik, ośrodki przewodzące, przekaźniki)³¹⁹. Najczęściej z medium kojarzone jest pojęcie kanału, tzn. istnieją dwa bieguny (np. dwie osoby), a pomiędzy nimi znajduje się medium, np. gaz ziemny, woda, radio, telefon, internet³²⁰. Medium w gospodarce

³¹⁹ Władysław Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, wyd. 31., Muza, Warszawa 2004, s. 321.

³²⁰ Anna Kozłowska, *Oddziaływanie mass mediów*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 27.

opartej na wiedzy to instrument przenoszenia informacji w czasie i przestrzeni, zatem istotnym aspektem jest tu mobilność. Mediami nazywa się także środki przekazu o węższym zastosowaniu, jak pomoce dydaktyczne, książki, gazety itd.³²¹

Drugi składnik konstruktury określa i warunkuje pierwszy. Według słownika Webstera przymiotnik „społecznościowy” to tyle samo co towarzyski, odnoszący się do społeczeństwa ludzkiego, społeczności, interakcji jednostki i grupy, chętny do tworzenia kooperatywnych (tzn. opartych na współdziałaniu) i współzależnych (tzn. pozostających we wzajemnej zależności) relacji z innymi³²². Inny słownik dodaje, że przymiotnik dotyczy społeczeństwa lub jego organizacji³²³. Analiza semantyczna musi być uzupełniona o analizę historyczną, rozpoczynając od historii mediów, przez historię sieci komputerowych do mediów społecznościowych, jakie znamy współcześnie.

3.1.1. Przegląd historyczny narzędzi i rozwiązań komunikacyjnych

Aby zrozumieć wpływ mediów społecznościowych na kształt modeli biznesu, należy wpięrcw poznać tło technologiczne mediów oraz teorii sieci komputerowych. To wymaga analizy ewolucji prób przesyłania wiadomości na odległość. Wiedza nieodłącznie potrzebowała do tego sprawnego medium. Perska Droga Królewska długości około 2857 km od miasta Suza do portu Smyrna, zbudowana w celu ułatwienia szybkiej komunikacji i gromadzenia informacji wywiadowczych w całym Imperium Perskim na bazie traktów Asyryjskich, wspomniana jest już w Biblii³²⁴. Medium działało z szybkością... konia. Pierwsze próby przełamania tego impasu pojawiły się podczas Pierwszej Wojny Punickiej za sprawą telegrafu hydraulicznego (gr. *υδραυλικός τηλεγράφος*). Był to system semaforowy (w postaci maszty z ruchomymi ramionami) do wysyłania wiadomości między Sycylią a Kartaginą³²⁵. W 1791 r. C. Chappe wykorzystał używany wcześniej przez żeglarzy semafor, aby wysłać pierwszą wiadomość za pomocą telegrafu optycznego. Przełamało to impas w szybkości komunikacji trwający zasadniczo od czasów rzymskich.

Mimo że próby z elektromagnesami i przesyłaniem sygnałów elektrycznych na duże odległości nie były nowe, jednak dopiero w 1844 r. za pomocą własnego kodu S. F. B. Morse czyni z tej technologii użytek. Ważne dla historycznej analizy

³²¹ Małgorzata Dankowska-Kosman, *Media i ich odbiorcy: Międzypokoleniowe różnice w odbiorze*, wyd. 1., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2008, s. 16.

³²² Merriam-Webster, Social, <http://www.merriam-webster.com>.

³²³ 2019 Oxford University Press, Social, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/social>; (07.01.2019).

³²⁴ Księga Liczb 20,17

³²⁵ Jeremy Norman, *Internet & Networking All Eras*, <http://www.historyofinformation.com/expanded.php?cat=59>; (06.01.2019).

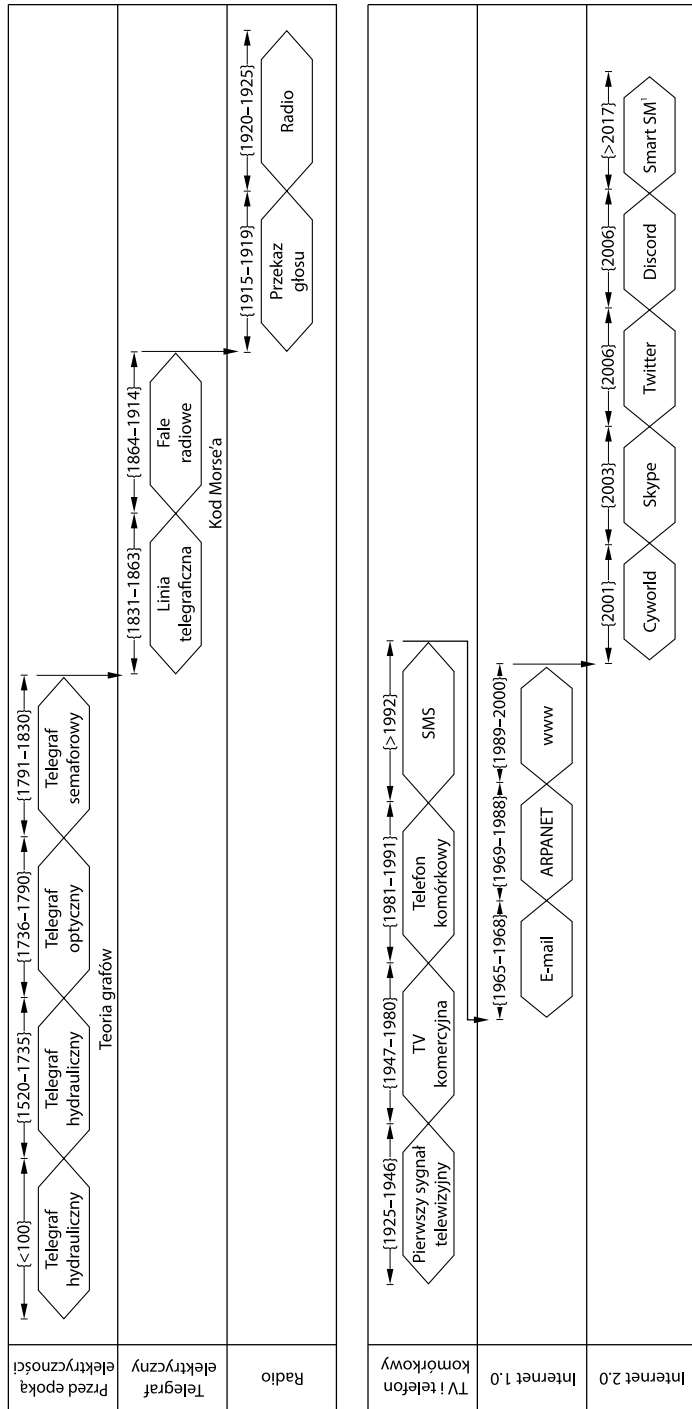
mediów jest spostrzeżenie, że w 1850 r. P. J. Reuter zakłada serwis informacyjny, nazwany później Reuters, dostarczający wiadomości i ceny akcji między Brukselą a Akwizgranem za pomocą... gołębi. W krajach rozwiniętych masowo tworzy się sieć telegrafu, opierając się na kodzie Morsa. Równolegle na bazie tej sieci od 1858 r. P. J. Reuters otwiera biura w całej Europie. W 1915 r. A. G. Bell za pomocą telegrafu przeprowadza pierwszą rozmowę telefoniczną (elektroniczny przekaz głosu). W 1864 r. J. C. Maxwell wykazuje matematycznie, że fale elektromagnetyczne mogą rozprzestrzeniać się w wolnej przestrzeni. To inspiruje G. Marconiego, który w 1896 r. uzyskuje patent na radio. W 1921 r. E. Belin wysłał pierwszy obraz za pomocą fal radiowych. W 1934 r. J. L. Moreno publikuje definicje kluczowych terminów oraz graficzne wizualizacje sieci społecznych³²⁶.

Tę erę w komunikacji zamyka okres II wojny światowej, podczas której pojawiły się pierwsze komputery we współczesnym tego słowa znaczeniu. W roku 1943 został opisany matematyczny model sztucznego neuronu przez W. McCullocha i W. H. Pittsa. Opis ten stał się inspiracją do późniejszych badań nad sieciami neuronowymi. F. Rosenblatt podczas wojny rozpoczął, a w 1960 r. ukończył budowę pierwszego komputera, który mógł nauczyć się nowych umiejętności metodą prób i błędów, wykorzystując rodzaj sieci neuronowej. W 1961 r. F. J. Corbató i zespół MIT (ang. *Massachusetts Institute of Technology*) pracuje nad systemem operacyjnym CTSS (ang. *Compatible Time-Sharing System*). Częścią systemu jest prosty edytor tekstu. W 1962 r. J. C. R. Licklider oraz W. E. Clark opublikowali w *Online Man-Computer Communication* tezy głoszące umożliwianie wielu osobom zlokalizowanym w różnych terminalach (tzn. urządzeniach do wprowadzania i wysyłania danych) korzystanie z określonego systemu komputerowego w tym samym czasie³²⁷. W samym środku zimnej wojny w 1964 r. P. Baran publikuje teorię rozproszonych sieci komunikacyjnych. W październiku 1965 r. L. G. Roberts przeprowadził pierwszy rzeczywisty eksperyment sieciowy, wiążąc MIT Lincoln Labs z System Development Corporation w Santa Monica w Kalifornii. W 1967 r. zaprezentowano projekt sieci ARPANET opartej na modelu sieci pakietowej (pakietów informacji). Autorem projektu był L. G. Roberts. Komunikacja na odległość jest zbiorem dużym, zatem na rysunku 6. zestawiono ważniejsze wybrane wydarzenia i kamienie milowe komunikacji na odległość (kamieniami milowymi w tym wypadku są określone urządzenia dostępowe).

³²⁶ Helen H. Jennings, J. L. Moreno, *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations*, Nervous and mental disease publishing co, Washington, D. C. 1934.

³²⁷ Joseph Carl Robnett Licklider, Welden E. Clark, *On-line Man-computer Communication*, [w:] *Proceedings of the May 1-3, 1962, Spring Joint Computer Conference*, ACM, Nowy Jork, NY, USA 1962, s. 113-128 (AIEE-IRE '62 [Spring]), s. 113-128.

Rysunek 6. Wybrane wydarzenia i kamienie milowe komunikacji na odległość



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Norman, J. *Internet & Networking All Eras*, URL: <<http://www.historyofinformation.com/expanded.php?cat=59>>, [dostęp: 06.01.2019 r.], Jennings, H. H., Moreno, J. L. *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations*, Washington, D. C. 1934, *Nervous and mental disease publishing co.*; Licklider, J. C. R., Clark, W. E. *On-line Man-computer Communication* [w:] *Proceedings of the May 1–3, 1962, Spring Joint Computer Conference*, Nowy Jork, USA 1962; ACM, *History of IBM*: 1974, URL: <https://www.ibm.com/ibm/history/history/year_1974.html>, [dostęp: 06.01.2019 r.], Metcalfe, B., Boggs, D. *Ethernet Distributed Packet Switching for Local Computer Networks* 1975, Hiltz, S. R. *The Computer Conference*, „Journal of Communication”, R. 28 1978 nr 3, URL: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j-1460-2466.1978.tb01643.x>>, URL: <<http://symbolics.com/>>, [dostęp: 01.02.2019 r.], Alonso-Arroyo, A., Navarro-Molina, C., López-Gil, J. M., González de Dios, J., Alexandre-Benavent, R. *Comunicación científica* (XXVI-II). Nuevas formas de difusión de contenidos: streaming, webcasting y podcasting, „Acta pediátrica española”, R. 73 2015 nr 10

W 1971 r. R. Tomlinson wdrożył pierwszy elektroniczny program pocztowy (ang. *e-mail*) w systemie ARPANET. W marcu 1973 r. Centrum Informacyjne Instytutu Badawczego Stanforda (SRI-NIC) rozpoczęło publikację Wiadomości ARPANET. Liczbę ówczesnych użytkowników ARPANET szacowano na 2000.

W 1971 r. francuski CYCLADES miał tę właściwość, jakiej nie posiadał projekt APARTNET, że host (tzn. komputer lub inna maszyna np. modem świadczący usługi w sieci komputerowej) był odpowiedzialny za niezawodne dostarczanie danych, a nie za całą sieć. W 1974 r. V. Cerf i R. Kahn przyjęli tę koncepcję, która posłużyła do stworzenia protokołu internetowego (TCP/IP). Protokół internetowy (ang. *internet protocol*) to zbiór ścisłych reguł i kroków postępowania, które są automatycznie wykonywane przez urządzenia w celu nawiązania łączności i wymiany danych. W 1974 r. firma IBM uruchamia SNA (ang. *Systems Network Architecture*), protokół sieciowy dla systemów komputerowych. SNA był jednolitym zbiorem reguł i procedur komunikacji komputerowej uwalniający użytkowników komputerów od technicznej złożoności komunikacji za pośrednictwem lokalnych, krajowych i międzynarodowych sieci komputerowych³²⁸.

W 1975 r. została przeprowadzona pierwsza demonstracja sieci internet Protocol Suite (protokół kontroli transmisji TCP, ang. *Transmission Control Protocol*) pomiędzy Stanford i University College London. W listopadzie 1977 r. przeprowadzono sieciowy test TCP/IP między lokalacjami w USA, Wielkiej Brytanii i Norwegii. W lipcu 1975 r. R. Metcal i D. Boggs opublikowali pierwszy szczegółowy opis standardu wykorzystywanego w budowie lokalnych sieci komputerowych typu *ethernet*. Bazuje on na idei węzłów (tzn. przyłączonych do sieci aktywnych urządzeń elektronicznych) podłączonych do wspólnego medium wysyłających i odbierających za jego pomocą specjalne komunikaty (ramki). Wszystkie węzły posiadają niepowtarzalny adres MAC (ang. *media access control address*)³²⁹.

Stworzony we Francji w 1978 r. Minitel był prawdopodobnie pierwszą internetową usługą. Użytkownicy mogli dokonywać zakupów online czy rezerwacji połączeń, sprawdzać ceny akcji, przeszukiwać katalog telefoniczny, mieć skrzynkę pocztową i czat w sposób podobny do dzisiejszego internetu. W 1978 r. socjolog S. R. Hiltz pokazała, w jaki sposób komunikacja za pośrednictwem komputera może rozwijać sieci społeczne (ang. *social network*)³³⁰. W 1982 r. DCA (*Defense Communications Agency*) ustala standard zestawu protokołów znany jako TCP/IP, czego efektem jest jedna z pierwszych definicji internetu jako połączonego zestawu sieci,

³²⁸ History of IBM: 1974, https://www.ibm.com/ibm/history/history/year_1974.html; (06.01.2019).

³²⁹ Bob Metcalfe, David Boggs, *Ethernet Distributed Packet Switching for Local Computer Networks* (1975), s. 3.

³³⁰ Starr Roxanne Hiltz, *The Computer Conference*, „Journal of Communication” 3/28 (1978), s. 157–163, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1460-2466.1978.tb01643.x>, s. 157–163.

w szczególności tych korzystających z protokołu TCP/IP. W 1985 r. firma Symbolics, Inc. rejestruje pierwszą domenę w internecie³³¹. W 1987 r. NSFNET łączy pięć centrów komputerowych, co umożliwia bezpłatny dostęp do tych centrów. To przekształciło internet w infrastrukturę sieciową z architektury jednordzeniowej, z której wcześniej korzystał Arpanet.

W 1989 r., gdy na internet składa się około 100 000 hostów, B. Raila z GTE Laboratories po raz pierwszy używa terminów *webcast* i *webcasting* w odniesieniu do transmisji na żywo treści przez internet³³². W CERN w dniu 13 listopada 1990 r. T. Berners-Lee projektuje pierwszą przeglądarkę internetową, pierwszy serwer WWW oraz pierwszą stronę internetową na stacji roboczej NeXT. W 1994 r. w firmie Bell Labs odbywa się pierwsza demonstracja bezprzewodowego dostępu do internetu. W tym samym roku ma miejsce pierwsza międzynarodowa konferencja w sieci WWW (ang. *World Wide Web*, sieć ogólnoświatowa, światowa rozległa sieć komputerowa). W 1995 r. rozpoczyna się okres euforii na giełdach związanych ze spółkami z branży informatycznej tzw. bańki dot-comów (ang. *dot-com boom*, *dot-com bubble*, *IT bubble*). Prawdopodobnie jedna z pierwszych stron e-commerce to Classmates.com w 1995 r.

Historia mediów społecznościowych wyłącznie na bazie sieci komputerowych nie jest kompletna. Media konsumowane społecznościowo bazowały także na innych wynalazkach. Pod koniec XIX w. wielu widziało telefon jako potencjalne medium społecznościowe. W Budapeszcie w 1891 r. firma Telephone Herald umożliwiła abonentom, za pośrednictwem linii telefonicznych, transmisję informacji, tzw. Telephone Newspapers. W Paryżu Théâtrephone zapewniał na żywo wiadomości rozrywkowe przez telefon. W Londynie w 1894 r. firma Electrophon nadawała wiadomości oraz rozrywkę. Liczba subskrybentów w 1908 r. wynosiła 600³³³. Telefon był ciekawym sposobem, dzięki któremu londyńczycy mogli usłyszeć operę, teatr, przemówienia religijne i polityczne na odległość, a przy tej okazji spotkać się w swoim ekskluzywnym gronie i porozmawiać o audycjach. Dźwięk przesyłany był przez przewody telefoniczne, przez centralę i do subskrybentów, którzy słuchali przez słuchawki, później także z większych głośników. Wśród subskrybentów prywatnych znalazła się nawet królowa Wiktoria. Na fotografii obok ukazano, jak użytkownicy elektrofonów słuchają bezpośredniego przekazu z londyńskiego teatru.

³³¹ <http://symbolics.com/>; (01 02 2019).

³³² A. Alonso-Arroyo, Carolina Navarro-Molina, J. M. López-Gil, J. González de Dios, Rafael Alexandre-Benavent, *Comunicación científica (XXVIII). Nuevas formas de difusión de contenidos: streaming, webcasting y podcasting*, „Acta pediátrica española” 10/73 (2015), s. 278–283, s. 281.

³³³ Lee Jackson, *The Dictionary of Victorian London*, <http://www.victorianlondon.org/communications/telephonedescription.htm>; (06.01.2019), s. 115.

Fotografia 1. Użytkownicy elektrofonu w salonie elektrycznym, Pelican House, 36 Gerrard Street, Londyn 1908 r.



Źródło: Jackson, L. *The Dictionary of Victorian London*, URL: <<http://www.victorianlondon.org/communications/telephonedescription.htm>>, [dostęp: 06.01.2019 r.]

Trwało to stosunkowo krótko, ponieważ pojawiło się radio, które mogło łatwiej pokryć znacznie szersze obszary o wyższej jakości dźwięku, bez ponoszenia kosztów infrastruktury linii telefonicznej. Radio jako medium audialne (tzn. odnoszące się do urządzeń i metod operujących dźwiękiem) gromadziło społeczności od początku swojego istnienia. Zbierało przy radiodbiornikach całe rodziny, znajomych, sąsiadów wsłuchanych w radiowe opowieści, koncerty itp. Współcześnie medium dźwiękowe cały czas pełni funkcję socjalizacyjną realizowaną drogą tradycyjną, poprzez emitowane na antenie programy oraz działania organizowane w przestrzeni pozaradiowej³³⁴.

W połowie lat 90. XX w. ekspansja internetu otworzyła nowy wymiar komunikacji. Rozgłośnie i kanały RTV (radiowe, telewizyjne) zakładały strony www, które wkrótce zaczęły oferować użytkownikom nowe funkcjonalności. Obecnie w internecie umieszczane są nie tylko materiały, które swoją premierę miały w programie radiowym czy telewizyjnym, ale ich rozszerzone, multimedialne wersje oraz produkcje realizowane z przeznaczeniem wyłącznie do publikacji online. Jak dowodzą badania, są to zarówno aktywne społeczności, jak i fasadowe praktyki³³⁵.

³³⁴ Paulina Czarnek-Wnuk, *Tradycyjne rozgłośnie radiowe w mediach społecznościowych*, „Media – Kultura – Komunikacja Społeczna” 4 (2016), s. 41–50, s. 43.

³³⁵ Bonnie M. Miller, *Obrazy – nie tylko w wyobraźni. Wizualna ewolucja radia*, „Zeszyty Naukowe KUL” 1/241 (2018), s. 373–385, s. 376.

3.1.2. Pojęcie i funkcje mediów społecznościowych

Terminy „sieci społecznościowe”, „społeczności wirtualne”, „portale społecznościowe”, „serwisy społecznościowe” oraz „media społecznościowe” są niesłusznie używane zamiennie. Sieci społecznościowe, za D. M. Boyd i N. B. Ellison, to zjawisko, związek, inicjacja między do tej pory obcymi ludźmi, oddalonymi geograficznie. Z technicznego punktu widzenia usługi „sieci społecznościowe” są rodzajem oprogramowania sieciowego opartego na P2P. Aplikacje obejmują komunikatory, P2P VoIP, gry sieciowe P2P, wyszukiwarkę P2P i e-commerce P2P³³⁶. C. M. Ridings i D. Gefen określają społeczności wirtualne jako grupy osób o wspólnych interesach lub celach, dla których komunikacja elektroniczna jest podstawową formą interakcji³³⁷. Nauki społeczne mocno angażują się w poznanie tej przestrzeni rzeczywistości, stąd różnice w nazewnictwie w zależności od tego, w jakiej dyscyplinie badań społecznych są prowadzone.

Pierwsza społeczność w oparciu o sieci komputerowe została założona w projekcie SHARE w 1955 r. w Los Angeles przez użytkowników IBM 701. Nową epokę zbliżającą do mediów społecznościowych, jakie znamy dzisiaj otworzył projekt PLATO (ang. *Programmed Logic for Automatic Teaching Operations*) na Uniwersytecie Illinois. Zestaw zbudował D. Bitzer; składał się na niego monitor i klawiatura do poruszania się po menu funkcji systemu. W 1973 r. IV generacja PLATO była prawdopodobnie pierwszym medium społecznościowym. Możliwości obejmowały fora na tablicy ogłoszeń o nazwie PLATO Notes opracowanej przez D. R. Woolleya. W 1985 r. powstaje w Kalifornii pierwsza znana społeczność internetowa znana później jako WELL.

Jednak dopiero na początku lat 90. XX w. zaczęły powstawać pierwsze serwisy społecznościowe, takie jak Theglobe.com, Match.com, Yahoo itd., oparte na subskrypcji treści. Medium Classmates.com działało jak wyszukiwarka przyjaciół. Takie strony internetowe jak GeoCities i Tripod.com, oparte o społeczności internetowe, zawierały funkcje komunikacji synchronicznej (np. czaty) i asynchronicznej (np. fora).

Według D. Kaznowskiego media społecznościowe to społeczne środki przekazu podlegające społecznej kontroli, które mogą być wykorzystywane na dowolną skalę, zawierające zarówno treść przekazu, jak i możliwe punkty widzenia odnoszące się do informacji³³⁸. Według M. Czaplickiej każda strona w internecie, w któ-

³³⁶ Kerong Zhang, Yasong Xu, Wuyi Liu, *Empirical analysis of the intelligent influence factors of social network services effectiveness in e-commerce based on human learning behaviors*, „Psychology Research and Behavior Management” 12 (2019), s. 417–425, s. 418.

³³⁷ Catherine M. Ridings, David Gefen, *Virtual Community Attraction: Why People Hang Out Online*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 1/10 (2004), <https://academic.oup.com/jcmc/article/10/1/JCMC10110/4614455>; (03 02 2019).

³³⁸ Dominik Kaznowski, *Social media – społeczny wymiar internetu 2016*, 89, 90.

rej zachodzi interakcja między użytkownikami jest medium społecznościowym³³⁹. Treści publikowane za pomocą mediów społecznościowych nie są pasywne, ale aktywnie generowane przez użytkowników. Treści cyrkulują w sieci internet ze wskazaniem, kogo dotyczą (czy są widoczne publicznie, dla społeczności, dla zespołu, dla twórcy), a komu z partnerów komunikacyjnych ich nie ujawniać³⁴⁰. Media społecznościowe opierają się na sieciowych oraz mobilnych technologiach, zmieniając komunikację jednostronną na wielostronną poprzez możliwość nadawania i odbierania komunikatów (treści, artefakty wirtualne) innych użytkowników. Elementy struktury tych szczególnych mediów to:

1. tworzenie profilu osobistego;
2. dowolna skala, od mediów społecznościowych w obrębie przedsiębiorstwa do skali całego świata;
3. zespół aktywności jako rezultat działań społeczności;
4. społeczności mediów tworzące zbiory wokół użytkownika tzw. listy znajomych;
5. nadawanie uprawnień, przez co dostęp do tworzenia i odbioru treści jest modulowany od dostępu publicznego do ograniczonego do określonej grupy, lub tylko samego twórcy treści lub administratora serwisu;
6. nadawanie ról, przez co koordynacja między twórcami modulowana jest w zakresie od braku koordynacji do ścisłej koordynacji;
7. specjalnie opracowany interfejs w oparciu o indywidualne profile umożliwiający publikację rozmaitych treści od komunikatów tekstowych po elementy audio-wizualne nadawane strumieniowo (tzn. w sposób ciągły);
8. użytkownicy będący jednocześnie dostawcami, jak i konsumentami treści;
9. natychmiastowość: media społecznościowe stanowią przestrzeń natychmiastowej reakcji;
10. możliwość przekazywania, modyfikowania i komentowania ww. aktywności;
11. demokratyzacja treści, ograniczona zadaniem, jakie spełnia serwis lub jego część, od charakterystycznego dla mediów towarzyskich niewymuszonego sposobu tworzenia treści do ograniczonego zadaniem (np. komentarze do dokumentów Google).

Sztandarowymi przykładami mediów społecznościowych były Facebook, Twitter i Instagram, jednak elementy wymienione w powyższych definicjach są prawie w każdym serwisie internetowym i aplikacji na urządzenia mobilne. Przykładem

³³⁹ Monika Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem w social media*, Wydawnictwo Helion, Gliwice op. 2014 (One-press), s. 10.

³⁴⁰ Paul M. Leonardi, Marleen Huysman, Charles Steinfield, *Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 1/19 (2013), s. 1–19.

są moduły komentarzy, które są pod treścią nawet na wizytówkach internetowych firm. Trudno także ustalić, w jakim środowisku działają media społecznościowe. Mówi się raczej o konwergencji (tzn. zbieżności) różnych środowisk, zarówno sieci komputerowych, jak i urządzeń przenośnych (telefonów mobilnych, smartfonów, tabletek itd.). Ową transformację mediów oraz jej wieloplatformowość nazywa R. Fidler mediamorfozą (ang. *mediamorphosis*)³⁴¹.

Dzięki szerokiemu wachlarzowi udostępnionych narzędzi komunikacyjnych, media społecznościowe umożliwiają nawiązywanie relacji w różnorodnych formach:

1. publikacja treści na forach dyskusyjnych, które są elektroniczną tablicą,
2. za pomocą dedykowanego komunikatora,
3. za pomocą systemu publikacji nastroju,
4. za pomocą e-mail,
5. za pomocą transmisji na żywo.

Media społecznościowe można sklasyfikować według kluczowej funkcji. Poniżej w tabeli ukazano wybrane media społecznościowe oraz ich typy.

Tabela 20. Typy mediów społecznościowych

Typ	Aplikacje	Zastosowanie
Komunikator-sygnalizator-mikroblog	Twitter WhatsApp Viber, Telegram	Systemy mikroblogów, komunikator.
Kolekcje grafik i kolekcje filmów	Instagram Pinterest Snapchat YouTube TikTok	Fotograficzne media społecznościowe, nakładka tekstowa pozwalająca umieścić promocję bezpośrednio na zdjęciu (pomocne mogą być aplikacje Phonto, PicLab i Over), platforma interaktywnego oglądania.
Sieć zawodowa, naukowa	Researchgate Academia Quora Goodread Lubimyczytac.pl Yammer	Media umożliwiające zaprezentowanie swoich osiągnięć i doświadczenia zawodowego, tworzenie systemu bibliograficznego.
Integrator usług	Hootsuite IFTTT, Postfity CoSchedule StreamYard	Planowanie, zarządzanie i raportowanie treści w różnych mediach społecznościowych. Integracja różnych mediów społecznościowych.

Źródło: opracowanie własne.

³⁴¹ *Mediamorphosis: Understanding New Media*, SAGE Publications, Inc, 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States 1997, s. 1.

Media społecznościowe można sklasyfikować według stosowanej strategii działania. Pierwsza strategia polega na przyciągnięciu jednorodnej populacji. Druga polega na tym, aby przyciągnąć niejednorodną populację, tworząc grupy według narodowości, wieku, poziomu wykształcenia lub innych czynników³⁴². Inne kryterium podziału definiuje klasy mediów społecznościowych ze względu na sposób korzystania. Część portali społecznościowych ma charakter otwarty. Korzystają z nich wszyscy użytkownicy internetu, bez żadnych ograniczeń. Platformy takie jak Facebook, Instagram czy TikTok koncentrują się głównie na wymianie między przyjaciółmi i rodziną, nieustannie dodając nowe funkcje, tj. udostępnianie zdjęć, statusu, gry społecznościowe czy naklejki na zdjęcia. Inne serwisy społecznościowe, takie jak Tumblr czy Twitter, mają na celu szybką komunikację i są trafnie określane jako mikroblogi³⁴³. Yammer służy do wspierania pracy zespołowej typu enterprise. Jednak jedną z najistotniejszych cech tego typu serwisów jest możliwość tworzenia grup łączących użytkowników według określonych kluczy – mogą to być np. szkolne klasy, wspólne zainteresowania, czy też miejsce pracy lub wykonywany zawód.

Najpopularniejsze media społecznościowe zwykle mają dużą liczbę kont użytkowników i silnie ich angażują. Pinterest był najszybszą niezależnie uruchamianą witryną, która generuje 10 milionów unikalnych miesięcznych odwiedzin. Większość mediów społecznościowych z ponad 100 milionami użytkowników pochodzi z USA, ale usługi europejskie takie jak VK czy chińskie sieci społecznościowe Qzone i Renren zyskały także popularność w swoich obszarach ze względu na lokalny kontekst i treść. Wiodące sieci społecznościowe są zwykle dostępne w wielu językach i umożliwiają użytkownikom łączenie się ze znajomymi i osobami z różnych regionów geograficznych, politycznych lub gospodarczych. Około 2 miliardy internautów korzysta z mediów społecznościowych, a liczba ta nadal będzie rosła, ponieważ korzystanie z urządzeń mobilnych staje się regułą.

Podczas gdy wzrasta liczba mediów społecznościowych oraz przybywa użytkowników, wiele z nich nastawia się na poszukiwania węższych grup odbiorców. Na użytkowników z branży edukacyjnej liczą Mendeley, ResearchGate, Academia.edu, Unono.net czy SocialStudent. Podobną strategię, ale w innych branżach reprezentuje Medpedia (medycyna), Intellipedia (służby specjalne). Natomiast otwartym na jak najszerszą sieć użytkowników jest Facebook, będący pierwszym medium społecznościowym, które przekroczyło 1 miliard zarejestrowanych kont i obecnie ma 2,85 miliarda aktywnych użytkowników miesięcznie. Aplikacja do udostępniania zdjęć o nazwie Instagram wg danych statista.com miała ponad 854 milionów

³⁴² Danah M. Boyd, Nicole B. Ellison, *Social Network Sites*, "Journal of Computer-Mediated Communication" 2007, No. 1, s. 211–215.

³⁴³ Statista, Inc., Most famous social network sites worldwide as of September 2017, ranked by number of active users (in millions); (18.01.2018).

aktywnych kont miesięcznie. Serwis blogowy Tumblr miał na swojej stronie ponad 496,1 milionów aktywnych blogowiczów (kwiecień 2020 r.). Niektóre sieci społecznościowe, takie jak LinkedIn, specjalizują się w profesjonalnym nawiązywaniu kontaktów zawodowych, podczas gdy inne, takie jak chińskojęzyczny Qzone lub Renren, zaspokajają potrzeby ogromnej lokalnej społeczności. Z ponad 660 milionami użytkowników na całym świecie LinkedIn jest jednym z najpopularniejszych sieci społecznościowych pod względem liczby aktywnych użytkowników³⁴⁴.

Do analizy danych pochodzących z mediów społecznościowych służą specjalistyczne narzędzia, np. Social Searcher. Jest to bezpłatna wyszukiwarka mediów społecznościowych, która umożliwia wyszukiwanie treści w sieciach społecznościowych w czasie rzeczywistym i zapewnia głębokie dane analityczne. Użytkownicy mogą wyszukiwać bez logowania się do publicznie publikowanych informacji na Twitterze, Google+, Facebooku, YouTube, Instagramie, Tumblr, Reddit, Flickr, Dailymotion i Vimeo. Mogą także zapisywać swoje wyszukiwania i konfigurować powiadomienia. Funkcje Premium obejmują: zapisywanie historii, eksportowanie danych, integrację API (ang. *application programming interface*), zaawansowaną analitykę, natychmiastowe powiadomienia e-mail. Innym narzędziem analitycznym jest wyszukiwarka osób PiPL. Podobnie Talkwalker.com – zaawansowany system oparty na sztucznej inteligencji, który pomaga śledzić najlepsze hashtagi (ang. znak #, tag: znacznik, idea, słowa lub wyrażenia, które poprzedzone jest symbolem #, wykorzystywane do organizowania treści) i analizuje, które kanały sprzedaży są najsukcesywniejsze. Obszerne badania w tym zakresie przeprowadziła w 2017 r. I. Lupa

3.1.3. Kierunki rozwoju mediów społecznościowych

Media społecznościowe przechodzą metamorfozę. A. M. Kaplan i M. Haenlein opisywali media społecznościowe jako grupę internetowych aplikacji, opartych na ideologicznych i technologicznych fundamentach internetu drugiej generacji (ang. *Web 2.0*), pozwalających na tworzenie i wymianę treści pochodzących od użytkowników³⁴⁵. Web 2.0 był, a po znacznej części jeszcze jest, efektem działań różnego rodzaju grup i typów użytkowników, zarówno osób prywatnych, jak i organizacji, tworzących serwisy informacyjne, blogi, uczestniczących w grupach społecznościowych i forach, współtworzących serwisy typu wiki, tworzących strony z wiadomościami bieżącymi czy wspólnie korzystających z gier online³⁴⁶. Należy

³⁴⁴ Ibidem.

³⁴⁵ Andreas M. Kaplan, Michael Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, „Business Horizons” 1/53 (2010), s. 59–68, s. 59–68.

³⁴⁶ Włodzimierz Gogolek, *Komunikacja sieciowa: Uwarunkowania, kategorie i paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA JR, Warszawa 2010 (Seria Media Polskie, t. 4), s. 161–162.

podkreślić, że jedną z najważniejszych cech serwisów Web 2.0 był ich otwarty charakter, zakładający możliwość stałego modyfikowania lub dodawania nowych treści bądź elementów³⁴⁷. Te założenia są aktualne, jednak na podstawie tej teorii trudno jest jednoznacznie określić, które portale można zaliczyć do mediów społecznościowych, a które działają w sposób niezgodny z definicją mediów społecznościowych³⁴⁸. Dodatkowo popularne są aplikacje wyłącznie na urządzenia przenośne, TV czy ubieralne (ang. *wearables*), które służą jak media społecznościowe.

Równoległe z rozwojem sieci dostępnych poprzez komputer, rozwija się technologia mobilna. W zasadzie wszyscy przedsiębiorcy i pracownicy korzystają z telefonów komórkowych i usług w chmurze w pracy oraz poza biurem, zatem wpływ mediów społecznościowych to także kwestia mobilności technologii. W 1996 r. został opracowany przez izraelską firmę Mirabilis ICQ prawdopodobnie pierwszy komunikator internetowy (ang. IM, *instant messenger*)^{349, 350}. Już w czerwcu 1997 r. ustanowiono protokół aplikacji bezprzewodowej (ang. WAP, *Wireless Application Protocol*). Specyfikacja umożliwia użytkownikom dostęp do informacji za pośrednictwem przenośnych urządzeń bezprzewodowych. Pierwszy dostęp do sieci mobilnej był oferowany komercyjnie w Finlandii w 1996 r. na telefonie Nokia Communicator 9000.

Rok 2017 był pierwszym, w którym liczba użytkowników korzystających z mediów społecznościowych za pomocą smartfonów była większa niż tych, którzy korzystają z mediów społecznościowych na innych urządzeniach dostępowych. Potwierdza to raport Hootsuite za 2017 r., z którego wynika, że obecnie jest na świecie aż 4,92 miliarda unikalnych użytkowników mobilnych. Stanowi to 66% populacji i aż 8,05 miliarda aktywnych kart SIM (ang. *subscriber identity module*, karta mikroprocesorowa do identyfikacji abonenta). Na jednego użytkownika przypada zatem 1,64 numeru telefonicznego³⁵¹.

Obecnie ponad 100 milionów użytkowników w Stanach Zjednoczonych korzysta z internetu za pośrednictwem tabletu lub smartfona. W roku 2010 Apple wprowadził iPada Apple, ale ma silnych rywali – m.in. Samsung, Microsoft, ASUS i in. Google dostarcza system operacyjny Android, który jest obecnie najpopularniejszym na świecie systemem operacyjnym na smartfony. Apple App Store i Google Play są również wiodącymi sklepami z aplikacjami mobilnymi i generują ponad 90% przychodów

³⁴⁷ Dominik Kaznowski, *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008, s. 29.

³⁴⁸ Magdalena Grębosz, Dagna Siuda, Grzegorz Szymański, *Social media marketing*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2016 (Monografie Politechniki Łódzkiej), s. 14.

³⁴⁹ Nazwa ICQ pochodzi od angielskiego wyrażenia *I seek you*.

³⁵⁰ Marcin Żukowski, *Twoja firma w social mediach: Podręcznik marketingu internetowego dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice op. 2016 (Onepress Exclusive), s. 19.

³⁵¹ Hootsuite, Social Media Trends 2018, <https://blog.hootsuite.com/top-social-media-trends-2018/>; (01 01 2018).

z aplikacji na całym świecie. Udział Google Play w rynku stale rośnie i podwaja się w ciągu roku. Statystyki korzystania z internetu mobilnego pokazują, że użytkownicy spędzają większość czasu na pisaniu i czytaniu e-maili. Inne popularne działania obejmują sieci społecznościowe, nadrabianie zaległości wiedzy o nowinkach i śledzenie bieżących wydarzeń, gry na komórkę i mobilne korzystanie z mediów za pośrednictwem aplikacji do strumieniowania treści, takich jak Netflix lub Spotify³⁵².

Znamiennym przykładem jest aplikacja społecznościowa WhatsApp. To wieloplatformowa usługa wiadomości błyskawicznych dla smartfonów, która korzysta z internetu do przesyłania wiadomości. Oparty na tanim modelu subskrypcji WhatsApp jest alternatywą dla wiadomości tekstowych opłacanych przez operatora za pośrednictwem SMS (ang. *Short Message Service*, usługa przesyłania krótkich wiadomości tekstowych), zwłaszcza w przypadku wiadomości międzynarodowych lub grupowych. Mobilna aplikacja do wysyłania wiadomości umożliwia użytkownikom udostępnianie wiadomości tekstowych, graficznych i wideo. WhatsApp jest szczególnie popularny na rynkach poza Stanami Zjednoczonymi, a jednocześnie ma silną konkurencję ze strony azjatyckich aplikacji społecznościowych, takich jak WeChat, LINE lub Kakaotalk³⁵³.

Od 2017 r. wraz ze wzrostem problemów z botami (ang. *bot*, program wykonujący pewne czynności w zastępstwie człowieka, robot) w branży platform mediów społecznościowych powstają pierwsze serwisy oparte na sieci zdecentralizowanej i rozproszonej (ang. *blockchain*)³⁵⁴. Przed 2016 r. technologia *blockchain* była znana, jeśli w ogóle, jako techniczna podstawa wirtualnej waluty. Jednak w 2017 r. technologia *blockchain* stała się samodzielna. Ewolucja *blockchain* jest związana z rozwojem zdecentralizowanych aplikacji (ang. *dapp*, *dApp*, *DAPP* lub *DApp*) w celu automatyzacji procesów biznesowych i przetwarzania danych. DApp stają się nowym paradygmatem programowania³⁵⁵. Technologie oparte na rozproszonej bazie danych DDBMS (ang. *Distributed Database Management System*) różnią się od scentralizowanej, ponieważ urządzenia pamięci masowej są rozproszone w sieci i nie są podłączone do wspólnej jednostki przetwarzania.

³⁵² Percentage of mobile device website traffic in the United States from 1st quarter 2015 to 3rd quarter 2017, <https://www.statista.com/statistics/683082/share-of-website-traffic-coming-from-mobile-devices-usa/>; (23.01.2018) Percentage of mobile device website traffic in the United States from 1st quarter 2015 to 3rd quarter 2017, <https://www.statista.com/statistics/683082/share-of-website-traffic-coming-from-mobile-devices-usa/>; (23.01.2018).

³⁵³ Number of monthly active WhatsApp users worldwide from April 2013 to July 2017 (in millions), <https://www.statista.com/statistics/260819/number-of-monthly-active-whatsapp-users/>; (23.01.2018) Number of monthly active WhatsApp users worldwide from April 2013 to July 2017 (in millions), <https://www.statista.com/statistics/260819/number-of-monthly-active-whatsapp-users/>; (23.01.2018).

³⁵⁴ P. Baran, *On Distributed Communications Networks*, „IEEE Transactions on Communications” 1/12 (1964), s. 1–9, s. 2.

³⁵⁵ Nadezhda Filipova, *Blockchain – an opportunity for developing new business models*, „Business Management/Biznes Upravljenje” 2 (2018), s. 75–92, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=130406192&lang=pl&site=ehost-live>, s. 83.

Obecnie technologia oparta na blokach łańcuchów postrzegana jest jako przełom, który może zarówno zmniejszyć koszty w istniejących systemach transakcyjnych, jak i umożliwić nowe, wcześniej niewykonalne społeczne i komercyjne zadania³⁵⁶. Przykładem są serwisy takie jak Sapein, Steemit, Sola.ai oraz Indorse. Również tradycyjne platformy jak Facebook i LinkedIn szukają możliwości weryfikacji tożsamości na bazie technologii kryptograficznej i inteligentnych kontraktów. Media społecznościowe oparte na *blockchain* to nowoczesne platformy informacyjne internetu trzeciej generacji (ang. Web 3.0), które zapewniają użytkownikom kontrolę nad swoimi danymi, nagradzają twórców treści i walczą z niechcianymi i fałszywymi wiadomościami. Pasuje to do definicji C. Seda, że media społecznościowe to narzędzia sieciowe i platformy wykorzystywane do wymiany opinii, spostrzeżeń, doświadczeń i poglądów między sobą lub też rozwiązania technologiczne umożliwiające dzielenie się wiedzą i opiniami³⁵⁷. Niewykluczone, że w najbliższej przyszłości wszystkie media społecznościowe będą oparte na *blockchain* lub co najmniej na rozwiązaniach hybrydowych.

W celu przyjęcia jednolitej perspektywy wynikającej z obszaru badań, właściwej nauce o zarządzaniu i jakości, przyjęto dalej określać mianem mediów społecznościowych narzędzia sieciowe i platformy, których głównym przeznaczeniem jest umożliwienie różnorodnej interakcji pomiędzy ich użytkownikami, wykorzystywane na dowolną skalę. Jednak to nie funkcje ani rodzaj urządzenia końcowego definiują media społecznościowe, ale ich cel, którym zawsze jest stworzenie społeczności. Użytkownicy mediów społecznościowych są jednocześnie dostawcami i konsumentami komunikatów³⁵⁸.

3.1.4. Media społecznościowe w paradygmacie sieci

Sieci jako konsensusu nauki o kierunku, w jakim powinno zmierzać innowacyjne przedsiębiorstwo należy szukać, zgodnie ze wskazówką M. Mitreği, w rozwoju teorii systemów połowy XX w. Do tego czasu dominowało przekonanie, że przedsiębiorstwo to zamknięty mechaniczny system, zarządzany przez silne przywództwo. Społeczność oceniano według kryterium dopasowania do istniejących struktur. Tak pojmowane przedsiębiorstwo traktowano jako byt osobny i samodzielny, również otoczenie – jako byt osobny i samodzielny – kategorie rozłączne i niezależne³⁵⁹. Wskutek tej atomizacji, analiza przedsiębiorstwa i jego otoczenia

³⁵⁶ Alan Cohn, Travis West, Chelsea Parker, *Smart After All: Blockchain, Smart Contracts, Parametric Insurance, and Smart Energy Grids*, „Georgetown Law Technology Review” 273 (2017), s. 273–304, s. 274.

³⁵⁷ Catherine Seda, *Sprzedaż online: Jak wzmocnić swoją pozycję w internecie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice op. 2008 (Autorytety Informatyki), s. 87.

³⁵⁸ Krystyna Polańska, *Business models and social media in the electronic economy*, „Information Systems in Management” 3/1 (2012), s. 223–232, s. 226.

³⁵⁹ Maciej Mitreğa, *Marketing relacji: Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 18–19.

czy nawet pojedynczych zjawisk skupiała się wyłącznie w obrębie niezależnych podmiotów³⁶⁰. Nauka o zarządzaniu i jakości dorobiła się w tym względzie bogatej literatury w zakresie organizacji, strategii i zarządzania procesem. Tak pojmowane zarządzanie uniemożliwiało analizę współczesnej organizacji. W rozwoju paradygmatu sieci bezpośredni wpływ ma postrzeganie partnerów, ich roli oraz zasobów jako dobra, które można używać, a niekoniecznie posiadać. Organizacja jako organizm niedoskonały w zasoby, powinna szukać w tym celu partnerów strategicznych³⁶¹. W spojrzeniu na organizację jako na związek partnerów upatruje się potrzebę współdzielenia zasobów. W tabeli poniżej przedstawiono wybrane typy strategii zarządzania w ewolucji do paradygmatu sieci.

Tabela 21. Wybrane typy strategii zarządzania w ewolucji do paradygmatu sieci

Strategia	Logika	Źródło kluczowych kompetencji	Metafora
Wewnątrzorganizacyjna koncepcja strategii	Partnerstwo między pracownikami, kierownictwem, właścicielami i udziałowcami.	Kompetencje organizacji są oparte na wewnętrznych zasobach. Konsultacje z zewnątrz. Konsultanci nie mają wpływu na ostateczne decyzje.	Wyspa
Bilateralna koncepcja strategii	Organizacja opiera się na współpracy biznesowej z partnerem strategicznym.	Kompetencje organizacji są tworzone poprzez interakcje z partnerem strategicznym. Franchising.	Most
Sieciowa koncepcja strategii	Organizacja częściowo kontroluje i współtworzy otoczenie.	Kompetencje organizacji są tworzone poprzez interakcje z partnerami. Współpraca lub outsourcing z przedsiębiorstwami profesjonalnymi w zakresie całych procesów.	Archipelag połączony mostami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czakon, W. *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska; Adamik, A. *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2015 nr 1199.

Nowe spojrzenie na organizację pojawiło się w nurcie społecznych badań nad sieciami. Wpływ kontekstu społecznego na procesy gospodarcze uaktywniły serie eksperymentów zespołu S. Milgrama z 1960 r. nad kwestią fenomenu małego świata – zjawiska, że wszyscy jesteśmy połączeni krótkimi łańcuchami znajomych³⁶². Nowe widzenie organizacji ujawniło się także w nurcie technologii informacyjnych.

³⁶⁰ Wojciech Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, 2012, s. 23.

³⁶¹ Anna Adamik, *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 1199 (2015), s. 7.

³⁶² Celem eksperymentu było udowodnienie, że dwie dowolne niezajome osoby łączą ze sobą niewielka ilość relacji pośrednich. Po wielu eksperymentach stwierdzono, że średnia liczba etapów pośrednich w udanym łańcuchu mieściła się w przedziale od pięciu do sześciu; od tego czasu liczba ta weszła do kultury popularnej jako zasada „sześciu stopni oddalenia”.

Podczas zimnej wojny i potencjalnego zagrożenia wojną nuklearną³⁶³ w 1964 r. P. Baran zdefiniował trzy klasy architektury sieci: scentralizowane, zdecentralizowane i rozproszone, i jako pierwszy zaproponował dystrybucję ważnych części sieci³⁶⁴. W ten sposób, mimo zewnętrznych ataków, jeśli jedna z części sieci nie działałaby – inne części byłyby odporne na awarie i mogłyby działać.

Serwery, węzły i łącza mogą być zorganizowane na różne sposoby. Sieć jest zbiorem powiązanych ze sobą węzłów, które wymieniają informacje; węzeł lub stacja jest agentem i częścią sieci (np. użytkownik, komputer). Łącze to połączenie między dwoma węzłami, a serwer jest węzłem, który ma połączenia z dużą liczbą innych węzłów. Sieć jest połączonym zbiorem węzłów, które mogą wysyłać i odbierać informacje. W ten model architektury wpisują się nowoczesne przedsięwzięcia oparte na technologii *blockchain*. Wartość dodaną wnosi bezpieczeństwo tak usadowionych zasobów firmy, możliwość śledzenia łańcucha dostaw oraz ograniczanie oszustw i podróbek.

W układzie scentralizowanym wszystkie węzły są połączone z jednym serwerem i mogą w ten sposób wymieniać dane ze sobą. W zdecentralizowanej sieci znajduje się kilka serwerów, które z kolei są połączone ze sobą i z pewną liczbą węzłów. Taka sieć nie opiera się wyłącznie na jednym serwerze. Sieć rozproszona charakteryzuje się brakiem jakichkolwiek serwerów; zamiast tego każda stacja jest połączona z innymi stacjami. Patrząc na zjawisko małych światów oraz na sieci technologiczne w typie rozproszonym, można wyciągnąć wniosek, że jest to rozwój w kierunku tego samego stanu, postrzegany z różnych perspektyw. W układzie scentralizowanym mamy przedsiębiorstwo, które koordynuje i wykorzystuje wartość dodaną z zasobów własnych, niedzielonych. W układzie zdecentralizowanym mamy przykład przekształcenia sztywnej, centralnie zorganizowanej struktury w dynamiczny kształt z zdecentralizowanymi jednostkami organizacyjnymi. W trzecim przypadku mamy do czynienia z siecią złożoną. Organizacja uzyskuje wartość dodaną wynikającą z technologii, wytworzoną wspólnie i we współpracy, która zaistniała wyłącznie dzięki możliwości interakcji działań wielu węzłów sieci (przedsiębiorstw, banków, instytucji publicznych, społeczności internetowych itd.). Sieci uporządkowały (lub zmniejszyły) entropię (tzn. średnią ważoną ilości informacji niesionej przez pojedynczą wiadomość) poza organizacją.

Nowe spojrzenie na organizację przyniósł paradygmat technologii. W związku z technologią pojawiła się potrzeba przededefiniowania łańcucha wartości, co wyjaśnia sens nawiązania sieci. Nowoczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach

³⁶³ Jego intencją było zbadanie, dzięki czemu ewentualny atak na infrastrukturę nie zakłóciłby całkowicie komunikacji.

³⁶⁴ Paul Baran, *On Distributed Communications Networks*, „IEEE Transactions on Communications” 1/12 (1964), s. 1–9, s. 2.

dwóch równoległych światów: świata realnego oraz wirtualnego – istnieją w rzeczywistej wirtualności³⁶⁵. Część wirtualna rzeczywistości wnosi do przedsiębiorstwa niedostępne dotąd wartości. W ramach tych światów funkcjonuje nowoczesna gospodarka oparta na ekonomii współpracy i współdzielenia³⁶⁶. Dla menedżerów e-biznesu nie ma wyraźnego podziału: projektują model biznesu w rzeczywistej wirtualności. Za wirtualnymi treściami, wiedzą, relacjami i społecznościami zawsze stoją prawdziwi ludzie, a ich myślenie i działanie w świecie offline może wpłynąć na to, co robią online. Wydaje się, że tendencja do integracji aspektów online i offline jest już paradygmatem³⁶⁷. Uwzględnienie wirtualnych elementów w łańcuchu wartości jest związane z procesem „odmiejscowienia” działalności gospodarczej i wykorzystaniem sieci oraz systemów komputerowych w tym celu.

Ostatni wybrany czynnik kształtujący teorię sieci związany jest z obecnym postrzeganiem kapitału społecznego. Kapitał społeczny tworzą łącznie zasoby i struktury, które umożliwiają mobilizację zasobów w działaniu zbiorowym. Kapitał społeczny stanowi przedłużenie innych zasobów organizacji, tworząc szeroką bazę zasobową³⁶⁸. Kapitał społeczny jest różny od finansowego i intelektualnego przedsiębiorstwa, ponieważ jest współwłasnością aktorów sieci. Żaden aktor nie ma wyłącznego prawa do kapitału społecznego. Dzięki relacjom z partnerami i klientami pojawia się możliwość przekształcenia kapitału finansowego i intelektualnego w zysk. Jak czytamy u R. S. Burta, kapitał społeczny jest ostatecznym arbitrem konkurencyjnego sukcesu. Inwestycja w innowacje jest tak cenna jak obecność innowatorów w obrębie sieci. Stopa zwrotu zależy od relacji, w których kapitał finansowy jest zainwestowany³⁶⁹.

Na bazie teorii komunikacji oraz socjologicznych rozważań nad siecią (siecią społeczną) można, koniec końców, zdefiniować sieć na potrzeby analizy przedsiębiorstwa jako zbiór węzłów (nazywanych również punktami, wierzchołkami), połączonych przez łącza (krawędzie, łączenia) reprezentujących pewną relację jakościową. W sieciach społecznościowych węzłami są ludzie lub grupy ludzi, aktorzy (w socjologii), z pewnym wzorcem interakcji lub więziami między nimi. Przez połączenie teorii sieci społecznych oraz fenomenu małego świata można zdefiniować sieć jako

³⁶⁵ Manuel Castells, Mireia Fernández-Ardèvol, Jack Linchuan Qiu, Araba Sey, *The mobile communication society: A cross-cultural analysis of available evidence on the social uses of wireless communication technology*, USC, University of Southern California, Annenberg School for Communication, Los Angeles 2004.

³⁶⁶ Adam Jabłoński, *Nowoczesne trendy w kształtowaniu modeli biznesu (sharing economy, circular economy, big data) – kluczowe wyzwania*, Chorzów 2017.

³⁶⁷ Manuel Castells, Mireia Fernández-Ardèvol, Jack Linchuan Qiu, Araba Sey, *The mobile communication society: A cross-cultural analysis of available evidence on the social uses of wireless communication technology*, USC, University of Southern California, Annenberg School for Communication, Los Angeles 2004, 1–4.

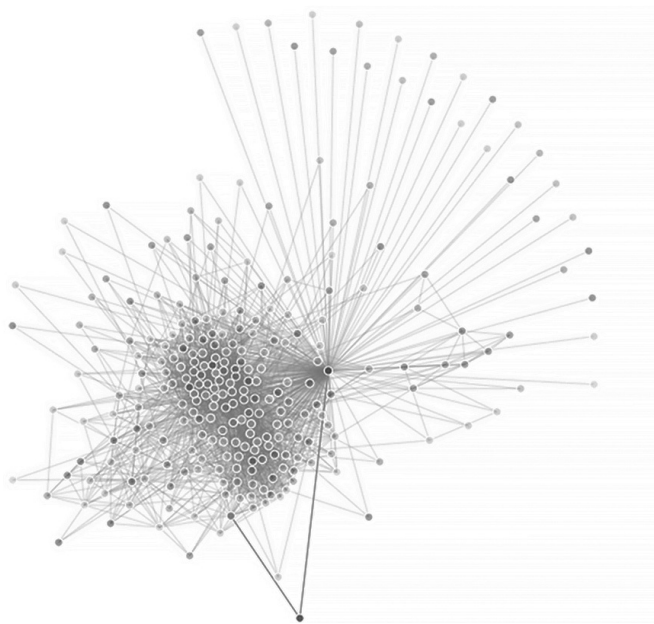
³⁶⁸ Wojciech Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, 2012, s. 37–39.

³⁶⁹ Ronald S. Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press 1992, s. 58–59.

dynamiczny system, który zmienia się w czasie (w wyniku ewolucji lub rewolucji) poprzez dodawanie i usuwanie aktorów i więzi. Teorie sieci społecznych oraz fenomen małego świata wykorzystuje się również w badaniach organizacji, co widoczne jest w pracach A. C. Baum, T. J. Rowley, A. V. Shipilov (2004), W. Czakona (2011) i in.

Analiza sieci społecznej (ang. SNA, *social networks analysis*) to mapowanie i mierzenie relacji oraz przepływów pomiędzy osobami, grupami, organizacjami, komputerami, adresami URL i innymi powiązаныmi jednostkami informacji. Zmapowane relacje tworzą sieć, która pokazuje zależności lub przepływy między węzłami. Analiza sieci społecznej zapewnia zarówno wizualną, jak i matematyczną analizę relacji międzyludzkich. Na potrzeby przedsiębiorstwa analiza może ujawniać zależności wynikające z systemu zarządzania, relacji w organizacji itd.³⁷⁰ Na rysunku poniżej zwizualizowano sieci połączeń w medium społecznościowym LinkedIn wybranego profilu. Wykorzystana sieć na medium LinkedIn to jedynie podzbiór rzeczywistych kontaktów międzyludzkich. Zatem relacje (linie) na rysunku mogą nie być tak istotne jak inne typy danych sieciowych, przykład ma jednak walory poznawcze.

Rysunek 7. Wizualizacja sieci znajomych na LinkedIn



Źródło: opracowanie na podstawie generatora socilab.com opracowanego przez C. Tutterow. W wyniku zmian API LinkedIn, projekt w maju 2020 r. zawieszono [dostęp: 09.01.2019, 20:03].

³⁷⁰ Łukasz Wawrzynek, *Analiza sieci społecznych w identyfikacji i wzmacnianiu potencjału innowacyjnego zespołów pracowniczych*, „Social network analysis in identifying and strengthening the innovation potential of employee teams” 496 (2017), s. 183–204, s. 190.

Analiza sieci kontaktów zawodowych badanego profilu uwidacznia własności strukturalne sieci:

1. węzły: punkty sieci – ludzie (ale także przedsiębiorstwa, organizacje, grupy itd.);
2. stopień wierzchołka: liczba ścieżek wychodzących z danego węzła;
3. relacje: linki, linie łączące punkty (powiązania zawodowe, powiązania towarzyskie, powiązania rodzinne itd.).

Po lewej stronie rysunku widać cechę sieci, jaką jest klastrowość. Klastry sieci to forma organizacji polegająca na koncentracji w bliskiej przestrzeni węzłów³⁷¹. Ujawniające się mosty pomiędzy klastrami sieci (np. przyjaciel z liceum zna mojego współpracownika) ilustrują fenomen małego świata. W tabeli poniżej zestawiono ważniejsze miary badanej sieci.

Tabela 22. Wybrane miary sieci znajomych badanego profilu na LinkedIn

Miernik	Wartość	Percentyl	Uwagi do miernika
Bezwzględny rozmiar sieci	257	34,26%	Całkowita miara kontaktów (tzw. znajomych).
Efektywna wielkość sieci	163,1	31,77%	Miara obejmuje unikalne (efektywne) więzi.
Ograniczenia sieci	1,49%	30,16%	Miara opisująca stopień, w jakim sieć obejmuje różne grupy (tzn. łączy luki strukturalne) lub jest skoncentrowana w jednym lub dwóch obszarach.
Gęstość sieci	9,17%	29,53%	Jest to wartość procentowa reprezentująca liczbę powiązań między kontaktami podzieloną przez całkowitą liczbę możliwych powiązań (tj. zagęszczenia lub zamknięcia sieci).
Hierarchiczność sieci	0,48%	25,62%	Miara przedstawia zależność użytkownika od kluczowych kontaktów. Jeśli wszyscy znajomi znają ten kluczowy kontakt (np. kierownika), to sieć jest wysoce zhierarchizowana, a użytkownik zależny od tej struktury.
Centralność między węzłami	24188,9	33,14%	Miara odpowiada liczbie luk strukturalnych oraz możliwości ich zmostkowania.

Źródło: opracowanie własne z użyciem generatora socilab.com opracowanego przez C. Tutterow [dostęp: 09.01.2019, 20:03].

Miary w percentylach skalibrowano w socilab.com dla mniejszych sieci. Percentyle to miary położenia, dzięki którym można dla każdej obserwacji uporządkowanej zbiorowości określić procent zbiorowości znajdującej się powyżej lub poniżej tej obserwacji³⁷². W tym przypadku można stwierdzić, że 34,26% innych

³⁷¹ Klastry, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=F7B02F71548C419C99DF4BD6CE9A412A](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=F7B02F71548C419C99DF4BD6CE9A412A;); (09.01.2019).

³⁷² Percentyl, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Percentyl>; (09.01.2019).

użytkowników LinkedIn ma rozmiar sieci mniejszy, a 65,74% ma większy. Ważny miernik to efektywna wielkość sieci (ang. *effective size*). Jakość sieci to nie tylko ogólna liczba osób, ale możliwości i wsparcie społeczne, które zapewniają.

Czynniki te są skorelowane ze strukturą powiązań między kontaktami, a nie tylko z ich nieprzetworzonym, surowym kwantyfikatorem (tutaj jest nim liczba kontaktów, znajomych).

Logika efektywnego rozmiaru sieci polega na tym, że nie każdy kontakt ma taką samą wartość. Niektóre powiązania są dubletami, ponieważ prowadzą do tych samych węzłów np. mamy tych samych znajomych, co niekoniecznie wnosi unikalne informacje (wartość). Miernik „efektywna wielkość sieci” podaje szacunkową liczbę unikalnych klastrów, z którymi połączony jest badany tutaj profil. Miernik ograniczenia sieci (ang. *network constraint*) opisuje jakość połączeń, czyli stopień, w jakim sieć obejmuje różne grupy (łączy luki strukturalne). Lukę strukturalną tworzy relacja pomiędzy niepołączonymi wzajemnie kontaktami. Istnienie takich luk stwarza niektórym uczestnikom sieci lepszy, szybszy dostęp do informacji. Miara 1,49/100 oznacza, że sieć jest bardzo otwarta i rozproszona. Samotne, niepołączone węzły mogą być okazją do nawiązania nowych wartościowych relacji, ale zamknięte wierzchołki są konieczne do rozwijania reputacji i zaufania. Gdy miernik gęstości sieci (ang. *network density*) zbliża się do 100, oznacza, że wszyscy znajomi znają się nawzajem. Gdy zbliża się do 0, oznacza, że wszystkie kontakty są dla siebie obce. Posiadanie zamkniętej sieci może być dobre lub złe w zależności od celu tworzenia sieci. Miernik hierarchii (ang. *hierarchy*) przedstawia zależność użytkownika od kluczowych kontaktów. Jeśli wszyscy znajomi znają ten kluczowy kontakt (np. kierownika), to sieć jest wysoce zhierarchizowana, a użytkownik zależny od tej struktury. Może to być wskazane w sytuacjach, w których użytkownik uważany jest za outsidera i potrzebuje strategicznego partnera. Częściej jednak wysoka miara tego wskaźnika informuje o zamknięciu się w swoistym getcie oraz odcięciu od wartości, jakie niesie sieć. Ostatni miernik: centralność między węzłami (ang. *betweenness*) obrazuje stopień położenia węzłów między sobą. Miernik opiera się na sumie najkrótszych ścieżek do wszystkich innych pozostałych węzłów w sieci. Krótkie ścieżki są tu pożądaną własnością sieci³⁷³. Analiza większych sieci, np. całej sieci internet, sieci połączeń lotniczych itp. ujawnia fraktalność sieci oraz bezskalowość tak niezmiernie sieci. Formy fraktalne (łac. *fractus* – łamać, kruszyć) to obiekty samopodobne (tzn. takie, którego części są podobne do całości) albo nieskończenie złożone (np. płatki śniegu)³⁷⁴. Bezskałowość oznacza, że aby je opisać, używa się modeli pozbawionych skali.

³⁷³ Na odwrót będzie w przypadku transmisji chorób zakaźnych.

³⁷⁴ Krzysztof Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*, wyd. 1. z 2000 r. w druku na żądanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012 (Przedsiębiorczość), s. 180.

3.2. Proinnowacyjne aspekty modeli biznesu wykorzystujące media społecznościowe

Umieszczenie zainteresowania innowacjami w środowisku mediów społecznościowych współgra z teorią, w której autorzy R. Casadesus-Masanell i J. Ricart przyznają, że sukces lub porażka modelu biznesu zależy w dużej mierze od tego, jak zintegruje się przedsiębiorstwo z otoczeniem³⁷⁵. W tym otoczeniu ważną rolę odgrywa szereg impulsów generowanych w tłumie użytkowników mediów społecznościowych. Według Webstera pojęcie „tłum” budzi skojarzenia z masą, motłochem, niezorganizowaniem. Jednak w polu niniejszej pracy zjawisko tłumy to również grupa ludzi mających coś wspólnego – spontaniczna, wtłoczona, wepchnięta w małą przestrzeń.

Masę od tłumy różni jakość interakcji. Masy wyłącznie odbierają przekaz mediów, nie ma tam współdziałania. Stąd media XX wieku to media masowe (ang. *mass media*). Publiczność od tłumy rozróżnia obiekt zainteresowania: w przypadku publiczności jest to jedna kwestia, w przypadku tłumy – to rzecz wspólna (ang. *common*)³⁷⁶. Tę skalę (małą przestrzeń) zapewniają media społecznościowe. Współdziałanie, zintegrowanie zasobów opiera się na potencjale tego tłumy oraz na kompilacji unikatowych możliwości, jakie daje nowoczesna technika. Zjawisko ewoluje w kierunku ekonomii współdzielenia.

Literatura przedmiotu oraz praktyka gospodarcza pozwoliły zogniskować dalsze badania na wybranych proinnowacyjnych aspektach mediów społecznościowych: crowdsourcingu, crowdfundingu, otwartych innowacjach oraz przedsiębiorczości technologicznej.

3.2.1. Crowdsourcing

Na etapie projektowania modelu biznesu organizacja jest deficytowa zasobowo, a potrzeby znacznie przewyższają wartość posiadanego przez przedsiębiorcę majątku³⁷⁷. Tymczasem media społecznościowe oferują potencjalnie swoje zasoby oraz zbiorowo postrzeżaną mądrość, tzw. kolektywną inteligencję, w zakresie generowania i publikowania treści oraz współtworzenia zasobów internetu³⁷⁸. Proces zwany crowdsourcingiem³⁷⁹ polega pokrótce na outsourcingu (ang. *outside resource using* – wykorzystanie

³⁷⁵ Ramon Casadesus-Masanell, Joan Enric Ricart, *How to Design a Winning Business Model*, <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>; (26.06.2017).

³⁷⁶ Merriam-Webster, Crowd, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crowd>; (02.11.2020), <http://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation>.

³⁷⁷ Tomasz Roman Smus, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, *Finansowanie start-upów w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” (2014), s. 217.

³⁷⁸ Marta Stąporek, *Crowdsourcing, social media, livestreaming – nowe możliwości e-partycypacji użytkowników w kształtowaniu zbiorów, zasobów i usług bibliotek naukowych*, „Biuletyn Biblioteki Głównej Politechniki Śląskiej” (2014), s. 337–353, s. 2.

³⁷⁹ Prawdopodobnie jako pierwszy terminu *crowdsourcing* użył w 2006 r. J. Howe, dziennikarz magazynu *Wired*.

zasobów zewnętrznych) zadań i procesów twórczych. Crowdsourcing to jakby społeczny outsourcing lub dobrowolny outsourcing. Outsourcing jest systemem, w ramach którego omawiany jest w literaturze crowdsourcing. Zazwyczaj bywa definiowany jako wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego procesów, czynności lub funkcji i przekazanie ich do realizacji innym specjalizującym się w danym zadaniu podmiotom gospodarczym³⁸⁰. W szerszym znaczeniu jest postrzegany jako wydzielenie realizacji różnych zadań poza obręb własnej organizacji³⁸¹. Zespół F. J. Garrigos-Simon i in. omawia crowdsourcing w kontekście modelu biznesu, definiując tę praktykę jako oparty na sieci model biznesu, który wykorzystuje kreatywne rozwiązania rozproszonej sieci, również zaproszenie do zawarcia takiej współpracy. W literaturze funkcjonuje również jako akt podjęcia współpracy lub określonego zadania zwykle wykonywanego przez pracownika firmy lub partnerów firmy przez zlecenie jej społeczności – za pośrednictwem internetu. Crowdsourcing, jak definiuje D. Batorski, polega na przekazaniu części decyzyjności w ręce konsumentów³⁸².

Dekomponując te teorie, można zdefiniować crowdsourcing jako oparty na sieci model biznesu, w którym kluczowe działania lub kluczowe zasoby są wynikiem kooperacji z innymi firmami lub użytkownikami mediów społecznościowych. Crowdsourcing doczekał się wielu opracowań. Na elementy strukturalne w modelu crowdsourcingowym składają się³⁸³:

1. tłum: rozwiązywanie problemów jest zadaniem społeczności³⁸⁴;
2. inicjator: ze względu na eksplozję mediów społecznościowych dzisiaj organizacje są w znacznie lepszej pozycji do angażowania rozproszonych społeczności³⁸⁵;
3. proces: z paletą różnych mechanizmów wynagradzania i motywowania, zawansowane technologie internetowe sprawiły, że crowdsourcing uskuteczniany za pomocą mediów społecznościowych jest praktykowany na większą skalę, dla większej liczby produktów i usług, przy znacznie zwiększonej prędkości³⁸⁶.

³⁸⁰ Tomasz Napiński, *Outsourcing usług logistycznych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” (2007), s. 146–159, s. 146.

³⁸¹ Angelika Wodecka-Hyjek, *Outsourcing i co-sourcing jako formy współpracy dostawcy i odbiorcy usług*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” (2005), s. 78–89, s. 78.

³⁸² Dominik Batorski, Edwin Bendyk, Mirosław Filiciak, Adam Płoszaj, *Cyfrowa gospodarka: Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej*, Diagnostyka, prognozy, strategie reakcji, MGG Conferences, Warszawa 2012, s. 36.

³⁸³ Regina Lenart-Gansiniec, *Endogeniczne uwarunkowania crowdsourcingu*, „Studia i Prace WNEiZ US” (2017).

³⁸⁴ Daren C. Brabham, *Moving the crowd at threadless*, „Information, Communication & Society” 8/13 (2010), s. 1122–1145, s. 1122.

³⁸⁵ John Prpic, Prashant P. Shukla, Jan H. Kietzmann, Ian P. McCarthy, *How to Work a Crowd: Developing Crowd Capital Through Crowdsourcing*, „Business Horizons” 1/58 (2014), s. 77–85, s. 77.

³⁸⁶ Gregory D. Saxton, Onook Oh, Rajiv Kishore, *Rules of Crowdsourcing: Models, Issues, and Systems of Control*, „Information Systems Management” 1/30 (2013), s. 2–20, s. 4.

Sam crowdsourcing może być bardzo różnoraki od projektu produktu czy usługi, rozwiązywania problemów technicznych, badań i rozwoju, reklamy, monitorowania jakości itp.³⁸⁷ W tabeli poniżej zestawiono wybrane definicje zjawiska crowdsourcingu w literaturze przedmiotu.

Tabela 23. Wybrane definicje crowdsourcingu

Rok	Badacze	Krótką charakterystyka
2010	D. C. Brabham	Rozproszony model rozwiązywania problemów.
2012	F. J. Garrigos-Simon i in.	Oparty na sieci model biznesu, który wykorzystuje kreatywne rozwiązania rozproszonej sieci; również zaproszenie do zawarcia takiej współpracy.
2012	D. Batorski i in.	Producent/usługodawca zrzeka się znacznej części kontroli nad swoim produktem, uznając, że potencjalne straty ponoszone z tego tytułu będą zawiązką zrekompensowane przez zasoby pozyskane dzięki kooperacji z innymi firmami lub samymi użytkownikami.
2014	M. Stąporek	Outsourcing zadań i procesów twórczych do mas użytkowników internetu.
2014	J. Prpic i in.	Wykorzystanie technologii informatycznych do outsourcingu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brabham, D. C. (2010) *Moving the crowd at threadless* [w:] "Information, Communication & Society" 13 (8), s. 1122–1145; Garrigos-Simon, F. J., Alcamí, R. L., Ribera, T. B. (Nie podano) (2012) *Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations* [w:] "Management Decision" 50 (10), s. 1880–1890; Batorski, D., Bendyk, E., Filiciak, M., Płoszaj, A. (2012) *Cyfrowa gospodarka. Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej. Diagnoza, prognozy, strategie reakcji*. Warszawa: MGG Conferences; Stąporek, M. (2014) *Crowdsourcing, social media, lifestreaming – nowe możliwości e-partycypacji użytkowników w kształtowaniu zbiorów, zasobów i usług bibliotek naukowych* [w:] *Biuletyn Biblioteki Głównej Politechniki Śląskiej*, s. 337–353; Prpic, J., Shukla, P. P., Kietzmann, J. H., McCarthy, I. P. (2014) *How to Work a crowd: Developing crowd Capital Through crowdsourcing* [w:] "Business Horizons" 58 (1).

Tłum często traktowany jest jako jeden konstrukt: ogólna liczba osób, które mogą być potencjalnym źródłem mądrości. Jednak różne są rodzaje tłumu ze względu na rodzaj wkładu, jaki mogą zaoferować firmie. W zależności od jakości wkładu tłumu można podzielić crowdsourcing na cztery typy. Ukazano to w tabeli 24. oraz wskazano przykłady zastosowań.

³⁸⁷ Fernando J. Garrigos-Simon, Rafael Lapedra Alcamí, Teresa Barbera Ribera, (Nie podano), *Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations*, „Management Decision” 10/50 (2012), s. 1880–1890, s. 1886–1887.

Tabela 24. Typy crowdsourcingu

Rodzaj wkładu tłum	Typ	Przykład
Wkład skumulowany	Głosowanie, konkurs	@Crack_the_US_Open #EnsuranceSave30
	Mikro-zadanie	CAPTCHA Duolingo
Wkład filtrowany	Idea-crowdsourcing	Threadless CineCoup
	Rozwiązania crowdsourcingowe	General Mills (G-WIN)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Prpic, J., Shukla, P. P., Kietzmann, J. H., McCarthy, I. P. *How to Work a crowd: Developing crowd Capital Through crowdsourcing*, „Business Horizons”, R. 58 2014 nr 1, s. 77; Good, B. M., Su, A. I. *Crowdsourcing for bioinformatics*, „Bioinformatics (Oxford, England)”, R. 29 2013 nr 16, s. 1927.

Tłum traktowany jako czynnik zagregowany (tzn. skumulowany) można wykorzystać na dwa sposoby: głosowanie i crowdsourcing typu mikro-zadanie. Głosowania i konkursy aktywują fanów, co zdaniem A. Żurek jest modelem wygrany-wygrany (ang. *win-win*) – w szczególności oznacza to, że zyskują oni ciekawe i wartościowe nagrody, natomiast przedsiębiorstwo i jego marka zwiększają ogólne zaangażowanie i zasięg przekazu. Dzięki organizacji konkursów można również zyskać interesujące treści. Heineken przeprowadził konkurs @Crack_the_US_Open, którego celem było zaangażowanie obserwujących i rozpropagowanie konta na Instagramie. Marka odniosła sukces na dwóch płaszczyznach: grono obserwujących powiększyło się o 20%, a w przeciągu 3 dni konkursem zainteresowało się 1500 osób. Zadaniem osób biorących udział w konkursie było skonstruowanie kolażu z dostępnych zdjęć, które przedstawiały widownię oglądającą mecz tenisa³⁸⁸. Konkursy i głosowania mogą przynieść przedsiębiorstwu³⁸⁹:

1. zaangażowanie: w 2022 r. użytkownik mediów społecznościowych nie jest chaotyczny i reakcyjny, ale proaktywny (tzn. kieruje się wartościami, a nie bodźcami). To społeczność ostrożnych i doświadczonych konsumentów;
2. generowanie leadów (ang. *lead generation*): generowanie zainteresowania potencjalnych klientów oraz zapytań o produkty lub usługi;
3. wirusowość: dla milenialsów liczy się doświadczenie/emocje. Jeśli konkurs jest zabawny i ekscytujący, będą chcieli podzielić się tym doświadczeniem ze swoimi przyjaciółmi.

³⁸⁸ Agnieszka Bień, *10 wskazówek, dzięki którym konkurs w mediach społecznościowych odniesie sukces*, <https://socialpress.pl/2016/07/10-wskazowek-dzieki-ktorym-konkurs-w-mediach-spoecznościowych-odniesie-sukces/>; (15.01.2019).

³⁸⁹ Rebekah Carter, <https://sproutsocial.com/insights/social-media-contests/>; (15.01.2019).

W przypadku crowdsourcingu opartego na mikro-zadaniach organizacja angażuje tłum w zadanie, które jest niemożliwe lub bardzo trudne do osiągnięcia dzięki standardowym procedurom ze względu na specyfikę lub złożoność. Organizacja może potrzebować uporządkować duży zbiór danych, oznaczyć grafiki lub zdjęcia, przetłumaczyć dokumenty lub dokonać transkrypcji audio, a dostępne narzędzia nie są tego w stanie wykonać poprawnie. Przykładowo, za pomocą CAPTCHA każdy użytkownik Google pomagał mimochodem w digitalizacji archiwów The New York Times i w przenoszeniu starych rękopisów do Książek Google. Z punktu widzenia inicjatora crowdsourcing w typie mikro-zadania zapewnia mniejszą kontrolę nad działaniem systemu, ale skutecznie rozwiązuje wiele nietypowych problemów³⁹⁰.

Kolejnym proinnowacyjnym aspektem mediów społecznościowych jest idea-crowdsourcing. Ma on zastosowanie, jeśli organizacje poszukują zbiorowej kreatywności, co wymaga przefiltrowania pomysłów, zanim możliwe będzie ich wdrożenie. Na przykład, internetowa społeczność Threadless prosi tłum o kreatywne projekty koszulek. Podobnie CineCoup emituje zwiastuny filmów, a następnie filtruje opinie i wybrane rozwiązania przekazuje do produkcji.

W rozwiązaniach crowdsourcingowych (ang. *solution crowdsourcing*) przedsiębiorstwo szuka w tłumie potencjalnych innowacji. Prosi się społeczność o praktyczne rozwiązania autentycznych problemów. Na przykład, General Mills, otwarcie szuka pomysłów, które pomogą firmie w wielu obszarach jej działalności: zdrowie, składniki, opakowanie, przetwarzanie, produkty, zrównoważony rozwój, technologie itd. Firma docenia G-WIN (ang. *General Mills Worldwide Innovation Network*) dzięki szybkiemu wprowadzaniu nowych produktów na rynek. Każdy może wysłać sugestie do General Mills na stronie internetowej G-WIN³⁹¹. Przytoczone typy crowdsourcingu mogą być realizowane równocześnie lub w sposób komplementarny w zależności od potrzeb organizacyjnych także jako mix crowdsourcingu.

3.2.2. Crowdfunding

Powszechny dostęp do internetu i pojawienie się sieci społecznościowych wraz z rosnącą emancypacją (łac. *emancipatio*, dosł. wypuszczenie z rąk, w znaczeniu wyzwolenia i obdarzenia pełnią praw) tych społeczności daje interesujące możliwości inwestowania. Na szczególną uwagę zasługuje koncepcja, która jest zakorzeniona w crowdsourcingu, a mianowicie finansowanie społecznościowe (ang. *crowd* – tłum i *funding* – finansowanie). W gospodarce opartej na sieci oraz ekonomii współdzielenia

³⁹⁰ Benjamin M. Good, Andrew I. Su, *Crowdsourcing for bioinformatics*, „Bioinformatics (Oxford, England)” 16/29 (2013), s. 1925–1933, s. 1927.

³⁹¹ <https://gwin.secure.force.com/>; (15.01.2019).

występuje wiele inicjatyw w ramach społecznego finansowania (nie wspominając o społecznościowej wymianie walut czy alternatywnych systemach pieniężnych)³⁹²:

- społeczna bankowość (ang. *social saving*),
- pożyczki społecznościowe (ang. *social lending*),
- mikrokredyty (ang. *microcredit*),
- crowdfunding.

Crowdfunding posiada zalety, jakich brakuje tradycyjnym sposobom tworzenia modeli biznesu. Od lat 80. XX w. szukano sposobów na sfinansowanie biznesu wykraczających poza akcje i obligacje. Należały do nich syndykowanie umów typu *venture capital* oraz fundusze hedgingowe³⁹³. Pojęcia *venture capital* (VC) tłumaczy się jako kapitał spekulacyjny, kapitał wysokiego ryzyka, fundusze podwyższonego ryzyka, kapitał zaangażowany w ryzykowne transakcje³⁹⁴. Syndykowanie umów to znalezienie nie jednego, ale wielu inwestorów. Jednak crowdfunding może nie być na rękę głównemu inwestorowi VC. Badania wskazują, że z wielu względów tylko niewielki procent przedsięwzięć jest finansowany przez VC. Podobnie rzecz się ma z funduszami inwestycyjnymi stosującymi techniki hedgingu. Fundusze hedgingowe posługują się różnymi instrumentami, a nie tylko akcjami czy obligacjami³⁹⁵.

Finansowanie społecznościowe jest pewną alternatywą dla tych przedsiębiorców, którzy zostali zignorowani przez kapitał podwyższonego ryzyka lub innych inwestorów instytucjonalnych. Jednak w porównaniu z kapitałem wysokiego ryzyka i funduszami hedgingowymi crowdfunderzy mają mniejszą kontrolę nad warunkami umowy. Literatura opisuje crowdfunding jako sposób ustanawiania połączenia pomiędzy przedsiębiorcami polegający na wymianie. W zamian za niewielkie udziały w zysku, społeczność (np. internetowa) gotowa jest inwestować niewielkie kwoty. Przedsiębiorcy w fazie inkubacji biznesu mogą pozyskać fundusze na projekt czy przedsięwzięcie. Zamiast polegać na niewielkiej liczbie wyspecjalizowanych inwestorów, przedsiębiorstwo lub startup korzysta z zalet internetu, motywuje i wykorzystuje dużą grupę odbiorców, z których każdy daje mały wkład, ale wszyscy razem osiągają wspólny cel. Finansowanie społecznościowe jest zatem wykorzystywane jako alternatywne źródło finansowania MŚP³⁹⁶.

³⁹² Grzegorz Sobiecki, *Sharing economy – dylematy pojęciowe*, [w:] Małgorzata Poniatowska-Jaksch, Roman Sobiecki (red.), *Sharing economy: (gospodarka współdzielenia)*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016, s. 27–38, s. 34.

³⁹³ Loc Nguyen, *Venture Capital, Crowdfunding, And Initial Coin Offering: The interconnectedness of entrepreneurial financing channels in Europe* (2018) s. 12.

³⁹⁴ Anna Rosa, *Venture capital w Polsce*, „Zeszyty Naukowe – Politechnika Koszalińska. Instytut Ekonomii i Zarządzania” (2008), s. 133–143, s. 133.

³⁹⁵ Jerzy J. Wajszczyk, *Fundusze hedgingowe na globalnym rynku finansowym*, „Bank i Kredyt” 4 (2006), s. 71–79, s. 73.

³⁹⁶ Blanka Brzozowska, *Crowdfunding and crowdsourcing: New challenges for the visual documentation of the city cultures*, „Przegląd Kulturoznawczy” (2013), s. 42.

Według Komisji Europejskiej crowdfunding może być sposobem na budowanie więzi pomiędzy społecznością a daną ofertą. Wykorzystując znaczenie społeczności internetowej, można uzyskać przydatną wiedzę o rynku i dostęp do nowych klientów. To w dużej mierze platformy finansowania społecznościowego, czyli strony internetowe umożliwiające komunikację pomiędzy podmiotami chcącymi pozyskać fundusze a dużą grupą osób. Za ich pośrednictwem można dokonywać zobowiązań finansowych i zbierać wpłaty. Dla P. Belleflamme i in. to działanie strategiczne w celu zbierania w tłumie funduszy³⁹⁷. W tabeli poniżej zestawiono wybrane definicje zjawiska crowdfunding w literaturze przedmiotu.

Tabela 25. Wybrane definicje crowdfundingu

Rok	Badacze	Krótką charakterystyka
2011	P. Belleflamme i in.	Otwarte zaproszenie w celu wspierania rozmaitych celowych inicjatyw. Proces odbywa się głównie przez internet, w celu zapewnienia środków finansowych w formie darowizny lub w zamian za przyszły produkt lub inną formę gratyfikacji.
2012	K. Polańska	Rozwiązanie polegające na gromadzeniu funduszy na cele społecznie korzystne czy charytatywne lub inicjatywy komercyjne, które nie miałyby szansy stać się rzeczywistością bez wsparcia licznych, aczkolwiek niewielkich inwestorów.
2013	B. Brzozowska	Inwestowanie niewielkich kwot.
2015	Komisja Europejska	Strony internetowe umożliwiające komunikację pomiędzy podmiotami chcącymi pozyskać fundusze a dużą grupą osób.
2016	G. Sobiecki, M. Poniatowska-Jaksch	Zdecentralizowane, współdzielone inwestycje i finansowanie społecznościowe.
2018	Y. Chen	Zbiorka funduszy bezpośrednio od inwestorów z całego świata. Przedsiębiorcy mogą zbierać fundusze poprzez tokenizację projektu na bazie technologii <i>blockchain</i> .

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Belleflamme, P., Lambert, T., Schwienbacher, A. (2011) *Crowdfunding. Tapping the right crowd*. Louvain-la-Neuve: CORE (CORE discussion paper, t. 2011,32); Polańska, K. (2012) *Business models and social media in the electronic economy* [w:] "Information Systems in Management" 1 (3), s. 223–232; Brzozowska, B. (2013) *Crowdfunding and crowdsourcing. New challenges for the visual documentation of the city cultures* [w:] "Przegląd Kulturoznawczy"; Komisja Europejska (2006) *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. wyd. 3. Paryż; Poniatowska-Jaksch, M., Sobiecki, R. (red.). (2016) *Sharing economy (gospodarka współdzielenia)*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; Chen, Y. (2018) *Blockchain tokens and the potential democratization of entrepreneurship and innovation* [w:] „Business Horizons” 61 (4), s. 567–575. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.03.006.

Dekomponując te teorie, można zdefiniować, że crowdfunding to otwarte zaproszenie w celu wsparcia rozmaitych inicjatyw poprzez działania, które mogą odbywać się w mediach społecznościowych. Działania mają na celu alternatywny

³⁹⁷ Paul Belleflamme, Thomas Lambert, Armin Schwienbacher, *Crowdfunding: Tapping the right crowd*, CORE, Louvain-la-Neuve 2011 (CORE discussion paper, t. 2011, 32), s. 4.

sposób sfinansowania projektu, produktu czy przedsięwzięcia. Aby skłonić niektórych konsumentów do zbudowania kapitału założycielskiego, przedsiębiorca może wybrać między dwoma mechanizmami finansowania społecznościowego:

- może zaprosić społeczność do udziału w przedsprzedaży;
- może poprosić o wpłacenie określonej kwoty w zamian za część przyszłych zysków.

Katalog wymienionych typów crowdfundingu wg Komisji Europejskiej to:

1. pożyczka społecznościowa – jest ona bardzo podobna do tradycyjnych pożyczek bankowych, z tym wyjątkiem, że pożyczka się od wielu inwestorów;
2. kapitałowe finansowanie społecznościowe – polega na sprzedaży udziałów w przedsiębiorstwie szeregowi inwestorów. Sposób ten można oprzeć na technologii *blockchain*. Tworzy się oparte na kryptografii tokeny, które są następnie sprzedawane inwestorom w zamian za fundusze³⁹⁸;
3. finansowanie społecznościowe – w oparciu o nagrody dotyczy drobnego wsparcia przez społeczność, która oczekuje na późniejszym etapie nagród o charakterze niefinansowym;
4. finansowanie społecznościowe – w oparciu o darowizny odbywa się podobnie, jednak w tym przypadku dotyczy to projektu charytatywnego, bez oczekiwań zwrotu finansowego lub materialnego – i na odwrót;
5. finansowanie społecznościowe – w oparciu o udział w zyskach/dochodach dotyczy zbiórki, której efektem końcowym jest udział w przedsięwzięciu;
6. finansowanie społecznościowe – w oparciu o dłużne papiery wartościowe, gdy osoby fizyczne inwestują w emitowane przez przedsiębiorstwo obligacje.

Przytoczone typy crowdfundingu mogą być realizowane również hybrydowo, czyli po części za pomocą mediów społecznościowych, a po części w inny klasyczny sposób³⁹⁹. Inną typologię proponuje K. Polańska. Sugeruje 3 odmiany crowdfundingu⁴⁰⁰:

- mikrodonacja: sponsorowanie inicjatyw społecznie korzystnych lub charytatywnych poprzez niewielkie darowizny od wielu darczyńców;
- mikrofundacja: finansowanie dużych inicjatyw, zwłaszcza w fazie początkowej, kiedy ryzyko niepowodzenia jest wysokie. W razie niepowodzenia, strata dla jednego inwestora jest niewielka;
- pożyczki wspólnotowe: pożyczki za pośrednictwem portalu społecznościowego, z pominięciem inwestorów instytucjonalnych (banków, VC itd.).

³⁹⁸ Loc Nguyen, *Venture Capital, Crowdfunding, And Initial Coin Offering: The interconnectedness of entrepreneurial financing channels in Europe* (2018), s. 17.

³⁹⁹ Unia Europejska, *Zrozumieć finansowanie społecznościowe: Przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw* 2015, s. 6.

⁴⁰⁰ Krystyna Polańska, *Business models and social media in the electronic economy*, „Information Systems in Management” 3/1 (2012), s. 223–232, s. 230.

W tabeli poniżej widoczne są wybrane typologie crowdfundingu.

Tabela 26. Wybrane typologie crowdfundingu

Zakres	Typy
Rodzaj	Pieniężny, niepieniężny
Cel	Przedsprzedaż, podział zysków
Kapitałowy	Darowizny, nagrody, pożyczki, kapitał własny
Skala	Mikrodotacje, mikrofundacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Belleflamme, P., Lambert, T., Schwienbacher, A. *Crowdfunding. Tapping the right crowd*, Louvain-la-Neuve 2011, CORE; Unia Europejska, *Zrozumieć finansowanie społecznościowe. Przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw* 2015; Son Turan, S. *Stakeholders in Equity-Based crowdfunding: Respective Risks Over the Equity crowd-funding Lifecycle*, „Journal of Financial Innovation”, R. 1 2015 nr 2.

W zakresie katalogu ryzyka literatura przedmiotu wspomina o następujących kwestiach⁴⁰¹:

1. czy zbiórkę poprzedził audyt inwestycji w zakresie księgowym,
2. czy platforma ma odpowiednią ilość inwestorów,
3. czy platforma zapewnia pełną transparentność działań,
4. w jakim zakresie platforma dopuszcza projekty finansowania, a w jakim wkład własny.

Obecnie najbardziej popularnymi platformami crowdfundingowymi są Crowdfunder, Indiegogo, Kickstarter, Patronite, a na rynku polskim – PolakPotrafi, Zrzutka.pl, Wspieram.to⁴⁰². Niektóre platformy działają jako miejsce specjalnego przeznaczenia i tworzą pulę kapitałów; inne tylko ułatwiają operacje dotacji. Logika znalezienia dla biznesu skutecznego sposobu finansowania wymaga profesjonalnej oceny sytuacji i zrozumienia ryzyka związanego z nowymi przedsięwzięciami.

3.2.3. Otwarte innowacje

Otwarty model innowacji, otwarte podejście innowacyjne lub otwarta innowacyjność (ang. *open innovation*) pojawiła się w latach 80. XX w. w wyniku zakwestionowania skuteczności modelu zamkniętych innowacji. Szereg definicji jest mocno

⁴⁰¹ Semen Son Turan, *Stakeholders in Equity-Based Crowdfunding: Respective Risks Over the Equity Crowdfunding Lifecycle*, „Journal of Financial Innovation” 2/1 (2015), s. 146.

⁴⁰² Krzysztof Biernacki, Damian Staszak, *Podatkowe aspekty rozliczeń tzw. crowdfundingu w Polsce*, „Monitor Podatkowy” 4 (2018), s. 23–29, <https://sip.legalis.pl/document-full.seam?documentId=mjxw62zog i3damjzgm3tomi>; (28.12.2019), s. 23.

zakotwiczony w teorii zarządzania wiedzą, kapitału ludzkiego czy organizacji uczącej się. Zamknięte innowacje powstawały w dziale B+R (badań i rozwoju), który opierał się na zasobach wewnętrznych organizacji, co nie zapewniało wystarczającego oparcia na globalizującym się rynku. Inspiracje czerpane spoza sztywnej struktury, tzw. otwarte innowacje, stanowią współczesny imperatyw (łac. *imperativus* – rozkazujący) w tworzeniu i czerpaniu innowacji. W 2013 r. H. Chesbrough wprowadził to pojęcie do teorii jako ważny czynnik rozwoju przedsiębiorstw w odniesieniu do innowacji technologicznych, organizacyjnych i marketingowych⁴⁰³. To podejście – wspólną i zaimportowaną wiedzę – akcentuje zespół. Takie podejście do innowacji prezentuje również D. A. Leonard, dla której innowacje to „twórcze ścieranie (...) pojawiające się na granicy wielu umysłów (...). Kreacja [innowacji] występuje wtedy, gdy różne grupy ludzi są skupione nad wspólnym problemem”⁴⁰⁴. I. Nonaka poszerza teorię, stwierdzając, że „istotą innowacji jest ponowne stworzenie organizacji według określonej wizji lub ideału. Aby wykreować nową wiedzę, należy dosłownie ponownie utworzyć firmę, w której wszyscy angażują się w proces jej organizacyjnej perfekcji”⁴⁰⁵. A. Oliver, E. Bascavusoglu-Moreau i A. Salter zaznaczają kluczowe znaczenie kapitału ludzkiego, bowiem tylko wykwalifikowany personel firmy może skutecznie wykorzystać wiedzę zewnętrzną⁴⁰⁶. U. Lichtenthaler definiuje otwarte innowacje jako systematyczne przeprowadzanie eksploracji, przechwytywania, zatrzymywania i wykorzystywania wiedzy z wewnątrz i z zewnątrz organizacji w całym procesie innowacyjnym⁴⁰⁷.

Kluczowe dla otwartych innowacji jest zapewnienie płynnej oraz wielokierunkowej komunikacji ze wszystkimi interesariuszami procesów innowacyjnych⁴⁰⁸. Przedsiębiorstwo, jak zauważa H. Chesbrough, w efekcie synergii, współtworzy współczesną generację innowacyjnych modeli biznesu, modele otwarte integrujące wewnętrzne i zewnętrzne pomysły. Rynki mogą być łączone, aby przyspieszyć kreację innowacji, a przedsiębiorcy zyskują rentę sieciową, nadając tradycyjnym

⁴⁰³ Władysław Janasz, Katarzyna Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 13.

⁴⁰⁴ Dorothy Leonard-Barton, *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1998, s. 35.

⁴⁰⁵ Ikujiro Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review” (2007), s. 162–171, s. 164.

⁴⁰⁶ Alexy Oliver, Elif Bascavusoglu-Moreau, Ammon Salter, *Toward an aspirational-level theory of open innovation*, „Industrial and Corporate Change” (2016), s. 11.

⁴⁰⁷ Ulrich Lichtenthaler, *Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions*, „Academy of Management Perspectives” 1/25 (2011), s. 75–93.

⁴⁰⁸ Marcin Gryczka, *Innowacyjność polskiej gospodarki w świetle modelu open innovation*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 33, t. 1. Gospodarka regionalna i międzynarodowa, t. 1 (2013), s. 33–53, s. 48.

strukturom nowe możliwości⁴⁰⁹. Otwarte platformy innowacji reprezentują środowiska wirtualne, które tworzą strukturę transferu innowacji oraz rynek odpowiadający podaży i popytowi na innowacje⁴¹⁰. W tabeli poniżej zebrano niektóre definicje otwartych innowacji⁴¹¹.

Tabela 27. Wybrane definicje otwartych innowacji

Rok	Badacze	Krótką charakterystyka
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.
2011	U. Lichtenthaler	Systematyczne prowadzenie eksploracji, zatrzymywania i wykorzystywania wiedzy wewnątrz i na zewnątrz granic organizacji w całym procesie innowacyjnym.
2013	M. Gryczka	Model sieciowego środowiska transferu wiedzy opartego na współpracy.
2013	S. Durst, P. Stähle	Organizacje wykorzystują otwarty proces sprzężony: zewnętrzny i wewnętrzny.
2015	A. Çubukcu, B. Gümüş	Część procesu innowacji.
2016	A. Oliver, E. Bascavusoglu-Moreau, A. Salter	Oparte na kapitale ludzkim, bowiem tylko wykwalifikowany personel firmy może skutecznie wykorzystać wiedzę zewnętrzną.
2019	C. F. Daiberl i in.	Reprezentują środowiska wirtualne, które tworzą strukturę transferu innowacji. Rynek elektroniczny, który odpowiada podaży i popytowi na innowacje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chesbrough, H. (2003) *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press; Lichtenthaler, U. (2011) *Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions* [w:] „Academy of Management Perspectives” 25 (1); Gryczka, M. (2013) *Innowacyjność polskiej gospodarki w świetle modelu open innovation* [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” (33, t. 1 Gospodarka regionalna i międzynarodowa. T. 1); Durst, S., Stähle, P. (2013) *Success Factors of Open Innovation – A Literature Review* [w:] „International Journal of Business and Management Review (IJBMR)” 4 (4); Çubukcu, A., Gümüş, B. (2015) *Systematic Design of an Open Innovation Tool* [w:] „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 195, s. 2859–2867. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.06.407; Oliver, A., Bascavusoglu-Moreau, E., Salter, A. (2016) *Toward an aspirational-level theory of open innovation* [w:] „Industrial and Corporate Change”; Daiberl, C. F., Oks, S. J., Roth, A., Mösllein, K. M., Alter, S. (2019) *Design principles for establishing a multi-sided open innovation platform: lessons learned from an action research study in the medical technology industry* [w:] „Electron Markets” 29 (4).

⁴⁰⁹ Henry Chesbrough, *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 2003, 52.

⁴¹⁰ Christofer F. Daiberl, Sascha Julian Oks, Angela Roth, Kathrin M. Mösllein, Steven Alter, *Design principles for establishing a multi-sided open innovation platform: lessons learned from an action research study in the medical technology industry*, „Electronic Markets” 4/29 (2019), s. 711–728, s. 713.

⁴¹¹ Linus Dahlander, David M. Gann, *How open is innovation?* „Research Policy” 6/39 (2010), s. 699–709, s. 703.

W literaturze nie ma zgodności, czy należy odejść od zamkniętego podejścia innowacyjnego wyłącznie na rzecz otwartego. L. Dahlander i D. M. Gann negują binarne klasyfikacje na otwarte i zamknięte systemy innowacji. Zamiast tego twierdzą, że oba systemy należy postrzegać jako kontinuum, traktując otwartość jako fazę procesu innowacji. A. Çubukcu i B. Gümüş są zdania, że otwarte innowacje muszą być częścią procesu innowacji w każdej organizacji⁴¹². Dla E. Wojnickiej w ramach sprawnego systemu innowacji przedsiębiorstwa powinny być żywo zainteresowane współpracą z ośrodkami innowacyjnymi i wiedzą spoza danego systemu. Do takich rozwiązań zalicza:

- aliance komplementarne (tzn. łączenie przedsiębiorstw o zróżnicowanych kompetencjach i udziałach rynkowych),
- aliance addytywne (tzn. łączące partnerów wspólnie wytwarzających i sprzedających dany produkt).

Drugim warunkiem sprawnego systemu innowacji jest kultura zachowań na poziomie firm, nastawienie władz publicznych czy społeczności lokalnej. Trzecim wymienianym warunkiem jest pełność – obecność wszystkich potrzebnych elementów systemu innowacji⁴¹³.

Na etapie projektowania modele biznesu to struktury, w których potrzeby zasobowe są znacznie większe niż wartość posiadanego przez przedsiębiorcę majątku⁴¹⁴. Wskazuje to na potrzebę absorpcji innowacji, czyniąc je problemem społeczności, a nie pojedynczej jednostki. Flagowe zjawiska wspierające innowacje to m.in. społeczne miejsce pracy (ang. *hackspaces*), warsztaty talentów (ang. *hacktoms*) czy inne aktywności wspierające (ang. *innovation marketplaces*). To możliwości ukazane w poniższej tabeli, które pomagają przedsiębiorstwu pozyskać niedostępne inaczej zasoby czy możliwości⁴¹⁵.

⁴¹² Ahmet Çubukcu, Bülent Gümüş, *Systematic Design of an Open Innovation Tool*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 195 (2015), s. 2859–2867, s. 2860.

⁴¹³ Elżbieta Wojnicka, *Interakcje w procesie innowacyjnym jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Michał Górzynski (red.), *System wspierania grom przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, 9–32 2006, s. 12.

⁴¹⁴ Tomasz Roman Smus, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, *Finansowanie start-upów w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” (2014), s. 217.

⁴¹⁵ Piotr Janulek, *Otwarte innowacje a projektowanie modeli biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie” 4/17 (2016), s. 257–268, s. 264.

Tabela 28. Wybrane aktywności w ramach otwartych innowacji

Typ	Przykłady	Charakterystyka
Hackspaces (in. Hackerspaces, Hacklabs). Przestrzeń i narzędzia	Fundacja Hacklag Hackerspace Wrocław Warszawski Hackerspace Fablab Lüneburg e.V.	Wielobranżowe miejsce pracy, gdzie można spotkać się, porozmawiać, zjeść posiłek i pracować. Uczestnicy łączą siły nad projektami na styku technologii, designu, sztuki i informatyki. W hackspaces przestrzeń i narzędzia są wspólne, a realizowane projekty pomagają w zdobyciu nowych umiejętności i znajomości.
Hackton (in. Hackathon) Wydarzenie	DaftCode GitLab Codilime	Wydarzenie, którego celem jest stworzenie użytecznego oprogramowania, kampanii reklamowej itd. Wydarzeniom towarzyszą konkursy, warsztaty czy akcje sponsorów.
Innovation marketplaces Serwis WWW	Researchgate Academia.edu SciMax Innoget Innocentive SSRN	Portale społeczności biznesowo-naukowej. Część serwisów oferuje usługi w zakresie P2P i P2B.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Janulek, P. *Otwarte innowacje a projektowanie modeli biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie”, R. 17 2016 nr 4.

Przestrzeń hakerska (z ang. *hackspaces*, *hackerspaces*, *hacklabs*), określana również jako *hacklab*, *makerspace* lub *hackspace*, to wielobranżowe społeczne miejsce pracy, gdzie można spotkać się, porozmawiać, zjeść posiłek i pracować. Uczestnicy łączą siły nad projektami na styku technologii, designu, sztuki i informatyki. W hackspaces przestrzeń i narzędzia są wspólne, a realizowane projekty pomagają w zdobyciu nowych umiejętności i znajomości. Kluczem do znalezienia najbliższego hackspaces może być wydarzenie lub realizowany projekt⁴¹⁶. Dodatkowo wykorzystanie zasobów ponad granicami organizacyjnymi jest wyjątkowo skutecznym silnikiem innowacji⁴¹⁷.

Jednym z wyzwań, przed którymi staje organizacja, jest poszukiwanie metod przyciągania interesariuszy do udziału w otwartych innowacjach. Ważną rolę odgrywają w tym wydarzenia pod nazwą maratony innowacyjne, hacktony lub hackathony (ang. *hacking maraton*), ponieważ budowanie społeczności jest częścią tworzenia ekosystemu innowacji. Hakaton nie jest niezależnym wydarzeniem,

⁴¹⁶ Ding Wang, Nick Dunn, Paul Coulton, *Grassroots maker spaces: A recipe for innovation?* http://eprints.lancs.ac.uk/73030/1/ding_ead.pdf, s. 1.

⁴¹⁷ Charles Dhanaraj, Arvind Parkhe, *Orchestrating Innovation Networks Vol. 31*, „Academy of Management Review” 3/31 (2006), s. 662.

a raczej częścią kontinuum innowacji, która przyspiesza rozwój nowych rozwiązań⁴¹⁸. Z badań I. Mulder, T. Jaskiewicz i N. Morelli wynika, że pozyskanie społeczności działa na identycznych zasadach jak pozyskanie klienta⁴¹⁹. Hakatony są coraz częściej wykorzystywane jako model interdyscyplinarnej współpracy i nauki. Innowacyjna technologia w danej dziedzinie wymaga złożonych interakcji w ramach multidyscyplinarnych zespołów⁴²⁰. Zastosowane podczas hakatonu gry, symulacje umożliwiają przetestowanie technologii. Zdobyta wiedza i umiejętności pomagają zastosować nowoczesne rozwiązania w rzeczywistych warunkach. Sekwencja działań w organizacji hakatonu może być następująca⁴²¹:

1. uczestnicy zgłaszają problem do rozwiązania podczas imprezy;
2. uczestnicy samodzielnie dzielą się na zespoły posiadające umiejętności niezbędne do rozwiązania problemów;
3. zespoły opracowują potencjalne rozwiązania;
4. mentorzy udzielają zespołom informacji zwrotnych dotyczących prototypu;
5. zespoły przedstawiają prototypowe projekty pozostałym uczestnikom (publiczności);
6. loża sędziów ocenia prace;
7. ustala się narzędzia i zasoby np. platformy komunikacji umożliwiające współpracę po wydarzeniu.

⁴¹⁸ John W. Ramatowski, Christopher Xiang Lee, Aikaterini Mantzavino, João Ribas, Winter Guerra, Nicholas D. Preston, Eva Schernhammer, Lawrence C. Madoff, Britta Lassmann, *Planning an innovation marathon at an infectious disease conference with results from the International Meeting on Emerging Diseases and Surveillance 2016 Hackathon*, „International journal of infectious diseases IJID official publication of the International Society for Infectious Diseases” 65 (2017), s. 93–97, s. 96.

⁴¹⁹ Ingrid Mulder, Tomasz Jaskiewicz, Nicola Morelli, *On digital citizenship and data as a new commons: Can we design a new movement?* „Cuaderno 73” 108 (2019), s. 97, s. 100.

⁴²⁰ Mataroria P. Lyndon, Michael P. Cassidy, Leo Anthony Celi, Luk Hendrik, Yoon Jeon Kim, Nicholas Gomez, Nathaniel Baum, Lucas Bulgarelli, Kenneth E. Paik, Alon Dagan, *Hacking Hackathons: Preparing the next generation for the multidisciplinary world of healthcare technology*, „International journal of medical informatics” 112 (2018), s. 1–5, s. 1.

⁴²¹ John W. Ramatowski, Christopher Xiang Lee, Aikaterini Mantzavino, João Ribas, Winter Guerra, Nicholas D. Preston, Eva Schernhammer, Lawrence C. Madoff, Britta Lassmann, *Planning an innovation marathon at an infectious disease conference with results from the International Meeting on Emerging Diseases and Surveillance 2016 Hackathon*, „International journal of infectious diseases IJID official publication of the International Society for Infectious Diseases” 65 (2017), s. 93–97, s. 96.

W tabeli poniżej ukazano zestawienie ważniejszych terminów dotyczących hakatonów.

Tabela 29. Ważniejsze terminy dotyczące hakatonów

Pojęcie	Charakterystyka
Akcelerator	Organizacja zapewniająca zasoby w celu opracowania produktu/usługi, które mają być następnie skomercjalizowane.
Hacker	Uczestnik hakatonu pracujący nad opracowaniem prototypowego rozwiązania.
Iteracja (łac. iteratio – powtarzanie)	Udoskonalanie i ulepszanie programu za pomocą opinii ekspertów, wskazówek i/lub metody prób i błędów.
Sędzia	Specjalista mający doświadczenie w danej dziedzinie przeglądu i ocenia prototypowane rozwiązania.
Mentor	Profesjonalista, który odpowiada na pytania zadawane przez zespoły hakatonu.
Organiczne tworzenie zespołów	Proces, w którym uczestnicy hakatonu samodzielnie składają się wg klucza problemów. Zespół nie opiera się na klasycznym przywództwie, ale na przywództwie opartym na nauce i kompetencjach.
Tło	Etap początkowy hakatonu, gdzie haker stoi przed uczestnikami i werbalizuje problem, którego rozwiązaniem jest zainteresowany podczas wydarzenia.
Prezentacja	Sesja, w której zespoły hakatonów mogą dać swoją ostateczną prezentację mentorom, którzy sugerują ulepszenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ramatowski, J. W., Lee, C. X., Mantzavino, A., Ribas, J., Guerra, W., Preston, N. D., Schernhammer, E., Madoff, L. C., Lassmann, B. *Planning an innovation marathon at an infectious disease conference with results from the International Meeting on Emerging Diseases and Surveillance 2016 Hackathon*, „International journal of infectious diseases. IJID official publication of the International Society for Infectious Diseases”, R. 65 2017.

Coraz większą rolę przypisuje się tzw. kolektywnej inteligencji w zakresie generowania i publikowania treści oraz współtworzenia zasobów internetu⁴²². Do naczelných inicjatyw należy środowisko otwartych źródeł (ang. *open source*). Otwarte źródła to pojęcie związane z projektowaniem i rozwojem oprogramowania. Jak analizuje U. Lichtenthaler, inicjatywy otwartych źródeł niekoniecznie są częścią systemu otwartych innowacji. Jeśli jednak organizacja polega na podejściu typu otwarte źródła do opracowywania produktów, które są następnie komercjalizowane wewnętrznie lub zewnętrznie – stosuje otwarte innowacje. Model biznesu umożliwia im uchwycenie wartości z otwartych innowacji⁴²³.

⁴²² Marta Stąporek, *Crowdsourcing, social media, livestreaming – nowe możliwości e-partycypacji użytkowników w kształtowaniu zbiorów, zasobów i usług bibliotek naukowych*, „Biuletyn Biblioteki Głównej Politechniki Śląskiej” (2014), s. 337–353, s. 1.

⁴²³ Ulrich Lichtenthaler, *Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions*, „Academy of Management Perspectives” 1/25 (2011), s. 75–93, s. 78.

Jednym z najbardziej popularnych i dobrze opisanych podejść do otwartych innowacji są portale typu *innovation marketplace*. Portale tego typu zapewniają platformę online dla organizacji i innowatorów, rozwiązywania problemów i potrzeb przedsiębiorstw. Tworzy to pomost dla organizacji i innowatorów, ponieważ portale są stosunkowo niedrogim sposobem zbierania innowacyjnych rozwiązań, otwierając przedsiębiorstwu globalny rynek dla innowacji. Są to miejsca konkursów w oparciu o system nagród i gromadzenia nowych pomysłów i projektów. Przykładem są portale internetowe InnoCentive, Ninesigma, Ideaken, Yet2 i Innoget mające na celu połączyć organizacje oraz innowatorów, aby za pośrednictwem technologii internetowych rozwiązać autentyczne problemy⁴²⁴. Innym przykładowym narzędziem otwartych innowacji jest wirtualny akcelerator np. helloalice.com. Platforma ta oparta jest o technologię uczenia maszynowego (ang. *machine learning*), która pomaga firmom znaleźć spersonalizowane zasoby poprzez automatyczny system potrafiący doskonalić się przy pomocy zgromadzonych danych. Innym przykładem jest aplikacja mobilna AceBy oparta na lokalizacji typu *peer-to-peer*. Jest to platforma internetowa, która łączy pracodawców i freelancerów. Inne platformy wykorzystują także możliwości geolokalizacji. Znajdowanie osoby, która jest na scenie (prowadzi konferencję, szkolenie), a następnie żmudne szukanie jej w mediach społecznościowych może czasami być trudne. Funkcja „znajdź w pobliżu” mobilnych aplikacji wykorzystuje modem bluetooth urządzenia do wyszukiwania osób, którzy aktywowali tę funkcję. Można ustawić monit, jeśli znajomy pojawi się w polu bluetooth.

Proponowana w literaturze typologia otwartych innowacji wskazuje na źródła pochodzenia tej otwartości⁴²⁵. Brakujące kompetencje można uzupełniać – otwierając przedsiębiorstwo na pomysły z zewnątrz (ang. *outside-in*) oraz niewykorzystane do tej pory pomysły z wewnątrz (ang. *inside-out*). W odmianie *outside-in* otwartość w systemie innowacji sprowadza się do absorpcji pomysłów i technologii z różnych źródeł zewnętrznych, takich jak klienci, dostawcy czy eksperci. W odmianie *inside-out* wymaga się takiej organizacji, aby wyłonić niewykorzystane wewnętrzne pomysły. Przedsiębiorstwa pracują sprawniej, gdy ludzie czują się związani 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 osób⁴²⁶. Wydaje się jednak, co

⁴²⁴ Ahmet Çubukcu, Bülent Gümüş, *Systematic Design of an Open Innovation Tool*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 195 (2015), s. 2859–2867, s. 2861.

⁴²⁵ Anna Teresa Wziętek-Kubiak, *Czynniki innowacji i ich współzależność a rodzaje innowacji*, [w:] Anna Teresa Wziętek-Kubiak (red.), *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność: Praca zbiorowa*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2011, s. 79–100, s. 81.

⁴²⁶ Ahmet Çubukcu, Bülent Gümüş, *Systematic Design of an Open Innovation Tool*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 195 (2015), s. 2859–2867, s. 2860.

przyznają S. Durst i P. Stähle, że na różnych etapach otwartego procesu innowacji potrzebne są różne osoby, umiejętności, charakterystyki osobiste. Wskazuje to na potrzebę stosowania metody zespolonej, gdzie organizacja łączy procesy zewnętrzne i wewnętrzne poprzedzone diagnozą osobistych możliwości psychicznych danego pracownika⁴²⁷.

3.2.4. Przedsiębiorczość technologiczna

Według słownika Webstera termin „przedsiębiorczość” (ang. *entrepreneurship*) pojawił się w instrukcji króla Prus: „(...) jeśli kraj nie obfituje w paszę, musisz domówić się z jakimś przedsiębiorcą (...)”. W XIX w. pojęcie „przedsiębiorca” dotyczyło osoby, która wykonywała działalność gospodarczą, niekoniecznie na własny rachunek⁴²⁸. Technologia to zbytek słów umiejętność i nauka (stgr. *τέχνη*, *techne*, sztuka, umiejętność, zręczność; + – *λογία* < stgr. *λόγος* → mowa, rozprawa, traktat, nauka). Według zacytowanego słownika technologia to praktyczne zastosowanie wiedzy w określonym obszarze, współcześnie rozumiane w kontekście procesów technicznych⁴²⁹.

Przedsiębiorczość technologiczna (ang. *technology + entrepreneurship, technopreneurship*) jest ważnym mechanizmem w logice biznesu, stanowiąc pomost między koncepcjami przedsiębiorczości, a zarządzaniem technologią i innowacjami. Pierwsze wzmianki na temat przedsiębiorczości technologicznej pojawiły się na konferencji w Purdue University w 1970 r. W polu założeń teorii przedsiębiorczości technologicznej znajdują się w szczególności te szanse, które związane są z przekształceniem wyników badań i potencjału badawczego instytucji naukowych, przedsiębiorstw oraz niezależnych innowatorów w komercyjną wartość. W ciągu ostatnich lat przedsiębiorczość technologiczna coraz częściej jest tematem podejmowanych badań. Analizując występowanie terminu *technopreneurship* we wszystkich typach publikacji indeksowanych w bazie Scopus w chwili wykonania badania, tzn. 1.03.2019 r. znaleziono: artykuły 429, materiały konferencyjne 206, recenzje 24, rozdziały w książkach 17, inne typy źródeł 8⁴³⁰. Z danych uzyskanych w Scopus można poznać także częstotliwość występowania tego terminu w poszczególnych polach badawczych:

1. biznes, zarządzanie i rachunkowość (224),
2. informatyka (205),
3. inżynieria (180),

⁴²⁷ Susanne Durst, Pirjo Stähle, *Success Factors of Open Innovation – A Literature Review*, „International Journal of Business and Management Review (IJBMR)” 4/4 (2013), s. 111–131, s. 114.

⁴²⁸ Merriam-Webster, *Entrepreneurship*, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/entrepreneurship>; (19.01.2019).

⁴²⁹ Merriam-Webster, *Technology*, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/technology>; (19.01.2019).

⁴³⁰ Operatory wyszukiwania: wszystkie pola, zakres wyszukiwania: wszystkie typy publikacji.

4. nauki społeczne (127),
5. energia (88),
6. ekonomia, ekonometria i finanse (68),
7. nauka o materiałach (58),
8. matematyka (49),
9. nauka o środowisku (48),
10. sztuka i humanistyka (38),
11. teoria decyzji (30),
12. chemia (17),
13. biochemia, genetyka i biologia molekularna (16),
14. pozostałe (12).

Jak widać, konstrukt „przedsiębiorczość technologiczna” nie jest zawłaszczony przez informatykę czy inżynierię. Analiza abstraktów artykułów (n = 70) z tego badania dotyczących publikacji z 2018 r. aplikacją Textalyser.net wykazała, że dominujący wątek w publikacjach o tematyce technopreneurship to wydajność (48), uczenie się (42), zarządzanie (36), informacja (35), biznes (35), jakość (33), usługa (33), produkcja (30). Ważne miejsce usług może świadczyć o rosnącym znaczeniu innowacji specyficznych dla usług⁴³¹.

P. Kordel definiuje przedsiębiorczość technologiczną jako „dynamiczną zdolność organizacyjną w obszarach tworzenia i odkrywania oraz eksploatacji szans technologicznych, co wymaga synchronizacji rozwoju organizacyjnego z otoczeniem”⁴³². H. Chesbrough doszedł do wniosku, że organizacje zdecydowanie powinny wchodzić w interakcje z otoczeniem i pozyskiwać zewnętrzne technologie. T. Bailetti zwraca uwagę, że to, co odróżnia przedsiębiorczość technologiczną od innych typów przedsiębiorczości to wspólne eksperymentowanie i produkcja nowych produktów, aktywów i ich atrybutów, które są ściśle powiązane z postępowaniem wiedzy naukowej i technologicznej oraz prawem własności do aktywów firmy⁴³³.

Przedsiębiorczość technologiczna jest inwestycją w różnorodne aktywa, które są powiązane z postępowaniem wiedzy naukowej i technologicznej, w celu kreowania wartości dla firmy. Przedsiębiorczość technologiczna jest głównym motorem tworzenia firm technologicznych, czemu służą programy rządowe wspierania technologii, wydarzenia dotyczące innowacji (targi, konferencje itd.). Kluczowe znaczenie ma tu kształcenie w zakresie przedsiębiorczości służące komercjalizacji nowych

⁴³¹ Susanne Durst, Pirjo Stähle, *Success Factors of Open Innovation – A Literature Review*, „International Journal of Business and Management Review (IJBM)” 4/4 (2013), s. 111–131, s. 113.

⁴³² Piotr Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna a struktury organizacyjne: Wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe – Politechnika Śląska. Organizacja i Zarządzanie” (2016), s. 2–3.

⁴³³ Tony Bailetti, *Technology entrepreneurship: Overview, definition, and distinctive aspects*, „Technology Innovation Management Review” (2012), s. 5–12, s. 5.

wynalazków. Tabela poniżej ukazuje wybrane rozumienia konstruktów przedsiębiorczości technologicznej.

Tabela 30. Wybrane definicje przedsiębiorczości technologicznej

Rok	Badacze	Krótką charakterystyka
2012	T. Bailetti	Przedsiębiorczość technologiczna jest inwestycją w różnorodne aktywa, które są powiązane z postępowaniem w dziedzinie nauki i technologicznej, w celu kreowania wartości dla firmy.
2015	C. S. Hayter	To zjawisko zakładania przedsiębiorstw spółek typu spinoff przez wykładowców uniwersyteckich, studentów lub pracowników uczelni. Zjawisko występuje wtedy, gdy rozwój naukowy albo inżynierski tworzy kluczowy element szansy, która stanowi podstawę pojawienia się nowych przedsięwzięć, rynków, klastrów czy nawet całych przemysłów.
2016	P. Kordel	Dynamiczna zdolność organizacyjna w obszarach tworzenia i odkrywania oraz eksploatacji szans technologicznych.
2017	B. Mishiragchaa	Przedsiębiorczość technologiczna służy biznesom w fazie inkubacji, inwestorom <i>venture capital</i> i inwestorom dążącym do dywersyfikacji portfeli firm o wysokim potencjale technologicznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bailetti, T. (2012) *Technology entrepreneurship: Overview, definition, and distinctive aspects* [w:] „Technology Innovation Management Review”; Kordel, P. (2016) *Przedsiębiorczość technologiczna a struktury organizacyjne. Wyniki badań empirycznych* [w:] „Zeszyty Naukowe – Politechnika Śląska. Organizacja i Zarządzanie”; Mishiragchaa, B. (2017) *Accelerators as a Tool to Support Startup Ventures: Assessing Their Performance and Success Factors. Literature Review* [w:] „Studia i Prace WNEiZ” 48; Hayter, C. S. (2015) *Public or Private Entrepreneurship? Revisiting Motivations and Definitions of Success among Academic Entrepreneurs* [w:] „Journal of Technology Transfer” 40 (6).

Definicje przedsiębiorczości technologicznej w szerokim zakresie odnoszą ten termin od procesu do działania sektorowe. Jednak wspólną płaszczyzną w tym zjawisku stanowi otwarcie przedsiębiorstwa na wiedzę naukową. W tym kontekście technologia Web 2.0 pozwala użytkownikom na taką interakcję. Współpraca za pomocą mediów społecznościowych pomaga zbliżyć ze sobą twórców i wynalazców oraz donatorów i przedsiębiorców. Wiedza jest generowana przez różne organizacje od uniwersytetów, ośrodków badawczych do kreatywnych jednostek w sieci internet. Służą temu budowanie nowych modeli opartych na takim ekosystemie⁴³⁴. Charakterystyczne aktywności opisane w tym obszarze nauki to inkubatory przedsiębiorczości oraz akceleratory przedsiębiorczości.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na możliwości, jakie daje ekosystem innowacji, co w praktyce przekłada się na połączenie zasobów i możliwości – to z kolei zapewnia wyższą wartość. Inkubatory przedsiębiorczości stały się zjawiskiem wszechobecnym w wielu częściach świata, a postrzegane są jako narzędzia

⁴³⁴ Małgorzata Poniatowska-Jaksch, Roman Sobiecki (red.), *Sharing economy: (gospodarka współdzielenia)*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016, s. 7.

promujące rozwój firm opartych na rozwoju i technologii. Są definiowane jako środowisko wsparcia dla firmy w okresie inkubacji pomysłu⁴³⁵. Według OECD inkubatory służą komercjalizacji badań uniwersyteckich, służą zapewnieniu infrastruktury i pomocy technologicznej. Jak wynika z tej publikacji, nie ma uniwersalnego modelu inkubacji przedsiębiorczości. Istnieje raczej duża różnorodność rodzajów inkubatorów przedsiębiorczości, sposobów ich działania, celów, które realizują⁴³⁶. A. Bergek i C. Norrman wyizolowali takie aktywności jak⁴³⁷:

- wspólna przestrzeń biurowa,
- wspólne usługi wsparcia lub porad,
- zapewnienie sieci partnerów.

Nie ma zgody czy inkubator jest organizacją, czy też bardziej ogólnym środowiskiem przedsiębiorczości. W ostatnich latach pojawił się nowy element ekosystemu innowacji, mianowicie akceleratory przedsiębiorczości. Branża akceleracji szybko się rozwija i coraz trudniej jest precyzyjnie określić, czym jest akcelerator. Akceleratory są inną formą inkubacji przedsiębiorczości, w szczególności jej wersją w sektorze prywatnym⁴³⁸. O ile inkubatory są domeną profesjonalistów, badaczy i naukowców, to akceleratory penetrują głównie przedsiębiorcy oraz donatorzy typu *venture capital* czy anioły biznesu (ang. *business angel*, *angel investor*)⁴³⁹. Akcelerator ma następujące cechy strukturalne⁴⁴⁰:

- otwartość,
- pomoc w finansowaniu,
- intensywny mentoring.

Polskie akceleratory stanowią ważne ogniwo w ekosystemie innowacji. Aż 24% startupów, które pozyskały finansowanie, znalazło je dzięki pomocy tych podmiotów (w 2017 r. 12%)⁴⁴¹. Jak wynika z raportu Polskie Startupy 2018 w ocenie star-

⁴³⁵ Anna Bergek, Charlotte Norrman, *Incubator best practice: A framework*, „Technovation” 1–2/28 (2008), s. 20–28, s. 24.

⁴³⁶ Organisation for Economic Co-operation and Development, Local Development and Business Incubators: Experiences of Enterprise and Job Creation, *Business incubation: International case studies*, OECD, Paris 1999.

⁴³⁷ Anna Bergek, Charlotte Norrman, *Incubator best practice: A framework*, „Technovation” 1–2/28 (2008), s. 20–28, s. 25.

⁴³⁸ Badamlyankhui Mishigragchaa, *Accelerators as a Tool to Support Startup Ventures: Assessing Their Performance and Success Factors. Literature Review*, „Studia i Prace WNEiZ” 48 (2017), s. 9–19, s. 10.

⁴³⁹ Anioły Biznesu to najczęściej osoby prywatne inwestujące własne fundusze w potencjalnie dochodowe okazje biznesowe. Venture capital to instytucje, które wykorzystują w tym celu fundusze powierzone.

⁴⁴⁰ Sebastien Brunet, Miklos Grof, Diego Izquierdo, *Global Accelerator Report 2016*, http://gust.com/accelerator_reports/2016/global/; (20.01.2019).

⁴⁴¹ Magdalena Beauchamp, Julia Krysztofiak-Szopa, Tomasz Ocieпка, *Polskie Startupy. Raport 2018* (2019), s. 7.

tupowców, największe znaczenie dla pozyskania wiedzy do rozwoju i inkubacji ich biznesu mają w kolejności: indywidualny mentoring (58%), akceleratory przedsiębiorczości (42%) i wydarzenia dotyczące innowacyjności, np. hakatony (39%). Wskazuje się na ważny wkład motywacji i systemu mentoringu w ostateczny kształt modelu biznesu tych przedsiębiorstw, czego motorem stały się aktywności wspierane przez media społecznościowe, jak spotkania branżowe, szkolenia, hakatony itd. We wnioskach z raportu napisano, że akceleracja to krok w stronę partnerstwa strategicznego. Może wynikać to z przeświadczenia, że innowacje mogą się rozwijać najskuteczniej w symbiozie, gdzie uniwersytety i placówki naukowo-badawcze to miejsca prowadzenia badań podstawowych, natomiast podmioty gospodarcze efektywnie przekształcają teoretyczne koncepcje w nowe produkty (komercjalizują wiedzę)⁴⁴².

W ramach ekosystemu innowacji istnieje wiele aktywności, które można zakwalifikować do przedsiębiorczości technologicznej, a które realizowane są dzięki potencjałowi mediów społecznościowych. Przykładowo, platforma Crunchbase, pierwotnie zbudowana do śledzenia startupów, oferuje zaawansowane funkcje wyszukiwania, analizy trendów rynkowych i alerty śledzące branże, ludzi, firmy i inwestorów. Inna platforma finansowania – Gust – służy zarządzaniu inwestycjami na etapie inkubacji biznesu. Wspiera przedsiębiorców w wielu aspektach, w szczególności łącząc ich wkład z pomocą ekspercką np. księgową. Jest to szczególnie istotne, ponieważ przedsiębiorcy na etapie inkubacji chcą pracować z coraz bardziej wyrafinowanymi inwestorami, w tym instytucjami akademickimi, ci zaś z kolei są przyzwyczajeni do współpracy z bardziej wyrafinowanymi graczami rynku. Stąd partnerstwo i sojusz z przedsiębiorstwami usług profesjonalnych (obsługa prawna i księgową) wydaje się kluczem do takiej inkubacji.

Jednym z naczelnych wyzwań w zarządzaniu innowacjami jest pomost między badaniami a inwestorami. Platforma InnoCentive, w modelu nagrody za przedsięwzięcie (ang. *model prize venture*), wykorzystuje konkursy, za pomocą których donatorzy instytucjonalni mogą zminimalizować ryzyko inwestycji w nowe przedsięwzięcia. Model platformy umożliwia opłacalne rozwiązywanie problemów finansowych innowatorów. Sercem modelu są nagrody motywacyjne, które mają ich przyciągnąć. Naukowcy, badacze i profesjonaliści budują opłacalny model biznesu za pomocą strategicznie zaprojektowanego konkursu z nagrodami, często odbywającego się etapami, które działają jak punkty kontrolne. Inwestorom, którzy ocenią pozytywnie te punkty kontrolne, daje to powód do dalszych inwestycji w projekt⁴⁴³.

⁴⁴² Marcin Gryczka, *Innowacyjność polskiej gospodarki w świetle modelu open innovation*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 33, t. 1 Gospodarka regionalna i międzynarodowa, t. 1 (2013), s. 33–53, s. 47.

⁴⁴³ Whitepaper: Prize Venture 2016.

W tym modelu dochodzi jeszcze jeden aspekt: konkursów nie wiążą formalnie instytucje, które je organizują ze startupami. Mogą natomiast, w modelu darmowej podwózki (ang. *free rider*), korzystać z potencjału projektu⁴⁴⁴. W tabeli poniżej przedstawiono wybrane działania w zakresie akceleracji biznesu z uwzględnieniem potencjału społeczności.

Tabela 31. Wybrane aktywności akceleratorów w sieci internet

Przykład	Charakterystyka
Crunchbase	Platforma informacji biznesowych o firmach prywatnych i publicznych. Serwis ułatwia szybkie monitorowanie firm zadanej branży, znalezienie odpowiedniego inwestora oraz obserwacje konkurencji.
Gust	Platforma w modelu SaaS do zarządzania inwestycjami na etapie inkubacji biznesu. Wspiera przedsiębiorców we wszystkich aspektach, od kreacji innowacji po skuteczną jego komercjalizację. Zrzesza 1500 organizacji inwestycyjnych w ponad 150 krajach.
InnoCentive	Platforma w modelu Model Prize Venture chwali się posiadaniem 390 000 użytkowników z ponad 190 krajów. W portfolio klientów są Booz Allen Hamilton, Eli Lilly, NASA, Cleveland Clinic, AstraZeneca.
AngelList	Platforma dla menedżerów akceleratorów i inkubatorów.
StartupRanking	Ranking reprezentuje pozycję startupu według opracowanego algorytmu.
Valuer.ai	Platforma do wyszukiwania startupów, akceleratorów i inwestorów.

Źródło: opracowanie własne.

Współpraca odgrywa ważną rolę w kształtowaniu konkurencyjności organizacji. Współczesna firma nie polega wyłącznie na własnych zasobach badawczych. Innowacji, w tym w szczególności własności intelektualnej, szuka na zewnątrz firmy, a transfer technologii jest jednym z celów strategicznych. W dzisiejszym świecie organizacje nie mają wiedzy na wyłączność. Ta zmiana ma miejsce zwłaszcza w związku z działaniami o wartości dodanej, które pojawiają się coraz częściej w sieci przedsiębiorstw. Lęk przed nieznanym, brak świadomości technologicznej oraz rozumienia korzyści przemawiają za promocją akceleracji przedsiębiorczości na styku nauki i biznesu przy udziale mediów społecznościowych⁴⁴⁵.

⁴⁴⁴ Model darmowej przejażdżki: osoba lub organizacja czerpie korzyści z działań drugiej strony, nie przyczyniając się do kosztów związanych z takimi działaniami, np. latarnia morska, czyste powietrze itd. Zjawisko można zilustrować za pomocą tzw. dylematu więźnia. Model wolnego jeźdźcy dotyczy także przekazu w mediach i ilustruje, dlaczego w publicznych mediach szerzą się głównie wiadomości złe lub sensacyjne (zwiększające oglądalność), natomiast dobre i pozytywne są niedostatecznie zasilane przez media (zmniejszające oglądalność).

⁴⁴⁵ *Bariery digitalizacji usług profesjonalnych*, [w:] Piotr Janulek, Robert Partyka (red.), *Monogra*, AGH, Kraków 2018, s. 1–20, s. 9.

Rozdział 4

Modele biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych wykorzystujących media społecznościowe. Badania empiryczne

Umiejętności projektowania innowacyjnych modeli biznesu w gospodarce cyfrowej można rozwijać. Sprowadza się to w istocie, jak zaznacza G. Nogalski, do „kultury testowania hipotez”⁴⁴⁶. Hipotetyczne jest, w jakim stopniu media społecznościowe zmieniają modele biznesu tych przedsiębiorstw w kierunku ich innowacyjności, w jaki sposób istniejące modele biznesu można dostosować do stale zmieniających się warunków oraz jak ocenić wpływ mediów społecznościowych na projektowanie modeli biznesu. Te problemy wymagają rozwiązania oraz zbadania w środowisku tych przedsiębiorstw, co może przyczynić się do poznania ważnego dla nauki o zarządzaniu problemu badawczego, zarówno w sferze teoretycznej, jak i utylitarnej⁴⁴⁷.

Rozdział omawia cele, metody, zmienne i zbudowane na ich gruncie hipotezy. Zaprezentowano zasady ustalenia wielkości próby. Przedstawiono wyniki analiz statystycznych oraz wybranych analiz przypadków w zakresie zastosowania mediów społecznościowych w aspekcie usług profesjonalnych. Ze względu na obszerność zabiegów na relacjach zmiennych wyniki statystyczne zostały potraktowane fragmentarycznie i selektywnie bardziej w celu ukazania logiki metodycznej aniżeli pełnego obrazu badań empirycznych. Ich pełna eksplikacja ma miejsce w pracy doktorskiej z 2021 r.⁴⁴⁸

⁴⁴⁶ Bogdan Nogalski, Agnieszka A. Szpitter, Zbigniew Kreft, *Zarządzanie wiedzą w organizacji jako czynnik zmian modeli biznesowych*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” (2010), s. 128.

⁴⁴⁷ Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda, *Metodyka dekodowania pól znaczeń jako nowoczesne narzędzie identyfikacji modelu biznesu*, „Przegląd Organizacji” 3 (2017), s. 11–18, s. 14.

⁴⁴⁸ Piotr Janulek, *Media społecznościowe w procesie projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych*, Rozprawa doktorska 2021, s. 214.

4.1. Wstęp do badań empirycznych

Część badawcza ma dostarczyć dowodów dla zrozumienia związku pomiędzy modelem biznesu a potencjałem mediów społecznościowych i jest próbą udzielenia odpowiedzi na postawione przez badacza pytania. Decyzje co do założeń, metod i analizy są podyktowane przez opracowany wcześniej, a opublikowany na wstępie plan przebiegu procesu badawczego⁴⁴⁹. W badaniach zasadniczą rolę odgrywa pluralizm w zakresie paradygmatu naukowego, co odzwierciedla uzupełnienie zasadniczej strategii badań ilościowych o badania jakościowe. Za decyzją o tej polityce badań stoi aktualny pogląd filozoficzny głoszący, że w naukach społecznych nie można mówić o jednym, jedynie prawdziwym paradygmacie. Za pogląd filozoficzny rozumie się tu stojące u fundamentu badań paradygmaty badawcze. Paradygmaty to powszechnie uznawane osiągnięcia naukowe, zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki⁴⁵⁰. Paradygmaty w pewnym czasie (w danej chwili) dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań⁴⁵¹. Przez pierwsze kilkanaście lat tego wieku, w polskiej klasyfikacji nauki o zarządzaniu występowały w dwóch odmiennych metodologicznie obszarach nauk ekonomicznych i humanistycznych⁴⁵². Według obecnie obowiązującej systematyki dyscyplina nauki o zarządzaniu i jakości leży w dziedzinie nauk społecznych. W naukach tych łączenie różnych paradygmatów i technik jest dopuszczalne⁴⁵³.

Wypracowywany w tym względzie światopogląd badacza w zakresie oczekiwań i doboru odpowiednich metod badań osadza się na założeniu o równoprawności spojrzenia:

- postpozytywistycznego, gdzie wiedza naukowa powstaje w wyniku obserwacji i pomiarów – objawia się w deklaracji: rozumiem, gdy potrafię to zmierzyć;
- konstruktywistycznego, gdzie wiedza naukowa jest subiektywnym spojrzeniem badaczy pragnących jedynie zrozumieć, zastanowić się nad złożonością społecznie zachodzących zjawisk dziejących się w badanym kontekście – objawia się w deklaracji: rozumiem, gdy sam jestem na miejscu przedsiębiorcy.

⁴⁴⁹ John W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych: Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków op. 2013 (Enchiridion), s. 29.

⁴⁵⁰ Thomas S. Kuhn, Helena Ostromecka, Justyna Nowotniak, *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2009, s. 10.

⁴⁵¹ John W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych: Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków op. 2013 (Enchiridion), s. 30.

⁴⁵² Piotr Janulek, *Wybrane zagadnienia bibliograficzne a zarządzanie*, [w:] Małgorzata Smolarek (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania w organizacjach*, Sosnowiec 2016, s. 87–93, s. 88.

⁴⁵³ Łukasz Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 301.

Stąd też strategia równoprawności obu paradygmatów, które za Ł. Sułkowskim zakłada możliwość łączenia podejść, ale pod warunkiem dążenia do spójnych rezultatów poznawczych⁴⁵⁴.

4.1.1. Triangulacja metod

Termin triangulacja metodologiczna (łac. *triangularis* – trójkątny) odnosi się do wykorzystania pakietu zróżnicowanych metod w celu uzyskania spójności podstaw empirycznych do wnioskowania⁴⁵⁵. Triangulacja metodologiczna to metoda stosowana w badaniach społecznych, mająca zapewnić wyższą jakość prowadzonych badań. Polega na podejściu do badanego problemu z dwóch różnych punktów widzenia. To również dwa lub więcej niezależne pomiary⁴⁵⁶. Fundamentem filozoficznym triangulacji metodologicznej jest pluralizm epistemologiczny (antonim: monizm), który dopuszcza istnienie wielu czynników, elementów oraz zasad decydujących o prawdzie lub zbliżaniu się do prawdy dotyczącej rzeczy i zjawisk.

Efekt taki uzyskuje się dzięki zbieraniu danych za pomocą dwóch lub większej liczby metod (np. obserwacja razem z sondażem czy analizą treści), a następnie porównywanie i łączenie wyników. Może też oznaczać łączenie metod jakościowych i ilościowych⁴⁵⁷. Za wyborem strategii badań ilościowych uzupełnionych o badanie jakościowe przemawiają cele badań nie mieszczące się jedynie w obszarze efektywności poznawczej, ale zarówno poznawczej, jak i pragmatycznej. Uzupełnieniem są metody graficzne, które poskutkowały prezentacją wyników badań jakościowych.

4.1.2. Cel badań

Cele badawcze ukierunkowano na zagadnienia, którym do tej pory nie poświęcano dostatecznej uwagi. Wychodząc z założenia, iż przedsiębiorstwa usług profesjonalnych mogą być obiektem badań nad aspektami wpływu mediów społecznościowych w procesie projektowania innowacyjnych modeli biznesu, ustalono główny cel, który stanowi przedstawienie w aspekcie teoretycznym, poznawczym oraz aplikacyjnym istoty wpływu mediów społecznościowych na możliwości zaprojektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych. Nadrzędnemu celowi przyporządkowane zostały cele szczegółowe określone w trzech obszarach:

⁴⁵⁴ Ibidem, s. 102.

⁴⁵⁵ W geodezji triangulacja odnosi się do metody tworzenia map na podstawie precyzyjnego pomiaru kątów.

⁴⁵⁶ Sylwia Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uwierzytelnienie badań*, [w:] Wojciech Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 128–140, s. 128.

⁴⁵⁷ Uwe Flick, *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011 (Niezbędnik badacza), s. 79.

1. Teoretycznym, w tym:
 - Systematyzacja dorobku literatury przedmiotu z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w zakresie procesów projektowania innowacyjnych modeli biznesu.
 - Systematyzacja dorobku literatury przedmiotu w obszarze specyfiki nowoczesnych formuł świadczenia usług profesjonalnych.
 - Systematyzacja dorobku literatury przedmiotu w obszarze mediów społecznościowych we współczesnej gospodarce.
2. Empirycznym, w tym:
 - Określenie mechanizmów odpowiedzialnych za stworzenie szans na zaprojektowanie innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.
 - Identyfikacja potencjału i rozpoznanie możliwości tkwiących w mediach społecznościowych dla potrzeb projektowania modeli biznesu charakteryzujących się innowacyjnością.
 - Ocena i weryfikacja możliwości wykorzystania idei crowdsourcingu w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu.
 - Ocena i weryfikacja możliwości wykorzystania idei crowdfundingu w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu.
 - Rozpoznanie możliwości zastosowania otwartych innowacji w projektowaniu modeli biznesu w aspekcie wykorzystania mediów społecznościowych.
 - Wskazanie założeń i wytycznych wykorzystania przedsiębiorczości technologicznej, które mogą mieć znaczenie w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.
3. Aplikacyjnym, w tym:
 - Ukazanie przedsiębiorcom założeń projektowania modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych, które mogą być wspierane przez zastosowanie mediów społecznościowych.
 - Przedstawienie wytycznych dla projektowania innowacyjnych modeli biznesu adresowanych menedżerom przedsiębiorstw usług profesjonalnych.
 - Wyjaśnienie przedsiębiorcom, że jest możliwa regularna analiza wymiarów ich modeli biznesu z zastosowaniem mediów społecznościowych.
 - Wskazania ograniczeń w zakresie projektowania modeli biznesu, ukierunkowanych na wykorzystanie mediów społecznościowych.

Fakt, iż proces projektowania innowacyjnych modeli biznesu można analizować przez pryzmat wielu różnych aspektów, implikuje konieczność dogłębnego rozpatrzenia następujących problemów badawczych:

1. Jak projektować model biznesu wykorzystujący potencjał mediów społecznościowych.

2. W jaki sposób przedsiębiorstwa mogą zainicjować „kulturę testowania hipotez” w celu absorpcji innowacji do modelu biznesu.
3. W jaki sposób przedsiębiorstwa mogą pozyskać brakujące zasoby, partnerów i klientów bez inwestycji w drogie technologie.

4.1.3. Zakres badań

Zakresem badań objęto przedsiębiorstwa usług profesjonalnych, których definicję odzwierciedla rekomendacja Departamentu Statystyki ONZ oraz Polska Klasyfikacja Działalności. Usługi profesjonalne, które objęte są badaniem zawierają się w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) w sekcji M.

4.1.4. Zmienne i model badawczy

Przejsie od poziomu pojęciowego do poziomu empirycznego wymaga przekształcenia pojęć i koncepcji wyłonionych w toku badań literaturowych w zmienne. Zmienne, za K. Konarzewskim, to nazwy wraz z ich zbiorami zmierzonych wartości. To inaczej zbiory stanów (własności), w których badane obiekty mogą się znajdować⁴⁵⁸. Zdefiniować te zmienne to znaczy wskazać te zbiory⁴⁵⁹. Ustalenie zmiennych oraz mierników, za pomocą których można mierzyć te wartości stanowiło podstawę do zbierania danych⁴⁶⁰.

Rozpoznanie i dobór zmiennych pozwoliło na stworzenie modelu badawczego za pomocą zmiennych mających charakter definicyjny (w definicji są wymienione zjawiska obserwowalne będące przedmiotem badań). Model posłużył następnie uporządkowaniu, która zmienna jest zmienną niezależną, a która zmienną zależną⁴⁶¹. Zmienna zależna (ang. *dependent variable*) to zmienna, którą badacz chce wyjaśnić. Zmienna niezależna (ang. *independent variable*) to zmienna wyjaśniająca badane zjawiska, tj. zakładana hipotetyczna przyczyna zmian wartości zmiennej zależnej⁴⁶². Zmienna niezależna poprzedza zmienną zależną, a celem fundamentalnym jest zbadanie, czy prawdopodobne jest, że wywołuje skutek na

⁴⁵⁸ Zbigniew Spindel, *Kilka uwag na temat pojęcia zmiennej. Niespecyficzne zmienne zagregowane w badaniach psychologicznych*, [w:] Jerzy Brzeziński, Anna Brzezińska (red.), *Metodologia badań społecznych: Wybór tekstów*, wyd. 1. w tej ed., Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2011, s. 55–98, s. 69–70.

⁴⁵⁹ Krzysztof Konarzewski, *Jak uprawiać badania oświatowe: Metodologia praktyczna*, wyd. 2. popr., Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2002 (Literatura Pedagogiczna), s. 38–39.

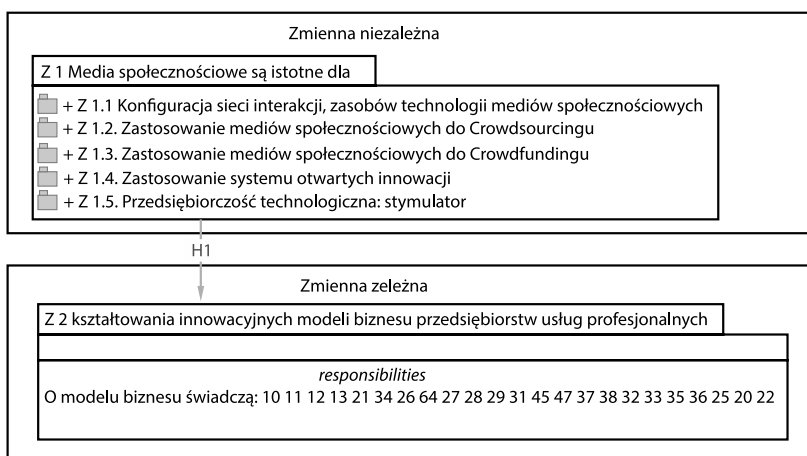
⁴⁶⁰ Jerzy Apanowicz, *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji zarządzania*, Gdynia 1997, s. 61.

⁴⁶¹ Wojciech Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] Wojciech Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 154–179, s. 159.

⁴⁶² Chava Frankfort-Nachmias, David Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Tadeusz Zysk, Aldona Zysk, Poznań op 2001, s. 613.

wynik⁴⁶³. Nie jest to zmienna niezależna w ścisłym znaczeniu tego terminu, bowiem za metodę przyjęto obserwację, a nie eksperyment⁴⁶⁴. Jednak w badaniach obserwacyjnych również nazywa się je zmiennymi niezależnymi, chociaż nie ustala się wartości zmiennych niezależnych, lecz jedynie przypisuje obiekty do pewnych grup na podstawie posiadanych przez nie cech⁴⁶⁵. Ustalone i pogrupowane zmienne przedstawiono poniżej w notacji graficznej. Hipotezę badawczą (H1) zdekomponowano przy pomocy zmiennych (Z). Zmienną niezależną oznaczono symbolem Z 1 (w rozbiciu na zmienne od Z 1.1 do Z 1.5), a zmienną zależną oznaczono symbolem Z 2. Na modelu zaznaczono również mierniki (ID pytań z kwestionariusza ankiety) odpowiedzialne za daną zmienną (*responsibilities*).

Rysunek 8. Zmienne stanowiące podstawę budowy modelu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

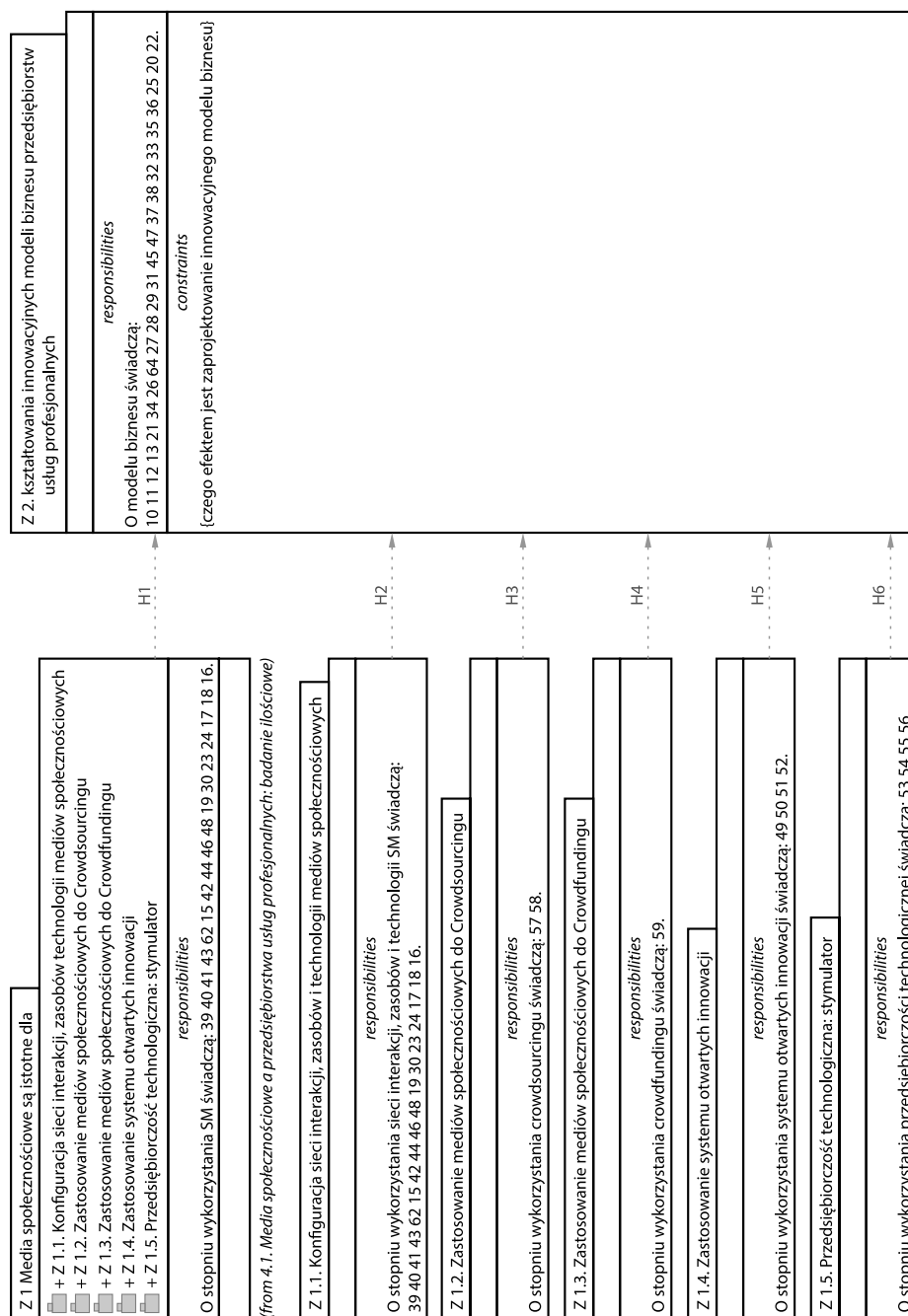
Ten zabieg pozwolił na wyprowadzenie 5 hipotez, z których hipoteza H1 jest hipotezą główną, a H2–H6 stanowią hipotezy częściowe. Aby zilustrować działania badawcze, na rysunku 9. przedstawiono graficzny model badawczy stanowiący podstawę do stwierdzeń opisujących relacje między zmiennymi. Na modelu zaznaczono również mierniki (ID pytań z kwestionariusza ankiety) odpowiedzialne za daną zmienną (*responsibilities*).

⁴⁶³ John W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych: Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków op. 2013 (Enchiridion), s. 74.

⁴⁶⁴ W eksperymencie niektóre zmienne są przez badacza ustawiane: niezależne od reakcji układu eksperymentalnego.

⁴⁶⁵ StatSoft, Inc., *Internetowy Podręcznik Statystyki: Zmienne niezależne a zmienne zależne*, https://www.statsoft.pl/textbook/glosfra_stat.html?https%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fglosx.html%23Independent%2520vs.%2520Dependent%2520Variables; (05 03 2019).

Rysunek 9. Model badawczy stanowiący podstawę postawionych hipotez



(from 4.1. Media społecznościowe a przedsiębiorstwa usług profesjonalnych: badanie ilościowe)

Źródło: opracowanie własne.

4.1.5. Hipotezy badawcze

W przedmiotowym badaniu model badawczy posłużył postawieniu hipotez. W tabeli poniżej zestawiono hipotezy, zmienne, które je opisują oraz pytania z ankiet (ID), które dotyczą poszczególnych zmiennych.

Tabela 32. Zestawienie hipotez, zmiennych oraz pytań z ankiet

Hipoteza	Pytania dot. zmiennej wyjaśniającej	Pytania dot. zmiennej wyjaśnianej
H1: media społecznościowe są istotne dla kształtowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.	Z1: 30, 40, 42, 44, 46, 48	Z2: 9, 13, 20–22, 25–29, 31–33, 35–38, 45, 47
H2: konfiguracja sieci interakcji, zasobów i technologii mediów społecznościowych jest istotna w zarządzaniu innowacyjnym modelem biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.	Z11: 14, 15, 16, 17, 18, 19, 23	Z2: 9, 13, 20–22, 25–29, 31–33, 35–38, 45, 47
H3: zastosowanie mediów społecznościowych do crowdsourcingu w sposób istotny zwiększa szanse na zbudowanie innowacyjnego modelu biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.	Z13: 57, 58	Z2: 9, 13, 20–22, 25–29, 31–33, 35–38, 45, 47
H4: zastosowanie mediów społecznościowych do crowdfundingu w sposób istotny zwiększa szanse na zbudowanie innowacyjnego modelu biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.	Z12: 59	Z2: 9, 13, 20–22, 25–29, 31–33, 35–38, 45, 47
H5: system otwartych innowacji istotnie wpływa na kształtowanie innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych opartych na zastosowaniu mediów społecznościowych.	Z15: 49, 51	Z2: 9, 13, 20–22, 25–29, 31–33, 35–38, 45, 47
H6: przedsiębiorczość technologiczna stanowi istotny stymulator projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych opartych na zastosowaniu mediów społecznościowych.	Z14: 53	Z2: 9, 13, 20–22, 25–29, 31–33, 35–38, 45, 47

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie studium przypadków wykorzystanie hipotezy jest uzasadnione w ograniczonym zakresie. Gdyby studium było ustrukturalizowane i oparte na próbie dobranej losowo, można by go użyć instrumentalnie do testowania teorii. W monografii oparto się jednak na jej znaczeniu pomocniczym w próbie generalizacji, a nie dowiedzeniu hipotezy⁴⁶⁶. W nauce o zarządzaniu najczęściej pojawia się hipoteza relacji stochastycznej, stanowiąca przypuszczenie, że zmiana zmiennej wyjaśniającej pociągnie za sobą określoną zmianę zmiennej wyjaśnianej⁴⁶⁷. Nie ma

⁴⁶⁶ W. Czakon wymienia rodzaje hipotez: warunek konieczny, warunek wystarczający, relacja deterministyczna i relacja stochastyczna.

⁴⁶⁷ Wojciech Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Wojciech Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 92–113, s. 99.

tu uzasadnienia forma hipotezy o wpływie zmiennej X na Y, z której można zbudować funkcję. W takim przypadku hipoteza miałaby postać: zmienna X jest determinantą dla zmiennej Y lub pytanie, jaka jest zależność Y od zmiennych niezależnych dla niej istotnych. J. Brzeziński dopuszcza istotnościową formę hipotezy, którą określa hipotezą istotności. W przyjętym w niniejszym badaniu wariantu J. Brzezińskiego hipotezy istotnościowe mogą nie określać cech przedmiotu, lecz wskazywać zmienne niezależne istotne dla badanej zmiennej zależnej, relatywny stopień ich istotności czy związku między zmiennymi niezależnymi⁴⁶⁸.

4.2. Media społecznościowe a przedsiębiorstwa usług profesjonalnych: badanie ilościowe

4.2.1. Metoda, technika i narzędzie badawcze

W badaniu ilościowym wykorzystano metodę badań ankietowych, która koncentruje się na rozwiązaniu problemu poprzez zbieranie informacji zwrotnych. Wpisuje się to w indukcyjną ścieżkę badawczą, co sprowadza się do potwierdzenia prawdziwości zjawiska w niektórych jego przypadkach (a nie wszystkich możliwych), a więc jest metodą zawsze zawodną i wymaga rygoru metodologicznego⁴⁶⁹. Zdecydowano się na metodykę gromadzenia danych w postaci kwestionariusza ankiety internetowej za pomocą narzędzi na platformie badawczej SurveyMonkey⁴⁷⁰. Szczególnym atutem tego serwisu jest eksport danych wynikowych bezpośrednio w formacie .sav do wykorzystania w pakiecie IBM SPSS Statistics, którą to aplikację wykorzystano z kolei do analizy statystycznej.

Badania empiryczne przeprowadzone zostały w 2018 r. Ankietę opublikowano 07.04.2018 r. Po pilotażu, którego celem była konfiguracja tego narzędzia, otwarto ją dla wypełniających 30.05.2018 r. Dane zbierano do 19.12.2018 r. Zachętą do wypełnienia ankiety była osobista lub telefoniczna rozmowa. Kontaktowano się z menedżerami przedsiębiorstw usług profesjonalnych z woj. śląskiego. Innym kolektorem danych był link w emailach skierowanych do tej grupy, link na blogu osobistym autora badań oraz linki w mediach społecznościowych.

⁴⁶⁸ Jerzy Brzeziński, *Elementy metodologii badań psychologicznych*, Warszawa 1980, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 56.

⁴⁶⁹ Marek Matejczak, *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu: ujęcie modelowe*, [w:] Marek Lisiński, Bernard Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 341–354, s. 341–342.

⁴⁷⁰ Zestaw narzędzi m.in. dotyczących analizy danych, doboru próby, eliminacji odchyleń, narzędzia do reprezentacji danych itd.

Analizy statystyczne wykonano w kilku kierunkach. W celu sprawdzenia czy istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy więcej niż dwoma niezależnymi grupami, zastosowano test Kruskala-Wallisa ze względu na anormalne rozkłady zmiennych. W przypadku dwóch grup był to test U Manna-Whitneya. Analiza korelacji Spearmana pozwoliła sprawdzić, czy występuje istotny statystycznie związek pomiędzy badanymi zmiennymi, tzn. czy zmienne są ze sobą powiązane jakąś konkretną, statystycznie istotną stwierdzoną empirycznie, zaobserwowaną relacją. Test chi-kwadrat pozwolił sprawdzić, czy porównywane grupy są równoliczne. Analiza regresji pozwoliła zbudować modele statystyczne składające się z istotnych statystycznie predyktorów.

4.2.2. Wyłonienie próby i jej charakterystyka

Na wielkość próby miał wpływ wolumen tych przedsiębiorstw usług profesjonalnych przedstawiony w biuletynie statystycznym województwa śląskiego na III kwartał 2018 r., gdzie znalazły się podstawowe mierniki charakteryzujące sytuację społeczno-gospodarczą woj. śląskiego. Działalność profesjonalną, naukową i techniczną na dzień 30.09.2018 r. reprezentowały 45 622 przedsiębiorstwa, z czego osoby prawne oraz jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej stanowiły 8 956, natomiast osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą stanowiły liczbę 36 666 przedsiębiorstw⁴⁷¹. Wielkości i kryteria, na których oparto działanie mające na celu wyłonienie próby badawczej:

1. Wielkość populacji ustalono w spisie przedsiębiorstw sekcji M PKD N = 45 622.
2. Za poziom istotny statystycznie przyjęto wartość $p < 0,05$.
3. Wielkość frakcji / procentowy udział zjawiska w populacji wynosi 20%⁴⁷².
4. $\alpha = 0,95$, co oznaczało, że na 95% można założyć pewność uzyskanych rezultatów.

Przy tak określonych kryteriach liczebność próby oszacowano na $n \geq 245$ przedsiębiorstw. Ankiety wypełniło 380 osób, jednak po usunięciu niekompletnych ankiet, pozostało ich 280. Z tych 280 osób większą część stanowiły kobiety ($n = 168$, tj. 60%). Średni staż pracy badanych osób wynosi $7,08 \pm 6,98$ lat, zaś wiek – $27,86 \pm 8,61$ lat. U istotnie większej części badanych osób długość funkcjonowania organizacji na rynku wynosi powyżej 10 lat, $\chi^2(3) = 92,26$, $p < 0,001$. Istotnie większa część z nich posiada własne przedsiębiorstwo, $\chi^2(5) = 221,41$, $p < 0,001$. Największa część z nich zatrudnia 250 osób i więcej, co przedstawiono w tabeli 33.

⁴⁷¹ Ilona Żurek, *Biuletyn statystyczny województwa śląskiego III kwartał 2018: Statistical bulletin of Śląskie Voivodship III quarter 2018*, Katowice 2018.

⁴⁷² Marian Oliński, *Model biznesu w kontekście celów strategicznych przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 267 (2016), s. 118–127, s. 121.

Tabela 33. Forma organizacyjna przedsiębiorstwa, średnie zatrudnienie w ciągu roku oraz długość funkcjonowania organizacji badanych osób na rynku

	Zmienna	n	%
Długość funkcjonowania organizacji na rynku	Powyżej 10 lat	136	49,5
	5–10 lat	59	21,5
	2–5 lat	46	16,7
	Poniżej 2 lat	34	12,4
Średnie zatrudnienie w ciągu roku	250 i więcej	66	23,6
	50–249	47	16,8
	16–49	44	15,7
	10–15	32	11,4
	5–9	37	13,2
	Poniżej 5	54	19,3
Forma organizacyjna przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwo prywatne osoby fizycznej	120	43
	Spółka osobowa	37	13,3
	Spółka kapitałowa	79	28,3
	Stowarzyszenie	5	1,8
	Spółdzielnia	3	1,1
	Inna	35	12,5

Źródło: opracowanie własne.

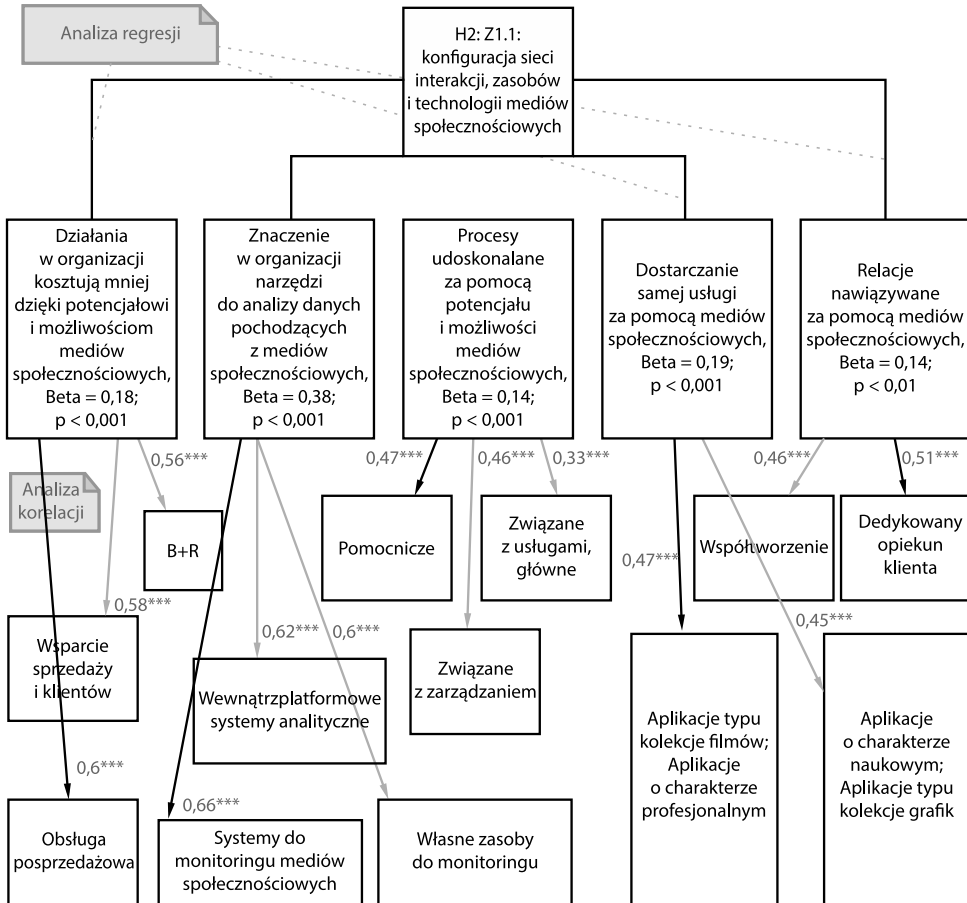
Główna działalność badanych organizacji dotyczy usług w zakresie planowania strategicznego oraz organizacyjnego, usług zarządzania innymi jednostkami, usług finansowych, reklamowych, technicznych oraz innych usług profesjonalnych dla biznesu.

4.2.3. Uogólnienia i podsumowanie

Przeprowadzone badania w części empirycznej pracy miały na celu wyjaśnienie na przykładzie próby wybranych przedsiębiorstw, dlaczego przedsiębiorstwo usług profesjonalnych bierze udział w mediach społecznościowych. Czy w wyniku tego przedsiębiorca przebudowuje używany model biznesu? Czy wie o to do innowacji w tym modelu? A może jedynie używa ich do bieżących zadań taktycznych i nie wykorzystuje w pełni potencjału mediów społecznościowych? Według zastosowanej polityki, aby przyjąć hipotezę H1, należy przyjąć wszystkie H2–H6 hipotezy. Nawet jeśli jedna z nich potwierdzi się tylko częściowo, hipoteza główna zostanie odrzucona. Poniżej pokazano podsumowanie analiz statystycznych sprowadzające się do następującego działania: jeśli przetestuje się hipotezę nr 1 i zostanie ona przyjęta, co zmieni test hipotezy cząstkowych odnośnie do hipotezy głównej?

Na rysunku poniżej ukazano w tym celu istotne statystycznie związki zarządzania innowacyjnym modelem biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych i konfiguracji sieci interakcji, zasobów i technologii mediów społecznościowych, którą testowano w hipotezie nr 2 (H2).

Rysunek 10. Istotne statystycznie związki w zarządzaniu innowacyjnym modelem biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych w świetle hipotezy nr 2

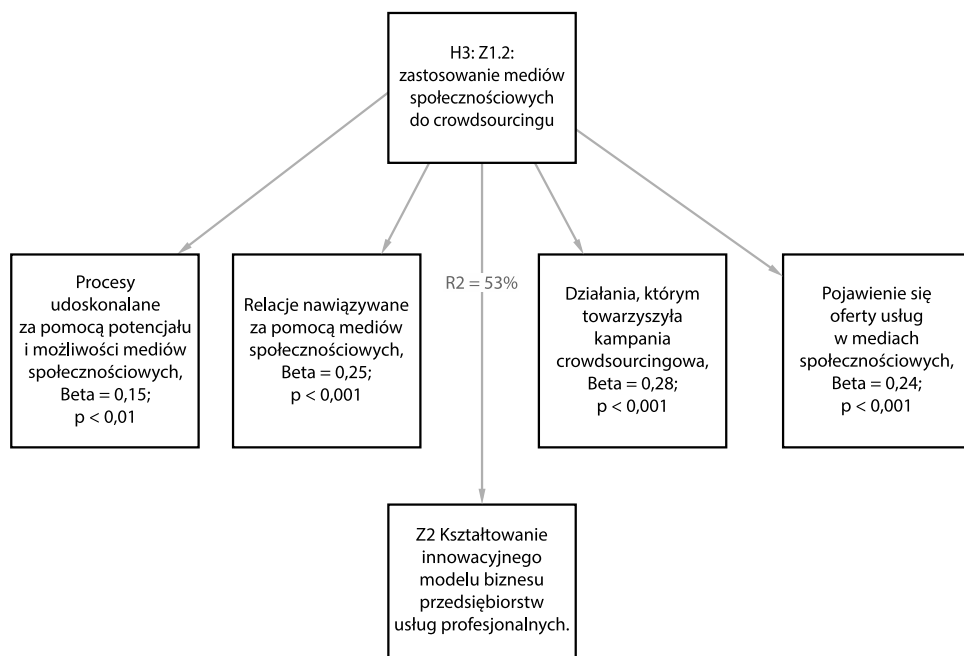


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Następnie poddano testom związek zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu i crowdsourcingu. Dało się zauważyć, że gdy uwzględniono w modelu zmienną Z1.2 (zjawisko crowdsourcingu), poprawiło to dopasowanie modelu. Dodanie go do stworzonego w pierwszej hipotezie modelu zwiększyło wartość, jaki

procent jednej zmiennej wyjaśnia zmienność drugiej z 52% do 53%. Ustalenia statystyczne po tym zabiegu pokazano na rysunku poniżej.

Rysunek 11. Predyktory istotne statystycznie zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu, którym towarzyszy kampania crowdsourcingowa



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

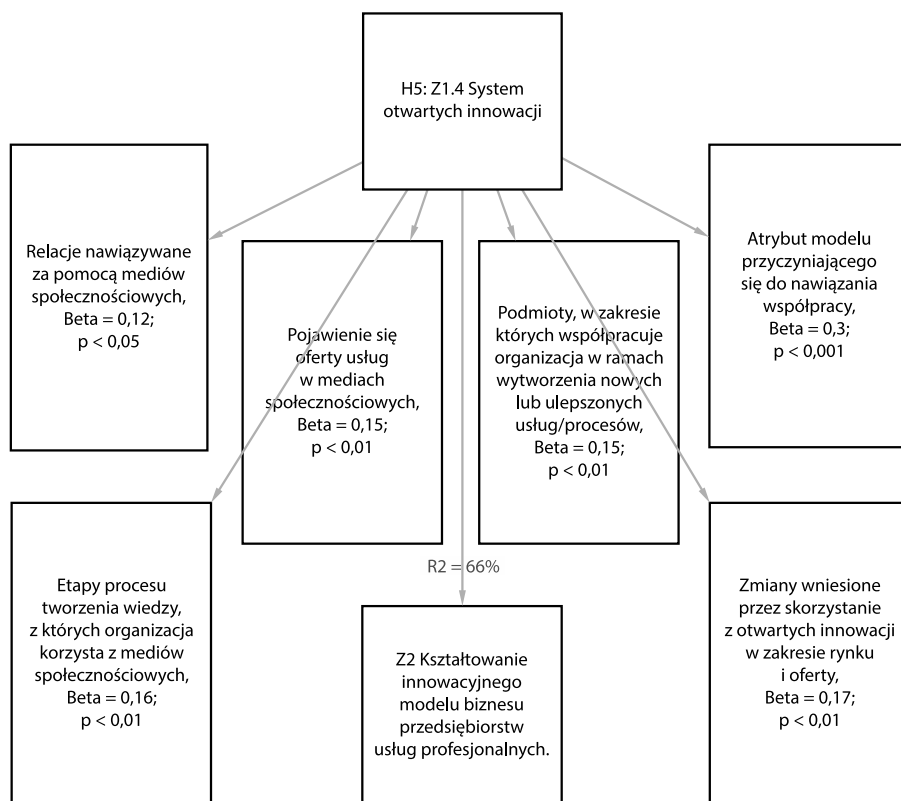
Nie potwierdziło się przypuszczenie, wyartykułowane za pomocą hipotezy, że zastosowanie mediów społecznościowych do crowdfundingu w sposób istotny zwiększa szanse na zbudowanie innowacyjnego modelu biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych. Pomimo tego, że crowdfunding silnie koreluje z innowacyjnym modelem biznesu, $r = 0,58^{473}$, $p < 0,001^{474}$, dodanie crowdfundingu do stworzonego modelu w pierwszej hipotezie spowodowało, iż stał się on nieistotnym statystycznie predyktorem zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu.

⁴⁷³ Według jednego ze sposobów interpretowania wartości korelacji r , tzn. poprzez podniesienie go do kwadratu, otrzymujemy 36%, czyli 36% procent zmiennej X wyjaśnia druga zmienna Y .

⁴⁷⁴ p -wartość, prawdopodobieństwo testowe (ang. *p-value*, *probability value*). Prawdopodobieństwo, że zależność, jaką zaobserwowano w losowej próbie z populacji mogła wystąpić przypadkowo.

Natomiast pozytywny wpływ na model statystyczny miało wprowadzenie trzech nowych predyktorów wykorzystania otwartych innowacji, które okazały się być najsilniejszymi predyktorami zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu. Dotyczy to przede wszystkim atrybutu modelu przyczyniającego się do nawiązywania współpracy. Ustalenia statystyczne po tym zabiegu przedstawiono na rysunku poniżej.

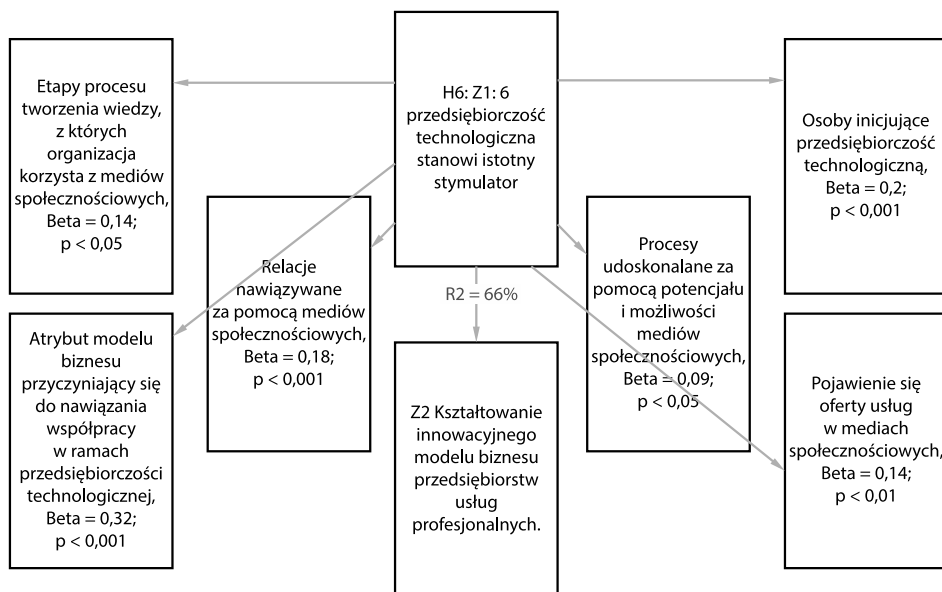
Rysunek 12. Predyktory istotne statystycznie zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu, którym towarzyszą otwarte innowacje



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jak osoby inicjujące przedsiębiorczość technologiczną oraz atrybut modelu biznesu mający wpływ na nawiązanie współpracy w ramach przedsiębiorczości technologicznej przyczyniają się razem do zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu wykazały statystyki dotyczące tej ostatniej zmiennej. Ukazano to na rysunku 13.

Rysunek 13. Predyktory istotne statystycznie zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu, któremu towarzyszy przedsiębiorczość technologiczna



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Poniżej sformułowano generalizacje dotyczące badanych zjawisk na podstawie danych pochodzących z badań ankietowych. Oznaczono jakie cele osiągnięto oraz czy hipotezy zyskały potwierdzenie, czy nie⁴⁷⁵. Analizę w poniższej tabeli pogrupowano osobno na wskaźniki statystyczne, które są wynikiem analizy danych statystycznych, i osobno na to, co jest efektem interpretacji tych pomiarów.

⁴⁷⁵ John W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych: Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków op. 2013 (Enchiridion), s. 182.

Tabela 34. Wyniki z badań ankietowych odnoszące się do postawionych celów badawczych

Cel badań (C)	Aspekt modelu biznesu i badane związki	Wyniki statystyczne	Interpretacja wyników
C1: Badanie istniejących modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych, a w szczególności określenie mechanizmów odpowiedzialnych za stworzenie szans na zaprojektowanie innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.	<p>Atrybut modelu biznesu przesądający o jego skuteczności. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji, a atrybutem modelu biznesu organizacji przesądającym o jego skuteczności.</p> <p>Znaczenie elementów modelu biznesu organizacji. Respondenci mieli się posłużyć elementami z kanwy Osterwaldera. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a znaczeniem elementów modelu biznesu badanych organizacji.</p>	<p>Analiza korelacji pokazała występowanie kilku istotnych statystycznie korelacji. Do najsilniejszych z nich należą związki mówiące o tym, że: im większe nasilenie usług badań i analiz technicznych, usług badań rynku/usług projektowania wnętrza, tym w większym stopniu atrybutem przesądającym o skuteczności modelu biznesu jest znaczenie technologii. Najsilniejszy związek w tym względzie dotyczy usług badań rynku.</p> <p>Spośród ujemnych związków do najsilniejszych należy korelacja nasilenia działalności usług prawnych ze znaczeniem technologii. Im większe nasilenie działalności związanej z usługami prawnymi, tym w mniejszym stopniu atrybutem przesądającym o skuteczności modelu biznesu jest znaczenie technologii.</p> <p>W przypadku poszczególnych elementów modelu biznesu organizacji najsilniejszy związek dotyczył oferty oraz partnerów biznesowych. Im większe nasilenie usług prawnych, księgowych/podatkowych, tym mniejsze znaczenie ma oferta.</p>	<p>Ocena modelu biznesu na poziomie atrybutów modelu nie polega na ustaleniu, czy jest on dobry czy zły, lecz na rozpoznaniu przyczyn istniejącego stanu rzeczy. Chodzi o zidentyfikowanie silnych i słabych stron modelu. Syntetyzując, należy wskazać, że innowacyjnych rozwiązań w zakresie konfiguracji modelu biznesu przedsiębiorstwa usług prawnych mogą szukać wirtualnie, w tym w szczególności treści, linki, obrazy, dźwięki i filmy, może wyróżnić je od konkurencji oraz zwiększyć wartość oferowaną klientowi w stosunku do konkurencji. Ww. działania można zaproponować nie poprzez reklamę, ale poprzez inne formy działań nie objętych zastrzeżeniami, które dotyczą np. kancelarii prawniczych.</p> <p>Relatywnie słabe znaczenie dla organizacji, jakie nadają usługi prawne, księgowe, podatkowe publikacji oferty, którą ucieleśniają usługi może świadczyć o przekonaniu, że nie ulegną one erozji w najbliższym czasie. Odwraca to uwagę od długofalowej strategii wykorzystania technologii. Używając modelu biznesu jako kanwy dyskusji strategicznych, przedsiębiorcy ci powinni zapytać: jakie nowe możliwości stwarza technologie w obsłudze prawnej, rachunkowości czy doradztwie podatkowym? W jaki sposób cyfryzacja wpływa na zawód księgowego, prawnika, doradcy? Jeśli profesja księgowego jest gotowa do zmiany, może to wymagać zatrudnienia specjalistów hybrydowych, tzn. od technologii oraz meitium usług.</p> <p>Technologie komunikacyjne, m.in. przechwytywanie pulpitu (np. TeamViewer), umożliwiają naukowcom, finansistom i projektantom pracę zdalną, albowiem charakter organizacji typu B2E, biznes–pracownik, jest istotny dla tych usług.</p>
	<p>Model biznesu najbardziej pasujący do organizacji. Respondenci mogli wybrać: twórcę, brokera, dystrybutora lub dysponenta.</p> <p>Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a modelem biznesu najbardziej pasującym do organizacji.</p>	<p>Analiza korelacji dotyczyła wielu istotnych statystycznie związków. Dotyczyły one przede wszystkim brokera, dystrybutora oraz dysponenta. Przeciwna sytuacja dotyczy twórcy. Najsilniejszy związek dotyczy usług księgowych i podatkowych. Im większe nasilenie tego typu usług, tym model biznesu, jakim jest dysponent bardziej pasuje do organizacji.</p>	
	<p>Rodzaj aktywów dominujących w sprzedaży. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a rodzajami aktywów dominujących w sprzedaży.</p>	<p>Ujemne istotne statystycznie związki dotyczyły materialnego aktywów, tj. przede wszystkim usług finansowych oraz edukacyjnych. Przeciwna sytuacja, tj. dodatnie istotne statystycznie związki dotyczą finansowego oraz niematerialnego aktywów.</p> <p>Najsilniejszy związek dotyczy usług finansowych w aktywie finansowym. Im większe nasilenie usług finansowych, w tym większym stopniu dominuje aktyw finansowy.</p>	

	<p>Lokalizacja klientów. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a lokalizacją klientów.</p> <p>Charakter organizacji tzn. B2B, B2C itd. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a nasileniem charakteru organizacji.</p>	<p>Jezeli chodzi o lokalizację klientów, to najsilniejsze związki wskazują na to, że im większe nasilenie usług projektowania przemysłowego, w tym mniejszym stopniu firma obsługuje klientów krajowych oraz w większym – zagranicznych.</p> <p>Analiza korelacji pokazała występowanie istotnych statystycznie związków przede wszystkim dla charakteru organizacji typu B2E biznes–pracownik oraz B2G biznes– rząd. Przeciwny wynik, tzn. mała liczba istotnych statystycznie korelacji, dotyczy charakteru B2C biznes–klient oraz B2B biznes–biznes. Najsilniejsze związki dotyczą charakteru organizacji B2E biznes–pracownik, a przede wszystkim: usług finansowych, naukowych oraz projektowania. Im większe nasilenie tychże usług, tym bardziej dotyczy ich ten charakter.</p>	<p>Syntetyzując: decyduje strategicznie należy podejmować przy zapewnieniu odpowiedniej jakości zespołu ludzi. Jakość zespołu mierzona w tym przypadku walorami np. mobilność, elastyczność stworzy system wcielający ten model w życie.</p> <p>Istotne statystycznie ujemne związki usług edukacyjnych i aktywnych fizycznych, namacalnych można wykorzystać, poszerzając ofertę o te aktywa, z tym zastrzeżeniem, że działania te muszą być spójne z wartością dla klienta i zakresem oferty.</p>
<p>Rodzaj klientów obsługiwanych a skala rynku. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a rodzajem obsługiwanych klientów spolaryzowanych typów: klient rynku masowego i rynku niszy.</p>	<p>Zaobserwowano występowanie jedynie czterech istotnych statystycznie związków, z czego najsilniejszy wskazuje na to, że im większe nasilenie usług księgowych/podatkowych, tym mniejsze obsługiwanie klientów rynku masowego.</p>	<p>Usługi rachunkowości i doradztwa podatkowego obsługują ściśle zidentyfikowane segmenty rynku z pewnym stabilnym popylem. To zachowawcza strategia. Innowacje w ich modelach biznesu można upatrywać w tworzeniu sojuszy badawczych z innymi graczami w tym segmencie niszy. Można to uskutecznić za pomocą mediów społecznościowych, dzielić się wiedzą specjalistyczną i pomysłami, tworząc nieformalne procesy rozwiązywania problemów i wymiany poglądów.</p>	<p>Usługi rachunkowości i doradztwa podatkowego obsługują ściśle zidentyfikowane segmenty rynku z pewnym stabilnym popylem. To zachowawcza strategia. Innowacje w ich modelach biznesu można upatrywać w tworzeniu sojuszy badawczych z innymi graczami w tym segmencie niszy. Można to uskutecznić za pomocą mediów społecznościowych, dzielić się wiedzą specjalistyczną i pomysłami, tworząc nieformalne procesy rozwiązywania problemów i wymiany poglądów.</p>
<p>Intensywność formy kontaktów z klientem. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a intensywnością poszczególnych form kontaktów z klientem.</p>	<p>Analiza korelacji pokazała występowanie przede wszystkim ujemnych korelacji z intensywnością poszczególnych form kontaktu z klientem, z czego najsilniejsza wskazuje na to, że im większe nasilenie usług projektowania przemysłowego, tym silniejszy bezpośredni kontakt z klientem.</p>	<p>Analiza korelacji pokazała występowanie przede wszystkim ujemnych korelacji z intensywnością poszczególnych form kontaktu z klientem, z czego najsilniejsza wskazuje na to, że im większe nasilenie usług projektowania przemysłowego, tym silniejszy bezpośredni kontakt z klientem.</p>	<p>Syntetyzując obserwacje w zakresie formy kontaktów, dokonano sprostowania, że doradcy techniczni nawiązują najintensywniejsze bezpośrednie kontakty z klientem, wychodząc poza obszar kancelarii. Warto zapytać: czy niektóre audyty mogą odbywać się w dziedzinie cyfrowej, czy wymagają czasu i konsultacji osobistych na miejscu? Wymaga to dobrej organizacji dokumentów i komunikacji. Jest to doskonała okazja, aby zarzucić sieć czujników. Bawiem jedynie wśród usług badań i rynku widać trend do łączenia usług z rzeczami.</p>
<p>Intensywność formy dystrybucji usług. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a intensywnością formy dystrybucji usług.</p>	<p>W zakresie intensywności formy dystrybucji usług również zaobserwowano występowanie przede wszystkim ujemnych korelacji, z czego jednak najsilniejsza okazała się być dodatkową i wskazuje na to, że im większe nasilenie usług doradztwa technicznego, tym większa pośrednia intensywność formy dystrybucji usług.</p>	<p>W zakresie intensywności formy dystrybucji usług również zaobserwowano występowanie przede wszystkim ujemnych korelacji, z czego jednak najsilniejsza okazała się być dodatkową i wskazuje na to, że im większe nasilenie usług doradztwa technicznego, tym większa pośrednia intensywność formy dystrybucji usług.</p>	<p>Syntetyzując obserwacje w zakresie formy kontaktów, dokonano sprostowania, że doradcy techniczni nawiązują najintensywniejsze bezpośrednie kontakty z klientem, wychodząc poza obszar kancelarii. Warto zapytać: czy niektóre audyty mogą odbywać się w dziedzinie cyfrowej, czy wymagają czasu i konsultacji osobistych na miejscu? Wymaga to dobrej organizacji dokumentów i komunikacji. Jest to doskonała okazja, aby zarzucić sieć czujników. Bawiem jedynie wśród usług badań i rynku widać trend do łączenia usług z rzeczami.</p>
	<p>Działania charakteryzujące organizację. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a działaniami charakteryzującymi organizację.</p>	<p>W przypadku działań charakteryzujących organizację istotnie statystycznie związki dotyczą przede wszystkim platformy lub sieci. Tutaj także występują najsilniejsze związki, z czego główny z nich wskazuje na to, że im większe nasilenie usług doradztwa strategicznego i organizacyjnego, tym bardziej nasilone działanie typu platforma i sieć.</p>	<p>Zaobserwowano, że im większe nasilenie usług planowania strategicznego i organizacyjnego, tym bardziej istotna współpraca mająca na celu zapewnienie bezpieczeństwa do- staw. W kontekście usług może to oznaczać potrzebę analizy ryzyka w zakresie punktualności, czasu realizacji zamówień, kompletności dostarczania usług. Innowacyjność można upatrywać w cyfryzacji tych procesów oraz przeniesieniu części procesów do chmury.</p>
<p>Łączenie usług. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a łączeniem usług z ludźmi, rzeczami, innymi usługami lub innymi własnymi usługami.</p>	<p>W przypadku łączenia usług zaobserwowano występowanie kilku dodatnich istotnych statystycznie związków, z czego najsilniejszy wskazuje na to, że im większe nasilenie usług badań i rynku, tym bardziej nasilone łączenie usług z rzeczami.</p>	<p>Zaobserwowano, że im większe nasilenie usług planowania strategicznego i organizacyjnego, tym bardziej istotna współpraca mająca na celu zapewnienie bezpieczeństwa do- staw. W kontekście usług może to oznaczać potrzebę analizy ryzyka w zakresie punktualności, czasu realizacji zamówień, kompletności dostarczania usług. Innowacyjność można upatrywać w cyfryzacji tych procesów oraz przeniesieniu części procesów do chmury.</p>	

Cel badań (C)	Aspekt modelu biznesu i badane związki	Wyniki statystyczne	Interpretacja wyników
	Typy sojuszy występujące w organizacji. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a typami sojuszy występującymi w organizacji.	Analiza korelacji pokazała występowanie licznych istotnych statystycznie dodatnich korelacji, z czego najmniejsza część dotyczy współkorencji. Najsilniejsze związki dotyczą współpracy między dostawcą a nabywcą mającą na celu zapewnienie bezpieczeństwa dostaw. Silny, wyróżniający się związek dotyczy usług w zakresie planowania strategicznego i organizacyjnego.	Zaobserwowano istotne związki planowanych działań crowdfundingowych w usługach naukowych, reklamowych, w zakresie reprezentowania mediów oraz projektowania wnętrza. Osoby wspierające zwiększą zaufanie i zrozumienie dla inicjatora projektu, co da podstawy do wyższej jakości interakcji. Potencjalni dawcy zapewniali przychody, ponieważ są związani emocjonalnie z projektem lub jego inicjatorem. Czynniki stanowiące element innowacji w modelu mogą dotyczyć prezentacji projektów, stosowanie filmów (także na żywo) i częste publikacje aktualizacji projektu na platformie crowdfundingowej i w mediach społecznościowych. Budowany jest w ten sposób profesjonalny wizerunek w internecie, a większość platform crowdfundingowych daje możliwość linkowania stron projektu do profilu w innych serwisach społecznościowych.
	Cechy charakteryzujące organizację. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a cechami charakteryzującymi organizację takimi jak: innowacyjność, szybkość, współpraca między działami, zdolność do uczenia się, wartości i kultura firmowa, komunikacja, system zarządzania, współpraca w działaniach i klimat organizacji.	Analiza korelacji pokazała występowanie istotnych statystycznie związków między cechami organizacji, z czego najmniejsza ich ilość dotyczy komunikacji, klimatu organizacji oraz szybkości. Najsilniejszy związek dotyczy „innych” profesjonalnych usług dla biznesu, mianowicie im większe nasilenie tego typu usług, w tym większym stopniu system zarządzania charakteryzuje organizację.	Zaobserwowano istotny związek usług w zakresie reprezentowania mediów, badania rynku, w stosunku do korzystania z zasobów outsourcingowych. Umożliwienie innym typom usług skorzystania z zewnętrznych zasobów może być przyznaniem do innowacyjności w modelu. W zakresie usług doradztwa technicznego, badań i analiz oraz projektowania przemysłowego dochodzi do tego uwarunkowanie kosztowności zasobów (maszyn oraz technologii) dla tych typów działalności.
	Działania, które organizacja planuje wdrożyć w przyszłości. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a działaniami, które organizacja planuje wdrożyć w przyszłości.	Działania, które organizacja planuje wdrożyć wchodzi w sieć licznych korelacji, z czego większość dotyczy zbiórki datków, wdrożenia własnej waluty oraz współpracy z innymi uczelniami. Najsilniejszy związek jest charakterystyczny dla zbiórki datków. Im większe nasilenie usług w zakresie badań naukowych, reklamowych, w zakresie reprezentowania mediów oraz projektowania wnętrza, tym większy nacisk na zbiórkę datków.	Zaobserwowano istotny związek usług w zakresie reprezentowania mediów, badania rynku, w stosunku do korzystania z zasobów outsourcingowych. Umożliwienie innym typom usług skorzystania z zewnętrznych zasobów może być przyznaniem do innowacyjności w modelu. W zakresie usług doradztwa technicznego, badań i analiz oraz projektowania przemysłowego dochodzi do tego uwarunkowanie kosztowności zasobów (maszyn oraz technologii) dla tych typów działalności.
	Rola narzędzi w kanale dystrybucji. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a rolą poszczególnych narzędzi w kanale dystrybucji.	Rola poszczególnych kanałów dystrybucji, a konkretnie newslettera oraz bloga/vloga, wchodziła w największą ilość istotnych statystycznie korelacji, z czego najsilniejsza dotyczy usług w zakresie badań naukowych. Im większe nasilenie tego typu usług, tym większa rola vloga/bloga oraz newslettera.	Najsilniejsze związki outsourcingu zasobów są charakterystyczne dla sprzedaży, wsparcia okobspredawczego oraz obsługi posprzedawczej u większości typów badanych usług. Z wyjątkiem edukacji, usługi te charakteryzuje cedowanie tych działań na zasoby pozostające pod kontrolą innych organizacji. To naturalne, że innowacyjne podejście do wyborów strategicznych wymaga koordynacji wielu partnerów. W tym celu należałoby zidentyfikować i zmapować ekosystem innowacji.
	Typ generowania przychodów z usług. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a typem generowania przychodów z usług.	Analiza korelacji pokazała występowanie licznych ważnych korelacji typów generowania przychodów z usług. Wyjątek stanowią opłaty za usługi, które wykazują jedynie jeden istotny statystycznie związek. Najsilniejsza korelacja dotyczy opłat za reklamę, a konkretnie usług reklamowych oraz reprezentowania mediów, gdzie zaobserwowano wyróżniające się związki. Im większe nasilenie tego typu usług, tym większe generowanie opłat za reklamy.	

	<p>Kosztowność poszczególnych zasobów organizacji. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a kosztownością poszczególnych zasobów organizacji.</p> <p>Kosztowność działań organizacji. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a kosztownością działań organizacji.</p> <p>Znaczenie zasobów organizacji. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a znaczeniem zasobów organizacji.</p>	<p>Największa ilość istotnych statystycznie korelacji kosztowności zasobów organizacji dotyczy sieci sprzedaży. Najsilniejsze związki dotyczyły jednak maszyn oraz technologii, a konkretnie usług doradztwa technicznego, badań i analiz oraz projektowania przemysłowego. Im większe nasilenie tego typu usług, tym większa kosztowność maszyn oraz technologii.</p> <p>Istotne statystycznie korelacje dotyczą wszystkich obszarów kosztów działań organizacji, z czego najsilniejsze dotyczą projektowania przemysłowego. Im większe nasilenie usług badań i analiz technicznych oraz projektowania przemysłowego, tym większa kosztowność projektowania.</p> <p>Znaczenie zasobów wchodzi w istotne statystycznie korelacje, z wyjątkiem kadry. Najsilniejsze związki dotyczą maszyn i technologii. Im większe nasilenie usług doradztwa technicznego/badań i analiz rynku/projektowania wnętrza, tym większe znaczenie maszyn oraz technologii.</p>	<p>Outsourcing zasobów może być remedium na ich braki na etapie wdrażania innowacji. Scedowując jednak procesy sprzedaży, organizacja pozbawia się możliwości sterowania oczekiwaniami klienta w tej dziedzinie, informacjami zwrotnymi w zakresie świadczenia tych procesów. Istotne w sensie strategicznym jest poszukiwanie, zidentyfikowanie i zmapowanie sprzężeń zwrotnych. Uogólnienie to można rozszerzyć na jakość personelu w zakresie kontaktu sprzedającego i posprzedażowego w celu utrzymania relacji, nie ograniczając się do newslettera czy kuponów promocyjnych. Dotyczy to także polityki szkoleń personelu w zakresie pierwszego, ale co najmniej istotne, końcowego kontaktu i serwisowania usług, jeśli tylko jest taka możliwość.</p>
<p>Zasoby objęte outsourcingiem. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a zasoby objęte outsourcingiem.</p>	<p>Analiza korelacji pokazała występowanie istotnych statystycznie związków zasobów objętych outsourcingiem w większości usług, z wyjątkiem usług architektonicznych oraz doradztwa technicznego. Najsilniejszy związek dotyczy usług w zakresie reprezentowania mediów oraz badania rynku. Im większa działalność tychże usług, tym większy nacisk na zasoby objęte outsourcingiem.</p>	<p>Analiza korelacji wykazała występowanie istotnych statystycznie związków zasobów objętych outsourcingiem w większości usług, z wyjątkiem edukacji (pojedyncze korelacje). Najsilniejsze związki są charakterystyczne dla sprzedaży, wsparcia okosprzedażowego oraz obsługi posprzedażowej.</p>	
<p>Działanie objęte outsourcingiem. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a działaniem objętym outsourcingiem.</p> <p>Czynnikami składowe na to, że świadczone usługi znajdują nabywców. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a czynnikami wskazującymi na to, że świadczone usługi znajdują nabywców.</p>	<p>Działanie objęte outsourcingiem. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a działaniem objętym outsourcingiem.</p> <p>Czynnikami składowe na to, że świadczone usługi znajdują nabywców. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a czynnikami wskazującymi na to, że świadczone usługi znajdują nabywców.</p>	<p>W przypadku czynników wskazujących na to, że świadczone usługi znajdują klientów istotne statystycznie korelacje dotyczą głównie dostępności usługi oraz designu. Najsilniejszy związek dotyczy obniżenia ryzyka, mianowicie „Innych” profesjonalnych usług dla biznesu. Im większe działanie w tego typu usługach, tym większy nacisk na obniżenie ryzyka. Jeżeli chodzi o systemy płatności, to istotne statystycznie różnice dotyczą systemu płatności on-line, a konkretnie usług reklamowych, usług w zakresie reprezentacji mediów, usług badań rynku.</p>	

Cel badań (C)	Aspekt modelu biznesu i badane związki	Wyniki statystyczne	Interpretacja wyników
<p>C2: Identyfikacja potencjału i rozpoznanie możliwości tkwiących w mediach społecznościowych dla potrzeb projektowania modeli biznesu charakteryzujących się innowacyjnością.</p>	<p>Grupy procesów udoskonalane za pomocą potencjału i możliwości mediów społecznościowych. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a grupami procesów udoskonalanych za pomocą potencjału i możliwości mediów społecznościowych.</p> <p>Znaczenie narzędzi analizy danych pochodzących z mediów społecznościowych. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a znaczeniem narzędzi analizy danych pochodzących z mediów społecznościowych.</p> <p>Treści publikowane za pomocą mediów społecznościowych. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a treściami publikowanymi za pomocą mediów społecznościowych.</p> <p>Wiedza kluczowa dla organizacji będąca treścią dialogów w mediach społecznościowych. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a wiedzą kluczową dla organizacji będącą treścią dialogów w mediach społecznościowych.</p>	<p>Analiza korelacji wykazała występowanie istotnych statystycznie związków z procesami związanymi z zarządzaniem oraz pomocniczymi. Im większe działanie poszczególnych usług, w tym większym stopniu udoskonalane są owe procesy za pomocą mediów społecznościowych.</p> <p>Analiza korelacji pokazała występowanie licznych istotnych statystycznie korelacji, z czego najwięcej z nich dotyczyło systemu do monitoringu mediów społecznościowych oraz wewnętrznych platformowych systemów analitycznych. Charakterystyczne jest to przede wszystkim dla usług reklamowych, w zakresie reprezentowania mediów oraz badań rynku. Im większe nasilenie działalności tego typu usług, tym większe znaczenie owych narzędzi.</p> <p>Istotnie statystycznie związki treści publikowanych za pomocą mediów społecznościowych dotyczą przede wszystkim raportów i sprawozdań oraz treści naukowych. Im większa działalność większości usług, w tym większym stopniu tego typu treści są udostępniane. Charakterystyczne jest to głównie dla usług naukowych.</p> <p>W zakresie wiedzy kluczowej dla organizacji będącej treścią dialogów w mediach społecznościowych istotnie statystycznie związki dotyczą przede wszystkim wiedzy „CO” oraz „DLACZEGO”. Im większa działalność usług, tym większy nacisk na tego typu rodzaj wiedzy.</p>	<p>Syntetyzując, w badanej grupie przedsiębiorstw istotne grupy procesów związanych z zarządzaniem oraz pomocniczymi już teraz są udoskonalane za pomocą potencjału i możliwości mediów społecznościowych. Jeśli główne procesy zostaną udoskonalone, będzie to zwrot w kierunku innowacyjnego modelu biznesu, a wirtualizacja procesów będzie dotyczyć procesów bogatych w wiedzę. W celu wzrostu ich skuteczności i elastyczności, należy zidentyfikować i zmapować potencjalnie wirtualizujące się procesy.</p> <p>Przedsiębiorstwa usług reklamowych, w zakresie reprezentowania mediów oraz badań rynku istotnie wykorzystują systemy do monitoringu mediów społecznościowych oraz wewnętrznych platformowych systemy analityczne. Te ostatnie najczęściej bezkosztowo otwarte są dla użytkowników.</p> <p>Raporty, sprawozdania oraz badania naukowe za pośrednictwem liczb, zestawień i raportów, naukowych analiz mają istotny związek z nasileniem się danych usług. Konfigurując sieci społecznościowe jako wirtualne uniwersytety, można zbudować zespół oraz uruchomić procesy nauki. Poszczególni profesjonalisci muszą zadać sobie pytanie: czy inwestować w ciągłą edukację i reedukację za pomocą treści pobieranych z mediów? Wymaga to klasyfikacji i prognozowania skuteczności komunikatorów wysyłanych w mediach.</p> <p>Można również optymalizować zasoby infrastruktury, finansowe oraz kadry niemenedżerskiej za pomocą mediów społecznościowych. Optymalizowanie badań może odbywać się za pomocą serwisów Reardigate oraz klasy RMS, m.in. Mendeley, ResearchGate, Citavi, Researcher itd.</p>

	<p>Etapy procesu tworzenia wiedzy przez organizację korzystające z mediów społecznościowych. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a etapami procesu tworzenia wiedzy przez organizację korzystające z mediów społecznościowych.</p> <p>Zasoby organizacji, które kosztują mniej dzięki mediom społecznościowym. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a zasobami organizacji, które kosztują mniej dzięki mediom społecznościowym.</p> <p>Działania organizacji kosztujące mniej dzięki potencjałowi i możliwościom mediów społecznościowych. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a działaniami organizacji kosztującymi mniej dzięki potencjałowi i możliwościom mediów społecznościowych.</p> <p>Typ klientów, do którego dociera organizacja przez media społecznościowe. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a typem klientów, do którego dociera organizacja przez media społecznościowe.</p>	<p>Analiza korelacji pokazała występowanie istotnych statystycznie związków we wszystkich etapach procesu tworzenia wiedzy przez organizację korzystającą z mediów społecznościowych. Najbliższe związki są charakterystyczne dla usług reklamowych, w zakresie reprezentowania mediów oraz badań rynku.</p> <p>Analiza korelacji pokazała występowanie licznych istotnych statystycznie korelacji zasobów organizacji, które kosztują mniej dzięki mediom społecznościowym, z czego najwięcej z nich dotyczyło infrastruktury, zasobów finansowych oraz kadry niemieńskiej. Najbliższe związki dotyczyły reprezentowania mediów.</p> <p>Istotne statystycznie korelacje działań organizacji kosztujące mniej dzięki potencjałowi i możliwościom mediów społecznościowych dotyczyły głównie badań. Tutaj także występuje najbliższa korelacja wskazująca na to, że im większa działalność reprezentowania mediów, tym większy wkład w badania.</p> <p>Zaobserwowano występowanie jednej istotnej statystycznie korelacji typu klientów, do którego dociera organizacja przez media społecznościowe, mianowicie w usługach reklamowych. Im większe nasilenie usług reklamowych, w tym większym stopniu organizacja dociera do stałych klientów.</p>	<p>Usługi reklamowe docierają do klientów i wzmacniają relacje biznesowe za pomocą mediów społecznościowych.</p> <p>Zauważono, że rodzaje relacji mają istotny związek z nasileniem się danych usług. Relacje, które mają potencjał to w szczególności samobsługa (klient używa dostarczone narzędzie itp.) i społeczność (tworzenie platformy interakcji itp.).</p> <p>Sposób poszczególnych typów aplikacji używanych w organizacjach do utrzymywania relacji z klientami istotne są te na bazie lokalizacji. Łączenie poprzez smartfony i internet z klientami, lokujące się w definicji crowdsourcingu, może dostarczyć cennych informacji.</p> <p>Zauważono potencjał, jaki tkwi w dostarczaniu samej usługi za pomocą mediów społecznościowych.</p> <p>Oferta dostarczana przez media społecznościowe używana w celu ukazania oferty organizacji odbywa się w istotny sposób poprzez aplikacje o charakterze naukowym. Mając na celu wygenerowanie wartości dodanej i w zależności od potrzeb, należy opracować systematyczny udział w Researchgate, Medium, Goodreads, LubimyCzytać.</p> <p>Użycie i istotne związki aplikacji pomagających organizacjom w zwiększeniu mierzonych zysków w obszarze mediów o charakterze towarzyskim dostarcza dowodów, że panele statystyczne i analityczne dostarczane równoległe z kontem są istotnym źródłem wiedzy o zasięgu i wadze tychże komunikatów.</p> <p>Sprzedawca prawa własności czy licencji oparty o media społecznościowe oznacza istotność tego typu aktywów w ofercie i komunikacji z klientami.</p>
--	---	--	---

Cel badań (C)	Aspekt modelu biznesu i badane związków	Wyniki statystyczne	Interpretacja wyników
	<p>Rodzaje relacji nawiązywanych za pomocą mediów społecznościowych. Respondenci wybierali spośród następujących relacji: osobiste wsparcie, dedykowany opiekun klienta, usługi zautomatyzowane, samoobsługa, społeczność, współtworzenie. Badano związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a rodzajem relacji nawiązywanych za pomocą mediów społecznościowych.</p> <p>Typ aplikacji używany w organizacjach do utrzymywania relacji z klientami. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a typem aplikacji używanych w organizacjach do utrzymywania relacji z klientami.</p> <p>Media społecznościowe używane do ukazania oferty organizacji. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a mediami społecznościowymi używanymi do ukazania oferty organizacji.</p>	<p>Istotnie statystycznie korelacje dotyczyły wszystkich rodzajów relacji nawiązywanych za pomocą mediów społecznościowych, jednakże najmniejsza ilość charakteryzuje osobiste wsparcie. Najsilniejsze korelacje dotyczą samoobsługi oraz społeczności. Im bardziej nasiloną działalność organizacji, tym większy nacisk na owe relacje.</p> <p>Spśród poszczególnych typów aplikacji używanych w organizacjach do utrzymywania relacji z klientami większość z nich wchodzi w liczone istotne statystycznie korelacje z poszczególnymi usługami. Dotyczy to przede wszystkim aplikacji typu pasje, wykorzystujących lokalizację oraz do monitorowania aktywności. Im większe korzystanie z tego typu aplikacji, tym większa działalność poszczególnych usług.</p> <p>Analiza korelacji pokazała występowanie istotnych statystycznie związków dla większości rodzajów działalności organizacji. Dotyczy to przede wszystkim ukazywania ofert w następujących mediach społecznościowych: o charakterze naukowym, typu pasje, wykorzystujących lokalizację, do monitorowania aktywności oraz typu gra/zabawa. Najsilniejsze związki dotyczą aplikacji typu gra/zabawa, typu pasje oraz do monitorowania aktywności. Najmniej istotnych związków dotyczy własnego serwisu www oraz aplikacji towarzyskich.</p> <p>Tutaj także analiza korelacji pokazała występowanie istotnych statystycznie związków dla większości rodzajów działalności organizacji. Dotyczy to głównie aplikacji o charakterze naukowym, typu pasje, wykorzystujących lokalizację, do monitorowania aktywności oraz typu gra/zabawa. Najsilniejsze związki dotyczą aplikacji typu gra/zabawa, typu pasje oraz do monitorowania aktywności. Najmniej istotnych związków dotyczy własnego serwisu www oraz aplikacji relacji towarzyskich.</p>	<p>Mierzenie istotnych związków wpływu mediów społecznościowych na wykonywane zadania nie przyniosło rozstrzygających rezultatów.</p> <p>Nie stwierdzono natomiast istotnych statystycznie różnic między twierdzeniem pasującym do organizacji co do wpływu mediów społecznościowych na wykonywane zadania a rodzajem i nasileniem danego typu działalności profesjonalnej. Wyjątek stanowią usługi edukacyjne i reklamowe, oparte w swej istocie na komunikacji.</p> <p>Również mierzenie istotnych związków typu wiedzy w mediach społecznościowych dominującej w organizacji nie przyniosło rozstrzygających rezultatów. Potwierdziły się jedynie istotne związki pomiaru działań w mediach w organizacjach usług reklamowych.</p>

	<p>Typy aplikacji pomagające organizacjom w zwiększeniu mierzonego przychodu. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a typem aplikacji pomagającej organizacjom w zwiększeniu mierzonego przychodu.</p> <p>Typ generowania przychodów z usług oparty o media społecznościowe. Respondenci wybierali spośród następujących typów: sprzedaż prawa własności, opłata za korzystanie, opłata abonencka, wypożyczenie i leasing, udzielenie licencji, prowizje z tytułu pośrednictwa, opłaty za reklamy, opłaty za usługę. Badano związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a typem generowania przychodów z usług opartych o media społecznościowe.</p> <p>Twierdzenie pasujące do organizacji, stosunek wpływu mediów społecznościowych na wykonywane zadania. Respondenci mieli wybrać pomiędzy opcjami: nie mają wpływu na codzienne zadania, mają niewielki i epizodyczny wpływ na codzienne zadania, chociaż są w użyciu, nie są częścią obowiązków zawodowych, są częścią zadań, są rdzeniem wszystkich zadań.</p>	<p>W przypadku typów aplikacji pomagających organizacjom w zwiększeniu mierzonego przychodu uzyskano bardzo podobne wyniki jak w poprzednich zmiennych. Najsilniejsze związki dotyczą aplikacji typu gra/zabawa, typu pasje oraz do monitorowania aktywności. Najmniej istotnych związków dotyczy własnego serwisu www oraz aplikacji relacji towarzyskich.</p> <p>Analiza korelacji pokazała występowanie istotnych statystycznie związków dla większości działalności z typami generowania przychodów z usług opartych o media społecznościowe. Wyjątkiem tutaj jest typ oparty o usługę, gdzie występują pojedyncze istotne statystycznie związki. Najsilniejsze korelacje dotyczą sprzedaży prawa własności oraz udzielenia licencji.</p> <p>Test pokazał występowanie istotnych statystycznie różnic dla następujących rodzajów usług:</p> <p>Osoby, które uważają, że media społecznościowe nie mają wpływu na codzienne zadania istotnie słabiej reprezentowane są w usługach edukacyjnych w porównaniu do osób uważających, że media mają niewielki wpływ, bądź też są częścią zadań.</p> <p>Osoby, które uważają, że media społecznościowe nie mają wpływu na codzienne zadania istotnie słabiej reprezentowane są w usługach reklamowych w porównaniu do osób uważających, że media są częścią zadań.</p> <p>Osoby, które uważają, że media społecznościowe nie mają wpływu na codzienne zadania istotnie słabiej reprezentowane są w usługach reprezentowania mediów w porównaniu do osób uważających, że media są częścią zadań.</p>	
--	---	--	--

Cel badań (C)	Aspekt modelu biznesu i badane związki	Wyniki statystyczne	Interpretacja wyników
	Wiedza w mediach społecznościowych dominująca w organizacji. Respondenci mieli do wyboru hasła: co, dlaczego, jak, kto.	<p>W przypadku typu wiedzy w mediach społecznościowych dominujących w organizacji analiza testem pokazała występowanie następujących istotnych statystycznie różnic: Osoby, które uważają, że organizacja nie prowadzi działań w mediach i nie dokonuje ich pomiaru, istotnie słabiej reprezentowane są w usługach edukacyjnych w porównaniu do osób używających oraz monitorujących media.</p> <p>Osoby, które uważają, że organizacja nie prowadzi działań w mediach i nie dokonuje ich pomiaru, istotnie słabiej reprezentowane są w usługach reklamowych w porównaniu do osób używających oraz monitorujących media.</p> <p>Osoby, które uważają, że organizacja nie prowadzi działań w mediach i nie dokonuje ich pomiaru, istotnie słabiej reprezentowane są w usługach reprezentowania mediów w porównaniu do osób używających oraz monitorujących media.</p> <p>Osoby, które uważają, że żadna organizacja nie prowadzi działań w mediach i nie dokonuje ich pomiaru, istotnie słabiej reprezentowane są w usługach badania rynku w porównaniu do osób używających oraz monitorujących media.</p> <p>Osoby, które uważają, że organizacja nie prowadzi działań w mediach i nie dokonuje ich pomiaru, istotnie słabiej reprezentowane są w usługach fotograficznych w porównaniu do osób używających oraz monitorujących media.</p>	
C3: Ocena i weryfikacja możliwości wykorzystania idei crowdsourcingu w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu.	Korzystanie społeczności organizacji z mediów. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a crowdsourcینگem.	<p>Osoby, które uważają, że społeczność nie korzysta z mediów społecznościowych istotnie słabiej angażują się w usługi reklamowe w porównaniu do osób twierdzących, że cała społeczność przedsiębiorstwa korzysta z mediów.</p> <p>Osoby, które uważają, że społeczność nie korzysta z mediów społecznościowych istotnie słabiej angażują się w usługi reprezentowania mediów w porównaniu do osób twierdzących, że cała społeczność przedsiębiorstwa korzysta z mediów.</p> <p>Osoby, które uważają, że społeczność nie korzysta z mediów społecznościowych istotnie słabiej angażują się w usługi reklamowe w porównaniu do osób twierdzących, że cała społeczność przedsiębiorstwa korzysta z mediów.</p>	Wsparcie sprzedaży i klientów wchodzi w istotne związki z nasileniem działalności organizacji. Po części tłumaczy to dostreżony powyżej deficyt kompetencji w tym zakresie. Jednocześnie może sygnalizować, że badane organizacje umiają za pomocą rozproszonych zasobów w sieci uzupełnić swoje zasoby i praktyki w deficytowym dla nich obszarze.

<p>C4: Ocena i weryfikacja możliwości wykorzystania idei crowdfundingu w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu.</p>	<p>Działania w organizacji, którym towarzyszy kampania crowdsourcingowa. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a działaniami w organizacji, którym towarzyszy kampania crowdsourcingowa.</p>	<p>Niemal wszystkie korelacje pomiędzy działaniami w organizacji, którym towarzyszy kampania crowdsourcingowa a działaniami organizacji okazały się być istotne statystycznie. Najsilniejsze związki dotyczy wsparcia sprzedaży i klientów oraz samej sprzedaży. Im bardziej nasilone działania w organizacji, którym towarzyszy kampania crowdsourcingowa, tym ważniejsza dana działalność organizacji.</p>	<p>Badanie może sygnalizować potencjał crowdfundingu, czyli zaproszenia wielu inwestorów (donatorów) wpłacających niewielkie kwoty w modelu biznesu tych przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy mogą zbierać fundusze od obywateli poprzez Initial Coin Offering (ICO) oparty na kryptografii, co wpisuje się w trend tokenizacji.</p>
<p>C5: Rozpoznanie możliwości zastosowania otwartych innowacji w projektowaniu modeli biznesu w aspekcie wykorzystania mediów społecznościowych.</p>	<p>Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a crowdfundingiem w wersji: klasyczna, udziałowa.</p>	<p>W obu formach crowdfundingu istotne korelacje dotyczą większości form działalności organizacji. Im większy wkład w crowdfunding, tym bardziej nasilona działalność organizacji.</p>	<p>Badanie może sygnalizować potencjał crowdfundingu, czyli zaproszenia wielu inwestorów (donatorów) wpłacających niewielkie kwoty w modelu biznesu tych przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy mogą zbierać fundusze od obywateli poprzez Initial Coin Offering (ICO) oparty na kryptografii, co wpisuje się w trend tokenizacji.</p>
<p>C5: Rozpoznanie możliwości zastosowania otwartych innowacji w projektowaniu modeli biznesu w aspekcie wykorzystania mediów społecznościowych.</p>	<p>Atrybut modelu biznesu przyczyniający się do nawiązania współpracy. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a atrybutem modelu biznesu przyczyniającym się do nawiązania współpracy.</p>	<p>Analiza korelacji pokazała występowanie kilku istotnych statystycznie związków dla każdego atrybutu modelu biznesu przyczyniającego się do nawiązania współpracy. Najsilniejsze związki dotyczą atrakcyjności inwestycyjnej biznesu. W im większym stopniu owa atrakcyjność przyczynia się do nawiązania współpracy, tym większy wkład w rozwój dziedzin. Dotyczy to głównie doradztwa technicznego, usług badań i analiz technicznych, badań rynku oraz projektowania przemysłowego.</p>	<p>Atrakcyjność inwestycyjna modelu biznesu okazuje się być istotna dla nawiązania współpracy w ramach wytworzenia nowych lub ulepszonych usług/procesów (innowacji). Dalszych badań wymaga ustalenie, jaki czynnik atrakcyjności inwestycyjnej skłania do wdrożenia systemu otwartych innowacji.</p>
<p>C5: Rozpoznanie możliwości zastosowania otwartych innowacji w projektowaniu modeli biznesu w aspekcie wykorzystania mediów społecznościowych.</p>	<p>Rodzaj powstałych innowacji na skutek zaowocowania współpracy. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a rodzajem powstałych innowacji na skutek zaowocowania tej współpracy.</p>	<p>Istotne statystycznie korelacje dotyczą przede wszystkim pojawienia się innowacji organizacyjnych dla większości działalności organizacji. Są to jednocześnie najsilniejsze korelacje. Im bardziej prowadzona jest działalność organizacyjna, w tym większym stopniu nawiązana jest tego typu współpraca.</p>	<p>Ustalono, że zdobycie i stworzenie nowego rynku oraz umiędzynarodowienie działalności jest tym większe, im większe jest nasilenie danej usługi w przedsiębiorstwie. Otwarte innowacje mogą oddziaływać na zdobycie i stworzenie nowego rynku oraz umiędzynarodowienie działalności. Jednak najczęściej ankietowani wskazywali na wzrost w już obsługiwanych rynku.</p>
<p>C5: Rozpoznanie możliwości zastosowania otwartych innowacji w projektowaniu modeli biznesu w aspekcie wykorzystania mediów społecznościowych.</p>	<p>Zmiany wniesione przez skorzystanie z zewnętrznych źródeł innowacji oraz związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a zmianami wniesionymi przez skorzystanie z otwartych innowacji w zakresie rynku i oferty.</p>	<p>Istotne statystycznie korelacje zmian wniesionych przez skorzystanie z zewnętrznych źródeł innowacji we współpracy z innymi podmiotami (tzw. otwarte innowacje) w zakresie rynku i oferty dotyczy przede wszystkim zdobycia i stworzenia nowego rynku oraz umiędzynarodowienia działalności. Im większe zmiany tydzie otwartych innowacji, tym większe nasilenie danej usługi w przedsiębiorstwie.</p>	<p>Istotne statystycznie jest partnerstwo z inkubatorami technologicznymi, klastrami, szkołami wyższymi oraz instytucjami badawczo-rozwojowymi. Można zyskać na współpracy z instytucjami sektora badawczo-rozwojowego, otwierając się na nowe formy prowadzenia innowacji.</p>

Cel badań (C)	Aspekt modelu biznesu i badane związki	Wyniki statystyczne	Interpretacja wyników
C6: Wskazanie założeń i wytycznych wykorzystania przedsiębiorczości technologicznej, które mogą mieć znaczenie w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.	<p>Podmioty, z którymi współpracuje organizacja w ramach utworzenia nowych lub ulepszonych usług/procesów. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a podmiotami, z którymi współpracuje organizacja w ramach utworzenia nowych lub ulepszonych usług/procesów.</p> <p>Podmioty, z którymi współpracuje organizacja w ramach badań naukowych lub działań inżynierskich. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a podmiotami, z którymi współpracuje organizacja w ramach badań naukowych lub działań inżynierskich.</p> <p>Założenia przedsiębiorczości technologicznej. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a wybranymi założeniami przedsiębiorczości technologicznej. Respondenci wazyli poszczególne założenia, a w szczególności poziom specjalizacji zadań, poziom chaotyczności zadań, stopień nadzoru nad zadaniami.</p>	<p>Istotne statystycznie korelacje podmiotów, z którymi współpracuje organizacja w ramach utworzenia nowych lub ulepszonych usług/procesów dotyczą przede wszystkim inkubatora technologicznego, klastra, szkół wyższych oraz instytucji badawczo rozwojowych. Im większa współpraca z podmiotami, tym większe nasilenie danej działalności. Przeciwny wynik dotyczy dostawców, klientów oraz przedsiębiorstw, w których przedmiot działalności nie pokrywa się z obecnym (mała liczba istotnych statystycznie związków).</p> <p>Analiza korelacji pokazała występowanie prawie wszystkich istotnych statystycznie korelacji podmiotów, z którymi współpracuje organizacja w ramach badań naukowych lub działań inżynierskich, z nasileniem występowania danej działalności. Im większa współpraca w ramach badań naukowych lub działań inżynierskich, tym większe nasilenie danej usługi w przedsiębiorstwie.</p> <p>Analiza pomiędzy nasileniem działalności organizacji a wybranymi założeniami przedsiębiorczości technologicznej charakteryzuje się przede wszystkim niskim poziomem specjalizacji zadań oraz niskim stopniem nadzoru nad zadaniami. Przeciwny wynik, tj. zaledwie jedna istotna statystycznie korelacja, dotyczy niskiego poziomu chaotyczności zadań.</p>	<p>Istotne nasilenie danej usługi wywiera tym większy nacisk na wykorzystanie przedsiębiorczości technologicznej. Impulsem do nawiązania tych relacji może być chęć działania na szerszą skalę z zaangażowaniem większej ilości różnego rodzaju podmiotów, działania w ramach platform otwartej innowacji, klastrów i zespołów zadaniowych.</p> <p>Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a wybranymi założeniami przedsiębiorczości technologicznej ujawnił usługi finansowe z niskim poziomem specjalizacji zadań w kontekście przedsiębiorczości technologicznej. Optymalizowanie w tych usługach działalności wymaga kompetencji „inżyniera finansów”, który jest hybrydą zawodu księgowego i umiejętności programisty.</p> <p>Tworzenie lepszego modelu biznesu poprzez potencjał przedsiębiorczości technologicznej związany jest z atrybutem atrakcyjności inwestycyjnej przedsiębiorstwa usługowego. Poszczególne jednostki i tzw. innowatorzy inicjują w organizacji przedsiębiorczość technologiczną. Jest to asumpt do szkoleń i promocji tych pracowników. Pomoże to szybciej dowiedzieć się, czego nie wiadomo i zadawać lepsze pytania.</p>

	<p>Atrybut modelu biznesu przyczyniający się do nawiązania współpracy w ramach przedsiębiorczości technologicznej. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a atrybutem modelu biznesu przyczyniającym się do nawiązania współpracy w ramach przedsiębiorczości technologicznej.</p>	<p>Istotne statystycznie korelacje atrybutu modelu biznesu przyczyniającego się do nawiązania współpracy w ramach przedsiębiorczości technologicznej dotyczą przede wszystkim atrakcyjności inwestycyjnej. Im większy stopień atrakcyjności inwestycyjnej większości organizacji, tym większe nasilenie danej usługi w przedsiębiorstwie.</p>	
	<p>Osoba, która zainicjowała przedsiębiorczość technologiczną. Związek pomiędzy nasileniem działalności organizacji a osobą, która zainicjowała przedsiębiorczość technologiczną.</p>	<p>Istoty statystycznie związek osoby, która zainicjowała przedsiębiorczość technologiczną dotyczy przede wszystkim poszczególnych pracowników oraz innowatorów. Na uwagę zwraca fakt występowania silniejszych korelacji dla innowatorów. W im większym stopniu pracownicy inicjują przedsiębiorczość technologiczną, w tym większym stopniu dana usługa występuje w organizacji.</p>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Afuah, A., Tucci, C. L., *Biznes internetowy – strategie i modele*, Kraków 2003, Oficyna Ekonomiczna; Grant, R. M. *Współczesna analiza strategii*, Warszawa 2011, Wolters Kluwer Polska; Jablonski, A. (2015) *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*. Warszawa: Difin.

Tabela 35. Wyniki z badań ankietowych odnoszące się do postawionych hipotez badawczych

Hipoteza	Badane związki	Wyniki statystyczne	Interpretacja wyników
<p>H1: media społecznościowe są istotne dla kształtowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.</p>	<p>Procesy udoskonalane za pomocą potencjału i możliwości mediów społecznościowych. Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a procesami udoskonalanymi za pomocą potencjału i możliwości mediów społecznościowych.</p>	<p>Zaobserwowano występowanie istotnych statystycznie związków pomiędzy modelem biznesu a poszczególnymi procesami udoskonalania za pomocą potencjału i możliwości mediów społecznościowych. Im większy nacisk na tego typu procesy, tym lepsze zaprojektowanie innowacyjnego modelu biznesu. Dotyczy to głównie procesów związanych z zarządzaniem oraz pomocniczych.</p>	<p>Analiza statystyczna pozwoliła potwierdzić, że budowa relacji najsilniej uzasadnia wkomponowanie mediów społecznościowych w model biznesu badanych przedsiębiorstw. Narzędzia do analizy danych pochodzących z tych mediów z powodzeniem można zaliczyć do kluczowych aktywności modelu biznesu mediów społecznościowych, jeśli mają one równoległe miejsce w organizacji.</p>
	<p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu, a znaczeniem w organizacji narzędzi do analizy danych pochodzących z mediów społecznościowych.</p>	<p>Znaczenie w organizacji narzędzi do analizy danych pochodzących z mediów społecznościowych wchodzi w silne wiązki z zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu. Im większe znaczenie w organizacji narzędzi do analizy danych pochodzących z mediów społecznościowych, tym lepsze zaprojektowanie innowacyjnego modelu biznesu. Dotyczy to głównie własnych zasobów do monitoringu.</p>	<p>Na pytanie, jaki typ aplikacji pomaga w zwiększeniu mierzonych zysków, wskazano głównie Facebook oraz własny serwis WWW lub aplikację umożliwiającą dialog z otoczeniem. Można wyprowadzić z tego uogólnienie, że celowe użycie mediów społecznościowych jest nieskuteczne, jeśli nie łączyz temu system monitorowania efektów tych działań, rozporządzając na zestawie wskaźników efektywnościowych.</p>
	<p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a etapami procesu tworzenia wiedzy, z których organizacja korzysta za pomocą mediów społecznościowych.</p>	<p>Najsilniejszy związek etapów procesu tworzenia wiedzy, w których organizacja korzysta z mediów społecznościowych dotyczy wdrażania oraz eksportu wiedzy. Im większy nacisk na etapy procesu tworzenia wiedzy w których organizacja korzysta z mediów społecznościowych, tym lepsze zaprojektowanie innowacyjnego modelu biznesu.</p>	<p>Badając w jakim etapie tworzenia wiedzy uczestniczą media społecznościowe, zauważono, że te przedsiębiorstwa, których model biznesu jest innowacyjny nadają znaczenie eksportowi wiedzy pomimo tego, że najczęściej przedsiębiorcy zgłaszali udział w mediach społecznościowych na etapie dzielenia się wiedzą. Definiuje to otwarte pole dla tych specjalistycznych mediów społecznościowych, których można byłoby użyć na pozostałych etapach tworzenia wiedzy.</p>
	<p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a relacjami nawiązanymi za pomocą mediów społecznościowych.</p>	<p>Im większy nacisk na nawiązywanie relacji za pomocą mediów społecznościowych, tym lepsze zaprojektowanie innowacyjnego modelu biznesu. Dotyczy to przede wszystkim dedykowanego opiekuna klienta oraz współtworzenia.</p>	<p>Cele, jakimi są sprzedaż, a jeszcze bardziej zaangażowanie, które sprawdza się do budowania relacji, realizują przedsiębiorcy za pomocą serwisów towarzyskich, wiązane z komunikatorami. Wskazali, że budowaniu relacji służy najczęściej także własne serwisy www. Kwestia czy jest to znajomienie się z klientami, czy także dla dużych firm o profilu technicznym wymaga dalszych badań.</p>
	<p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a pojawieniem się oferty usług w mediach społecznościowych.</p>	<p>Istotny statystycznie związek pojawienia się oferty usług w mediach społecznościowych dotyczy przede wszystkim aplikacji wykorzystujących lokalizację, o charakterze profesjonalnym oraz typu kolekcje filmów. Im większe korzystanie z tego typu aplikacji w celu pojawienia się oferty usług w mediach społecznościowych, tym lepsze zaprojektowanie innowacyjnego modelu biznesu.</p>	<p>Oferta usług najrzadziej pojawia się w mediach o charakterze rozrywkowym, a najczęściej w mediach towarzyskich, przy czym najsilniejsze związki zbadano w mediach wykorzystujących lokalizację. Potwierdza to wyrazny trend do internetu rzeczy, permanentnie łączące w platformy funkcje wynikające z nadajników i odbiorników (NFC, Wi-Fi, GPS, Z-Wave itd.). Do czego i jak wykorzystują to przedsiębiorcy usług wymaga dalszych badań.</p>

<p>H2: konfiguracja sieci interakcji, zasobów i technologii mediów społecznościowych jest istotna w zarządzaniu innowacyjnym modelem biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.</p>	<p>Procesy udoskonalane za pomocą potencjału i możliwości mediów społecznościowych. Związek pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a procesami udoskonalanymi za pomocą potencjału i możliwości mediów społecznościowych.</p>	<p>Zaobserwowano występowanie istotnych statystycznie związków pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a poszczególnymi procesami udoskonalanymi za pomocą potencjału i możliwości mediów społecznościowych. Im większy nacisk na tego typu procesy, tym lepsza owa konfiguracja. Dotyczy to głównie procesów związanych z zarządzaniem oraz pomocniczych.</p>	<p>W badanym zakresie odnaleziono tam trzy istotne statystycznie korelacje. Zastosowanie sieci interakcji, zasobów i technologii mediów społecznościowych jest istotną zmienną oczekiwaną konfiguracji formuły modelu biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych, prowadząc do modelu innowacyjnego.</p> <p>Systemy do monitoringu mediów społecznościowych: przedsiębiorcy najczęściej używają własnych zasobów do monitoringu, a nie specjalnie przeznaczonych do tego narzędzi. Może to świadczyć o braku systemowych rozwiązań w tym zakresie.</p> <p>Zidentyfikowano silne korelacje działań wsparcia sprzedaży i klientów oraz obsługi posprzedażowej z konfiguracją innowacyjnego modelu biznesu. Świadczy to może o wyraźnej aktywności przedsiębiorców w tych działaniach za pomocą mediów. Dalszych badań wymaga rewizja, jakie konkretne działania widać u przedsiębiorców usług profesjonalnych w tym zakresie.</p>
<p>Związek pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a działaniami w organizacji kosztującymi mniej dzięki potencjałowi i możliwościom mediów społecznościowych.</p>	<p>Znaczenie w organizacji narzędzi do analizy danych pochodzących z mediów społecznościowych. Związek pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a znaczeniem w organizacji narzędzi do analizy danych pochodzących z mediów społecznościowych.</p>	<p>Analiza pokazała występowanie silnych korelacji pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a znaczeniem w organizacji narzędzi do analizy danych pochodzących z mediów społecznościowych. Dotyczy to głównie systemów do monitoringu mediów społecznościowych. Im większe znaczenie tego typu narzędzi w organizacji, tym lepsza oczekiwana konfiguracja formuły innowacyjnego modelu biznesu.</p>	<p>Jednak nie sprzedaż powinna być treścią przekazu, ale dbanie o unikalne treści, przydatne użytkownikowi, następnie – ciekawe udostępnienia z innych profili, a dopiero na końcu – oferta firmy.</p> <p>Częściowo pokazała to odpowiedź na kolejne pytanie dotyczące relacji nawiązywanych za pomocą mediów społecznościowych. Zarówno najczęściej wskazywane, jak i o najwyższym współczynniku korelacji okazało się działanie w mediach społecznościowych w zakresie detykowanego opiekuna klienta oraz współtworzenia. Wymaga to oddelegowywania do ich prowadzenia osób o odpowiednich kompetencjach. Nieprzeszkolony pracownik nieprecyzyjnie przekazuje informacje, co wywołuje lawinę pytań klientów i negatywnych komentarzy.</p>
<p>Związek pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a relacjami nawiązywanimi za pomocą mediów społecznościowych.</p>	<p>Związek pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a relacjami nawiązywanimi za pomocą mediów społecznościowych.</p>	<p>Najsilniejszy istotny statystycznie związek działań w organizacji kosztujących mniej dzięki potencjałowi i możliwościom mediów społecznościowych dotyczy obsługi posprzedażowej oraz wsparcia sprzedaży i klientów. Im większy nacisk na tego typu działania, tym lepsza oczekiwana konfiguracja formuły innowacyjnego modelu biznesu.</p>	<p>Jak można przypuszczać, spora część badanych traktuje media jak kolejny kanał dystrybucji, a nie platformę do nawiązania relacji.</p>
<p>Związek pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a dostarczaniem samej usługi za pomocą mediów społecznościowych.</p>	<p>Związek pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a dostarczaniem samej usługi za pomocą mediów społecznościowych.</p>	<p>Istotny statystycznie związek dostarczania samej usługi za pomocą mediów społecznościowych dotyczy przede wszystkim aplikacji o charakterze profesjonalnym oraz typu kolekcji filmów. Im większe korzystanie z tego typu aplikacji w celu dostarczania samej usługi za pomocą mediów społecznościowych, tym lepsza oczekiwana konfiguracja formuły innowacyjnego modelu biznesu.</p>	<p>Jednak nie sprzedaż powinna być treścią przekazu, ale dbanie o unikalne treści, przydatne użytkownikowi, następnie – ciekawe udostępnienia z innych profili, a dopiero na końcu – oferta firmy.</p> <p>Częściowo pokazała to odpowiedź na kolejne pytanie dotyczące relacji nawiązywanych za pomocą mediów społecznościowych. Zarówno najczęściej wskazywane, jak i o najwyższym współczynniku korelacji okazało się działanie w mediach społecznościowych w zakresie detykowanego opiekuna klienta oraz współtworzenia. Wymaga to oddelegowywania do ich prowadzenia osób o odpowiednich kompetencjach. Nieprzeszkolony pracownik nieprecyzyjnie przekazuje informacje, co wywołuje lawinę pytań klientów i negatywnych komentarzy.</p>

Hipoteza	Badane związki	Wyniki statystyczne	Interpretacja wyników
<p>H3: zastosowanie mediów społecznościowych do crowdfundingu w sposób istotny zwiększa szansę na zbudowanie innowacyjnego modelu biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.</p>	<p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a crowdfundingiem.</p> <p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a zasobami, jakich dotyczyła kampania crowdfundingowa.</p> <p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a działaniami, jakich dotyczyła kampania crowdfundingowa.</p>	<p>Zarówno w przypadku zasobów, jak i działań, którym towarzyszy crowdfunding zaobserwowano występowanie istotnego statystycznie związku z zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a crowdfundingiem. Im większy nacisk na crowdfunding, tym lepsze zaprojektowanie innowacyjnego modelu biznesu. Dotyczy to przede wszystkim działań, jakim towarzyszy kampania crowdfundingowa.</p> <p>Najsilniejsze korelacje pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a crowdfundingiem odkryto w zakresie zasobów ludzkich, a ściślej – kadry menedżerskiej.</p> <p>Najsilniejsze korelacje towarzyszą sprzedaży, wsparciu i okolicznościom klienta oraz obsłudze posprzedażowej.</p>	<p>Dodanie działań, którym towarzyszyła kampania crowdfundingowa do stworzonego w pierwszej hipotezie modelu zwiększyło wartość R. Dwa predyktory przestały być istotne statystycznie, za to działania, którym towarzyszyła kampania crowdfundingowa okazały się być najsilniejszym predyktorem zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu. Innymi słowami, odgrywa on kluczową rolę w niniejszym modelu. Co więcej, w pierwszej hipotezie ani jeden predyktor nie posiadał tak wysokiej wartości Beta, co dodatkowo podkreśla rolę crowdfundingu.</p> <p>Przedsiębiorcy najczęściej w mediach społecznościowych szukają zasobów w zakresie wiedzy i doświadczenia. Korelacje dotyczą jednak kadry menedżerskiej. To bardzo ciekawe, że kiedy trzeba obsadzać tak kluczowe role w organizacji, media społecznościowe są tak ważne.</p> <p>Jak można było zauważyć, najczęstszym działaniem, któremu towarzyszy crowdfunding to marketing, a najrzadszym – logistyka. Najsilniejsze korelacje towarzyszą sprzedaży. Świadczy to o popycie na te działania oraz trosce o poszukiwanie optymalnych rozwiązań bliższych użytkownikom.</p> <p>Analiza pokazała występowanie silnych korelacji pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a crowdfundingiem.</p>
<p>H4: zastosowanie mediów społecznościowych do crowdfundingu w sposób istotny zwiększa szansę na zbudowanie innowacyjnego modelu biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.</p>	<p>Związek pomiędzy lepszą oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a crowdfundingiem.</p> <p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a crowdfundingiem.</p>	<p>Crowdfunding silnie koreluje z innowacyjnym modelem biznesu. Im większy kładziony nacisk na zaproszenie wielu inwestorów (donatorów) wpłacających niewielkie kwoty, tym lepsza oczekiwana konfiguracja formuły innowacyjnego modelu biznesu. Dotyczy to zarówno klasycznej zbiórki funduszy, jak i crowdfundingu.</p> <p>Crowdfunding również koreluje w istotny statystycznie sposób z zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu. Im większy kładziony nacisk na zaproszenie wielu inwestorów (donatorów) wpłacających niewielkie kwoty, tym lepsze zaprojektowanie innowacyjnego modelu biznesu. Dotyczy to zarówno klasycznej zbiórki funduszy, jak i crowdfundingu.</p>	<p>Samą hipotezę można obronić, ale dodanie crowdfundingu do stworzonego modelu w pierwszej hipotezie spowodowało, iż stał się on niestatystycznie predyktorem. Innymi słowami – nie zwiększa szansy na zbudowanie innowacyjnego modelu biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych na bazie hipotez nr 1 w modelu statystycznym.</p> <p>Słabe statystycznie związki wyjaśniają, że przedsiębiorcy z badanego obszaru nie liczą się z zasobami w sieci społecznościowej, a to mogłoby pomóc obniżyć koszty transakcji i udostępniania oferty. Również ci przedsiębiorcy, którzy komercjalizują naukę mogą skorzystać na zasobach finansowych społeczności. Znaczenie platform finansowania społecznościowego dla tych przedsiębiorców pozostaje nieziane i wymaga dalszych badań.</p>

<p>H5: system otwartych innowacji istotnie wpływa na kształtowanie innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych opartych na zastosowaniu mediów społecznościowych.</p>	<p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a stopniem wykorzystania otwartych innowacji.</p> <p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a podmiotami, z którymi współpracuje organizacja w innowacji.</p> <p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a rodzajem innowacji powstałych poprzez nawiązanie współpracy.</p> <p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a zmianami wniesionymi przez skorzystanie z zewnętrznych źródeł innowacji we współpracy z innymi podmiotami (tzw. otwarte innowacje) w zakresie rynku i oferty.</p>	<p>Zaobserwowano występowanie silnych związków pomiędzy zmianami wykorzystania otwartych innowacji a zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu.</p> <p>Najsilniejszy związek zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu z podmiotami, z którymi współpracuje organizacja w ramach wytworzenia nowych lub ulepszonych usług/procesów dotyczy inkubatora technologicznego oraz „innych” przedsiębiorstw usług profesjonalnych.</p> <p>Najsilniejszy związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a rodzajem innowacji powstałych poprzez nawiązanie współpracy dotyczy trwałości oraz stabilności modelu biznesu.</p> <p>Odkryty najsilniejszy związek zmian wniesionych przez skorzystanie z zewnętrznych źródeł innowacji we współpracy z innymi podmiotami w zakresie rynku i oferty dotyczy wzrostu innowacyjności usługowej.</p>	<p>Okazało się, że wprowadzone trzy nowe predyktory wykorzystania otwartych innowacji okazały się być najsilniejszymi predyktorami zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu. Dotyczy to przede wszystkim atrybutu modelu przyciągnięcia się do nawiązania współpracy. Świadczy to o pozytywnym wpływie tychże czynników na model statystyczny. Jednak niewiele wiadomo na temat tego, w jaki sposób firmy mogą organizować i wdrażać media społecznościowe na rzecz otwartych innowacji – wymaga to dalszych badań.</p> <p>Przedsiębiorcy najczęściej oznaczali klientów i dostawców jako źródła wytworzenia nowych lub ulepszonych usług/procesów (innowacji), co nie zmienia faktu, że najsilniejsze korelacje dotyczyły inkubatorów, czyli jednostek pomocnych w uruchomieniu i prowadzeniu firmy. Przedsiębiorcy za pomocą takiej współpracy stabilizują model biznesu.</p> <p>Poprzez wskazanie korelacji otwartych innowacji oraz obszarów, które zostały zmodernizowane odkryto, że przedsiębiorstwa za pomocą systemu otwartych innowacji dokonują zmian w usługach. Zatem wykorzystanie otwartych innowacji istotnie wpływa na oczekiwaną konfigurację formuły innowacyjnego modelu biznesu.</p>
<p>H6: przedsiębiorczość technologiczna stanowi istotny stimulator projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych opartych na zastosowaniu mediów społecznościowych.</p>	<p>Zaprojektowanie innowacyjnego modelu biznesu. Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a stopniem przedsiębiorczości technologicznej.</p> <p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a współpracą w zakresie badań naukowych lub działań inżynierskich.</p> <p>Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a założeniami przedsiębiorczości technologicznej.</p>	<p>Analiza korelacji pokazała występowanie istotnego statystycznie związku pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a stopniem przedsiębiorczości technologicznej.</p> <p>Istotne statystycznie związki współpracy w zakresie badań naukowych lub działań inżynierskich wykazały podobną siłę związku z zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu.</p> <p>Założenia przedsiębiorczości technologicznej wykazały słabsze, jednakże istotne statystycznie związki z zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu.</p>	<p>Badanie ukazało, iż stopień przedsiębiorczości technologicznej ma delikatnie pozytywny wpływ jako stimulator projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych opartych na zastosowaniu mediów społecznościowych. Natomiast lepsza oczekiwana konfiguracja formuły innowacyjnego modelu biznesu silnie koreluje z praktyką przedsiębiorczości technologicznej.</p> <p>Jeśli już organizacja współpracuje w ramach badań naukowych lub działań inżynierskich, to są to inne krajowe instytucje publiczne badawczo-rozwojowe. Im bardziej techniczne były badane usługi, tym – logicznie koreluje z zaprojektowaniem modelu biznesu również cecha niskiego poziomu chaotyczności zadań.</p>

Hipoteza	Badane związki	Wyniki statystyczne	Interpretacja wyników
	Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a atrybutem modelu biznesu przyczyniającym się do nawiązania współpracy w ramach przedsiębiorstwa technologicznej. Związek pomiędzy zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu a osobami inicjującymi przedsiębiorstwo technologiczną.	Atrybut modelu biznesu przyczyniający się do nawiązania współpracy w ramach przedsiębiorstwa technologicznej wykazuje silne korelacje z zaprojektowaniem innowacyjnego modelu biznesu. To samo dotyczy osób inicjujących przedsiębiorstwo technologiczną.	Większość właścicieli firm rozpoczyna działalność w oparciu o swoją wiedzę techniczną, ale niewielu posiada wiedzę niezbędną do rozwoju firmy oraz przeniesienia jej na wyższy poziom. Stymulator projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych opartych na zastosowaniu mediów społecznościowych w obszarze wspólnym technologii i biznesu operacjonalizuje się we wszelkiego rodzaju internetowych akceleratorach.
	Związek pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a stopniem przedsiębiorczości technologicznej.	Zaobserwowano występowanie bardzo silnych korelacji pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a poszczególnymi zmiennymi stopnia przedsiębiorczości technologicznej.	Małe i duże firmy mogą angażować się w przedsiębiorstwo technologiczną tak samo jak startupy. Wykorzystywanie dokonań naukowych i technologicznych z korzyścią dla firmy usług profesjonalnych wymaga zespołu wyspecjalizowanych osób z wielu dziedzin, z których niektóre są osadzone na ścieżce technologicznej.
	Związek pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a współpracą w zakresie badań naukowych lub działań inżynierskich.	Istotne statystycznie związki współpracy w zakresie badań naukowych lub działań inżynierskich wykazały silny związek z oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu.	
	Związek pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a założeniami przedsiębiorczości technologicznej.	Założenia przedsiębiorczości technologicznej wykazały słabsze, jednakże istotne statystycznie związki z oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu.	
	Związek pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a atrybutem modelu biznesu przyczyniającym się do nawiązania współpracy w ramach przedsiębiorstwa technologicznej. Związek pomiędzy oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu a osobami inicjującymi przedsiębiorstwo technologiczną.	Atrybut modelu biznesu przyczyniający się do nawiązania współpracy w ramach przedsiębiorstwa technologicznej wykazuje silne korelacje z oczekiwaną konfiguracją formuły innowacyjnego modelu biznesu. To samo dotyczy osób inicjujących przedsiębiorstwo technologiczną.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Afuah, A., Tucci, C. L., *Biznes internetowy – strategie i modele*, Kraków 2003, Oficyna Ekonomiczna.

W tabeli poniżej przedstawiono podsumowanie wyników testowania hipotez.

Tabela 36. Podsumowanie wyników testowania hipotez

Hipoteza	Ścieżka	Decyzja
H1	Media społecznościowe → innowacyjny model biznesu	Odrzucona
H2	Media społecznościowe → zarządzanie modelem biznesu	Przyjęta
H3	Crowdsourcing → innowacyjny model biznesu	Przyjęta
H4	Crowdfunding → innowacyjny model biznesu	Odrzucona
H5	Otwarte innowacje → innowacyjny model biznesu	Przyjęta
H6	Technopreneurship → innowacyjny model biznesu	Przyjęta

Źródło: opracowanie własne.

Zrealizowane badania wskazują, że analizowanie modelu biznesu powinno obejmować jego strukturę wewnętrzną, jak i interfejsy z otoczeniem w kontekście kreacji wartości dla klienta oraz dla organizacji. Oferta oraz sieć partnerów biznesowych to cechy, gdzie wykryto statystycznie ujemny związek tych atrybutów dla usług prawnych, księgowych/podatkowych, dla których nie są one dostatecznie istotne. Ta prawidłowość (nie przyczyna i skutek) może wynikać z faktu, że decydenci nie mają pomysłu na nowy model biznesu, a jedynie na prowadzenie przedsiębiorstwa. Skutkuje to tym, że kancelarie prawne, księgowe i podatkowe eksploatują (kopiują) tradycyjny i sprawdzony model biznesu, co może skutkować destrukcją wartości dla inwestorów, którzy kupują raczej model biznesu niż usługę. Niewątpliwie warto zbadać, skąd się bierze tak zachowawcze podejście takich przedsiębiorstw.

Badanie jak wyglądają modele biznesu ujawnia statystycznie istotny związek usług księgowych i podatkowych z modelem biznesu dysponenta ukazany w badaniach T. W. Malone. W tym przypadku potwierdza się teoria, że dominującym zasobem w modelu biznesu są dla tych przedsiębiorstw zasoby niematerialne. Analiza łańcucha wartości powinna skłaniać tych przedsiębiorców do znacznych inwestycji w te zasoby. To natomiast, przynajmniej w obszarze przedsiębiorstw usług prawnych, księgowych i podatkowych, krystalizuje się w związkach i stowarzyszeniach branżowych. Szczególnie ważne staje się dokładne rozpoznanie i zdefiniowanie tych zasobów niematerialnych, które mają kluczowe znaczenie dla podmiotu oraz efektywne ich wykorzystanie w celu tworzenia wartości dodanej.

Nowe technologie są konieczne do nawigowania zmianami w biznesie. Niemniej sukces na wirtualnym rynku wymaga pielęgnowania i tworzenia sieci

partnerów biznesowych, w czym technologie społecznościowe są przydatne. Pod tym względem przedsiębiorstwa usług profesjonalnych wydają się zachowywać dystans do technologii, tak istotnego aspektu modelu biznesu. Pytając o najistotniejszy element modelu biznesu, dowiedziano się, że grupą przedsiębiorstw profesjonalnych, dla których najskuteczniejszym elementem jest technologia okazały się być przedsiębiorstwa z katalogu usług badania rynku i opinii publicznej, usług badań i analiz technicznych oraz usług projektowania wnętrz. Technologia była najskuteczniejszym aspektem modelu biznesu zaledwie dla usług badań rynku.

Uwaga i problematyka niniejszej monografii oscyluje wokół innowacyjności, a odkryto bardzo słabe związki komunikacji, klimatu organizacji z wykonywaną profesją. Są to permanentne wyróżniki innowacyjności. Dla sprawności systemu innowacji, jak zaznacza E. Wojnicka, istotna jest jego otwartość na wpływy i wiedzę z innych systemów oraz interakcje z nimi. Innowacji w modelu biznesu można upatrywać w tworzeniu sojuszy badawczych za pomocą mediów społecznościowych, gdzie można dzielić się wiedzą specjalistyczną i pomysłami, tworząc nieformalne procesy rozwiązywania problemów i wymiany poglądów⁴⁷⁶. Sprawny system musi też być „zupełny i kompleksowy, a jego podmioty ze sobą powiązane i silne, jak jego najśłabsze ogniwo”⁴⁷⁷. Klimat organizacji będący owocem kultury organizacji stanowi, jak wynika z badań M. Reduty, immanentną cechą profesji. Podstawą statusu profesji jest wiedza odnosząca się do pewnych umiejętności, które są skomplikowane, wymagają specjalistycznych szkoleń i są na tyle wiarygodne, aby wykreować w społeczeństwie poczucie wyjątkowości danego zawodu.

Czynnik umiędzynarodowienia, który znajduje się wśród kluczowych uwarunkowań przedsiębiorstw profesjonalnych w badaniach J. Matysiewicz, D. Babińskiej i S. Smyczek znalazł jedynie śladowe potwierdzenie. Odkryto tylko, że im większe nasilenie usług projektowania przemysłowego, w tym mniejszym stopniu firma obsługuje klientów krajowych oraz w większym – zagranicznych⁴⁷⁸.

Badając związki organizacji w modelu B2E, które są istotne statystycznie dla usług finansowych, w zakresie badań naukowych oraz projektowania wnętrz odkryto potencjał w zakresie wykorzystania technologii, w tym w szczególności tych, które można objąć definicją mediów społecznościowych. Im większe nasilenie tychże usług, tym bardziej dotyczy ich ten charakter. W literaturze dotyczącej e-biznesu istnieje konsensus, że model B2E pomaga organizacjom w tworzeniu

⁴⁷⁶ Robert M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 400.

⁴⁷⁷ Elżbieta Wojnicka, *Interakcje w procesie innowacyjnym jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Michał Górzyński (red.), *System wspierania grom przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, 9–32 2006, s. 10.

⁴⁷⁸ Justyna Matysiewicz, Danuta Babińska, Sławomir Smyczek, *Sektor usług profesjonalnych: Usieciowienie, umiędzynarodowienie i dyfuzja wiedzy*, Placet, Warszawa 2014, s. 11.

produktywnej i zadowolonej kadry, potrzebnej przy dzisiejszym szybkim tempie życia. Do atutów modelu B2E wskazywanych w literaturze przedmiotu należą: optymalizowanie wydatków związanych z kadrami czy unikalna przewaga konkurencyjna poprzez łączenie swoich pracowników. W literaturze odnotowano stosowanie różnych form systemów informatycznych wspierających inicjatywę B2E⁴⁷⁹.

Badanie wykazało ścisły związek innowacyjności modelu biznesu z crowdsourcingiem. Badania dowiodły, że w przedsiębiorstwach usług profesjonalnych nie wykorzystuje się całego potencjału crowdsourcingu. Wykorzystanie outsourcingu do zatrudniania dużej liczby rozproszonych pracowników, przekazywania zadań tłumowi, tworzenia aktywów intelektualnych, dostępu do szerokiej gamy umiejętności i doświadczenia jest permanentną cechą społeczności wirtualnych. Badane przedsiębiorstwa jednak eksploatują, pomimo deklaracji o digitalizacji, klasyczny, nieinternetowy model biznesu⁴⁸⁰. Możliwość otrzymania finansowania ze środków znajdujących się w posiadaniu tłumy jest, pomimo deklaracji, jedynie kwestią planów.

Literatura przedmiotu wyraźnie wskazuje, że bodźcem do współpracy międzyorganizacyjnej jest efektywność zarządzania wiedzą. Pozwala to, jak podsumowują I. Staniec, K. M. Klimczak, W. Machowiak i Y. Shachmurove, „na stworzenie nowego lub ulepszanego produktu, procesu lub usługi”⁴⁸¹.

Zastosowane procedury badawcze nie dają podstaw do uogólnień dotyczących przedsiębiorstw z pozostałych grup statystycznych. W populacji zaobserwowano cechy istniejących modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych, których fragment poddano badaniu, a z których wyprowadzono generalizujące wnioski w zestawieniu z literaturą, w tym w szczególności z teorią wykorzystaną w badaniu⁴⁸². Analizowanie aspektów modeli biznesu koreluje z tezą, że model biznesu musi być jasno zdefiniowany w przedsiębiorstwie. Jego odmienne od przedsiębiorstwa czy usługi atrybuty powinny być jednoznacznie określone. Tymczasem wydaje się, że większość badanych przedsiębiorców nie wie o istnieniu swojego modelu biznesu, co permanentnie utrudnia zarządzanie nim.

⁴⁷⁹ Md Mahbubur Rahim, Mohini Singh, *Understanding Benefits and Impediments of B2E E-Business Systems Adoption: Experiences of Two Large Australian Universities*, „Journal of Internet Commerce” 2/6 (2007), s. 3–17, s. 4.

⁴⁸⁰ Regina Lenart-Gansiniec, *Crowdsourcing w sektorze publicznym – wyzwania badawcze*, „Humanities and Social Sciences” 1/XXII (2017), s. 143–166, s. 147.

⁴⁸¹ Iwona Staniec, Karol Marek Klimczak, Wojciech Machowiak, Yochanan Shachmurove, *Przedsiębiorczość technologiczna: istota, znaczenie, wybrane kierunki badań*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy” 168 (2018), s. 101–112, s. 108.

⁴⁸² John W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych: Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków op. 2013 (Enchiridion), s. 182.

4.3. Nowe tendencje w zakresie wykorzystania potencjału mediów społecznościowych: badanie jakościowe. Studia przypadków

4.3.1. Cel studium przypadków

Sensowność użycia studium przypadku jako metody z katalogu badań jakościowych osadza się na założeniu, że problem badawczy – jak projektować model biznesu wykorzystujący potencjał mediów społecznościowych w kierunku modelu innowacyjnego – wymaga zbadania postaw, a nie jedynie odtwarzania historii⁴⁸³. Według K. Koneckiego studium przypadku pozwala na uzyskanie „punktu widzenia aktora” i lepsze zrozumienie badanych zjawisk⁴⁸⁴. „Lepsze zrozumienie” badanego zjawiska nie rości sobie pretensji do jego wyjaśnienia. Przeprowadzone analizy wywiadów mają mieć opisowy charakter⁴⁸⁵. Eksploracja występujących zjawisk oraz ich opis jest instrumentalny i ma być próbą rewizji uogólnień spotkanych w literaturze przedmiotu⁴⁸⁶.

Uzasadniając przyjęte metody i narzędzia badawcze, można stwierdzić, że badanie wykonane wyłącznie za pomocą metod ilościowych nie umożliwi pełnego prześledzenia zjawiska, bowiem rzeczywistość społeczna, w tym warunki, środki i cele obecności przedsiębiorstw usług profesjonalnych w mediach społecznościowych, nie jest możliwa do zmierzenia statystyką. Mamy tu do czynienia ze światami ludzkich świadomości, a te wypełnione są przede wszystkim aksjologicznie nacechowanymi wartościami, przejawianymi w kontekście światopoglądowym, etycznym, estetycznym, pragmatycznym itd.⁴⁸⁷

Stawiając pytanym przedsiębiorcom i menedżerom kwestie pod dyskusję, miano przy tym świadomość, że studium przypadku w tak postawionym problemie ma przesłanki zgodne z tradycją fenomenologiczną (gr. *phainomenon* – to, co się jawi) bazującą na ludzkim doświadczeniu, a co za tym idzie – zgodne z rozumowaniem indukcyjnym⁴⁸⁸. Doprecyzowując zasadność uchwycenia się tej strategii badawczej, można zauważyć, że istnieje bogata literatura naukowa podejmująca zagadnienie potencjału mediów społecznościowych w postaci crowdsourcingu, crowdfundingu, systemu otwartych innowacji, przedsiębiorczości technologicznej,

⁴⁸³ David Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 30.

⁴⁸⁴ Krzysztof Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*, wyd. 1. z 2000 r. w druku na żądanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012 (Przedsiębiorczość), s. 127.

⁴⁸⁵ David Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 79.

⁴⁸⁶ Ibidem, s. 169.

⁴⁸⁷ Dorota Angutek, *Epistemologiczne problemy badań interdyscyplinarnych*, „Studia Europaea Gnesnensia” (2013), s. 132–158, <http://steurngn.pl/portal/d1.pdf>; (16.11.2015), s. 144.

⁴⁸⁸ Piotr Wójcik, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*; (01.01.2020).

uskutecznianych za ich pomocą. Niewiele jednak wiadomo o fakcie projektowania modelu biznesu za pomocą mediów społecznościowych oraz o wadze tychże mediów jako narzędzia o znaczeniu strategicznym w ocenie środowiska przedsiębiorców i menedżerów usług profesjonalnych.

Każde badane przedsiębiorstwo, bez względu na to, czy jego decydenci zdają sobie z tego sprawę czy nie, ma własny model biznesu, a przy tym pojawia się problem praktyczny co robić, aby zarządzany, tzn. używany, analizowany, kształtowany itd. model biznesu mógł w szczególny sposób wykorzystywać media społecznościowe do osiągania celów strategicznych. Pojawia się pytanie, co zrobić, aby w warunkach przedsiębiorstwa usług profesjonalnych osiągnąć określony cel: zaprojektować innowacyjny model biznesu⁴⁸⁹. Aby uzyskać i poznać dane empiryczne i interpretację od uczestników tej dynamiki, kwestię podjęto w poniższym badaniu.

4.3.2. Zasady doboru przedsiębiorstw do wywiadu

Wśród polityk doboru próby wyróżniają się zasadniczo dwa typy: celowe oraz losowe. Dobór losowy pozwala osiągnąć reprezentatywną próbkę, która umożliwia skuteczne uogólnienie dla całej populacji⁴⁹⁰. Przypadki celowe „najbardziej prawdopodobnego” rodzaju są szczególnie dobrze przystosowane do falsyfikowania hipotezy (kwestionowania hipotez), podczas gdy „najmniej prawdopodobne” przypadki są najbardziej odpowiednie do przeprowadzania testów weryfikacyjnych (udowadniania hipotez). Często skrajny przypadek ujawnia więcej informacji niż typowy, losowy i przeciętny przypadek, ponieważ aktywuje więcej aktorów i bardziej fundamentalne mechanizmy badanego obiektu. Ponadto zarówno z punktu widzenia zorientowanego na zrozumienie, jak i na działanie, często ważniejsze jest wyjaśnienie głębszych przyczyn związanych z danym problemem i jego konsekwencjami niż opisanie symptomów problemu i częstotliwości ich występowania. Jeżeli celem jest osiągnięcie możliwie największej ilości informacji na temat danego problemu lub zjawiska, reprezentatywna próbka losowa może nie być odpowiednią strategią jej doboru. Dzieje się tak dlatego, że losowe próbki podkreślające reprezentatywność mają gorszą wartość predykcji.

Badana hipoteza ma charakter stochastyczny (nie wykazujący żadnej określonej tendencji, a jedynie przypuszczenie), a co zatem idzie, dobór przypadków powinien jak najbardziej odpowiadać potrzebom tej formy hipotezy⁴⁹¹. Zdecydowano zatem, że dobór przedsiębiorstw będzie celowy na uprzednio badanej ilościowo

⁴⁸⁹ Tadeusz Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, 184, 185.

⁴⁹⁰ Bent Flyvbjerg, *Five Misunderstandings About Case-Study Research*, „Qualitative Inquiry” 2/12 (2006), s. 219–245, s. 230.

⁴⁹¹ Wojciech Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Wojciech Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 92–113, s. 100.

jednostce analizy. Badania zostały przeprowadzone w odniesieniu do jasno zdefiniowanych rodzajów firm, spełniających jednoznaczne wymagania, w celu prawidłowego wnioskowania. Ową „celowość” ograniczono do zbioru przedsiębiorstw usług profesjonalnych. W niniejszym badaniu na prośbę o udzielenie wywiadu zareagowało 14 przedsiębiorców.

4.3.3. Opracowanie narzędzia gromadzenia danych

Narzędzie gromadzenia danych wybrano przy założeniu, że należy zastosować się do zasady triangulacji metodologicznej, metody stosowanej w badaniach społecznych, co sprzyja wyższej jakości badań i ograniczeniu ryzyka błędu pomiaru, np. poprzez skonfrontowanie wielu źródeł. Umożliwia to porównywanie i łączenie wyników. Dobór narzędzia badawczego uzależniono także od polityki konstruowania hipotezy. Zdecydowano zatem, że studia przypadków będą opracowane na kanwie ustrukturalizowanych pytań wywiadu. Zaowocowało to utworzeniem scenariusza wywiadu, który następnie zastosowano konsekwentnie podczas wszystkich wywiadów⁴⁹². Potem udostępniono kwestionariusz w ten sam sposób, jak zrobiono uprzednio w badaniu ilościowym. Dyskusji nie moderowano ani w żaden sposób nie przerywano rozmówcom; dano również czas na przygotowanie odpowiedzi. Rozmówcom wyjaśniono, kto i w jakim celu przeprowadza wywiad. Wyjaśniono, że kwestionariusz dotyczy przedsiębiorców i menedżerów przedsiębiorstw usług profesjonalnych, bowiem w Polsce słowo „profesjonalny” najczęściej odnoszone jest przymiotnikowo (tzn. przedsiębiorca z puli M PKD doskonale rozumie, czym są usługi profesjonalne, natomiast ogół przedsiębiorców – niekoniecznie)⁴⁹³. Kwestionariusz wywiadu umieszczono w internecie poprzez platformę SurveyMonkey. Opracowano trzy kolektory, czyli kanały przez które prezentowano pytania:

- post w mediach społecznościowych (ang. *social media post*), który utworzono 26.06.2019 r.;
- link do dedykowanej kwestionariuszowi strony internetowej, który utworzono 11.07.2019 r.;
- zaproszenie *via* e-mail, które utworzono 23.07.2019 r.

⁴⁹² Uwe Flick, *Projektowanie badania jakościowego*, wyd. 1., 3 dodr., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012 (Niezbędnik badacza), s. 82.

⁴⁹³ Ponieważ podczas pilotażu część rozmówców pytała: „nie rozumiem o kogo chodzi, kim i czym są usługi profesjonalne”, przedsiębiorcom zaprezentowano definicję usług profesjonalnych o treści: *usługi, które służą zaspokajaniu potrzeb ludzkich przez osobę będącą członkiem profesji, która jest lub była zwyczajowo lub prawnie limitowana. Ramy limitujące tę działalność określa specjalistyczne i udokumentowane (np. certyfikowane) przeszkolenie lub posiadanie wykształcenia (kwalifikacyjnego) w trakcie edukacji akademickiej np. doradca podatkowy, audytor, biegły, księgowy itd. Dzisiaj usługi profesjonalne wykonują technicy, doradcy, trenerzy, zniknęło bowiem większość prawnych ograniczeń i to rynek decyduje, kto takie usługi świadczy. Wybierając fotografa lub tłumacza kierujemy się właśnie takimi kryteriami.*

Zapytano o cztery kwestie, które są emblematem potencjału mediów społecznościowych: crowdsourcing, crowdfunding, otwarte innowacje, przedsiębiorczość technologiczna, a które wynikały z badań literaturowych nad innowacyjnymi aspektami mediów społecznościowych. W treści wywiadu otwarto się także na inne, niewymienione aktywności, ale występujące w działaniu tych przedsiębiorców i menedżerów. Treść pytań brzmiała:

Pytanie nr 1: Data wywiadu.

Pytanie nr 2: Jak Państwo rozumiecie sens biznesowy mediów społecznościowych? Czy media te pomagają osiągnąć długookresowe cele organizacji – ciekawe jakie?

Pytanie nr 3: Czy media społecznościowe mogą wprowadzić aspekt innowacji w model Państwa biznesu? Czy realizujecie jakiegokolwiek projekty dotyczące digitalizacji?

Pytanie nr 4: Czy Państwa przedsiębiorstwo próbowało wykorzystać crowdsourcing, który polega pokrótce na outsourcingu zadań i procesów twórczych w społeczności użytkowników internetu? Ciekawe, za pomocą jakiego serwisu internetowego był realizowany? A może sami zamierzacie udostępnić własne zasoby dla szerokiego grona użytkowników mediów społecznościowych?

Pytanie nr 5: Czy Państwa przedsiębiorstwo próbowało wykorzystać finansowanie społecznościowe (crowdfunding, crowdequity)? Czy przydał się jakiś konkretny serwis internetowy, czy użyto własnych narzędzi?

Pytanie nr 6: Czy Państwo bazują zarówno na zewnętrznych, jak i na wewnętrznych pomysłach, dzielą się posiadaną wiedzą w systemie tzw. otwartych innowacji? A może zastanawiacie się nad wspólnym eksperymentowaniem i tworzeniem usług, aktywów i ich atrybutów w kooperacji z uczelniami, inkubatorami czy akceleratorami przedsiębiorczości?

Pytanie nr 7: Czy reprezentujecie przedsiębiorczość technologiczną? Czy odegrały w tym rolę inkubatory lub akceleratory przedsiębiorczości? Czy możecie Państwo wskazać ich serwisy internetowe? A może jesteście na etapie nawiązywania kluczowego partnerstwa z uczelniami, placówkami badawczo-rozwojowymi itp.?

Pytanie nr 8: Jakie nowe tendencje w zakresie wykorzystania potencjału mediów społecznościowych dostrzega Pan/Pani w obecnej chwili?

Pytanie nr 9: Które z wyżej wymienionych aktywności szczególnie dedykował/aby Pan/Pani przedsiębiorcom z katalogu usług profesjonalnych?

Pytanie nr 10 dotyczyło zasad ochrony danych osobowych rozmówców.

W tabeli poniżej zaprezentowano poszczególne wypowiedzi (wyłącznie drobna redakcja w celu anonimizacji).

Tabela 37. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące sensu biznesowego mediów społecznościowych oraz ich związku z osiągnięciem długookresowych celów organizacji

Lp	Wypowiedź przedsiębiorcy
1.	To zależy, czy to pytanie mam rozumieć w „ogólności” czy w kontekście mojej organizacji (jeśli tak, to której, bo posiadam wiele „marek”), czy może w kontekście personal branding/holistycznego podejścia do moich marek. Za każdym razem odpowiedź była trochę inna. Zakładając, że mam odpowiadać jako „ja” i „holistycznie”, bo to uznaję za najbardziej sensowne doprecyzowanie pytania, to głównie chodzi o ZAUFANIE. Sprzedaż i marketing prowadzą się do zaufania. Równocześnie żeby mówić o długookresowych celach organizacji, trzeba mieć je określone, a w wielu organizacjach, które współtworzę coraz bardziej zwracam uwagę na swój dobrostan podczas procesu biznesowego. Więc celem jest dobry proces realizacji projektu, a nie twarde wskaźniki biznesowe. Trochę moje stanowisko widać po tym, że przekonuje mnie metoda zarządzania projektem – Dragons Dreaming, w której WAŻNIEJSZY jest proces... niż rezultat, co większości typowych, nieinnovacyjnych PM NIE mieści się w głowie. Więc podsumowując w skrócie: social media pomagają budować wizerunek, który jest oparty na relacjach i zaufaniu, co w NIEZDEFINIOWANY i mierzalny sposób przekłada się na sprzedaż/marketing.
2.	Sens biznesowy mają portale typu LinkedIn, pozostałe – tylko dla wybranych celebrytów. Pomagają, ale tylko w pewnym zakresie. Sprzedażowe, strategiczne, operacyjne – zależy od rodzaju organizacji.
3.	Nie rozumiem sensu biznesowego mediów społecznościowych. Uważam, że nie pomagają osiągnąć długookresowych celów.
4.	Media społecznościowe, przede wszystkim, pozwalają na tworzenie społeczności wokół danej marki. Społeczność składa się z wiernych klientów, a ich aktywność pokazuje zaufanie, którym znajomi klientów również zaczynają obdarzać markę. Głównymi celami prowadzenia mediów społecznościowych są: dbanie o wizerunek oraz zdobywanie nowych klientów.
5	Ewentualnie mogą pomóc rozpropagować organizację wśród osób młodych, korzystających z tych mediów.
6.	Media społecznościowe w biznesie są dziś koniecznością. Stanowią cenne źródło informacji zarówno dla firm, jak i klientów. Pozwalają na bezpośredni kontakt z klientem, stanowią duży zasięg informacji, mogą dotrzeć do rozległej grupy potencjalnych odbiorców. Pozwalają na szybką reakcję oraz pomagają osiągnąć długookresowe cele organizacji, jak np. budowa trwałych związków lojalnościowych z klientami, cykliczne zwiększenie swojego zasięgu, osiągnięcie pozycji lidera w swojej branży, zwiększenie zysków firmy. Pozwalają na dwukierunkowy system komunikacji i szybką reakcję na dany temat; szczególnie ma to znaczenie w przypadku budowania społeczności internetowej skupionej wokół myśli wiodącej danego modelu biznesu. Pozwala także na ocenę atrakcyjności modelu biznesu z punktu widzenia skupionej wokół niego społeczności. Stanowią doskonałe narzędzie do stymulowania kontaktów biznesowych z poszczególnymi członkami społeczności.
7.	Media społecznościowe mają sens biznesowy w kontekście marketingu i PR-owego kontaktu z klientem. W tym kontekście są narzędziem prowadzenia polityki firmy w tych dwóch obszarach.
8.	Tak. Świadomość marki. Zaangażowanie. Sprzedaż.
9.	Pozwalają nawiązać kontakty z osobami z branży w celu realizacji wspólnych projektów. Pozwalają na autopromocję – prezentację własnej osoby i kompetencji. Pozwalają na pozyskanie klientów – ludzie lubią kupować, a nie lubią, gdy im się sprzedaje.
10.	Promocja działalności. Rozpowszechnianie informacji o prowadzonym biznesie.

W tabeli poniżej zaprezentowano poszczególne wypowiedzi bez redakcji (wyłącznie drobna redakcja w celu anonimizacji).

Tabela 38. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące aspektów innowacji w modelu biznesu oraz projektów z zakresu digitalizacji

Lp.	Wypowiedź przedsiębiorcy
1.	Tak – mogą, i tak – dzieje się to. Znowu rozpatrując holistycznie projekty, w których biorę udział z poziomu różnych ról. Jestem przykładowo współorganizatorem spotkań LinkedIn Local (...).
2.	Mogą, ułatwiają dotarcie do potencjalnych klientów w nowoczesny sposób. Nie realizuję projektów dotyczących digitalizacji.
3.	Uważam, że nie. Tak, realizuję proces digitalizacji bardzo często.
4.	Media społecznościowe są nieodłączną częścią mojego modelu biznesowego.
5.	Tak, korzystam z systemów komputerowych, w tym narzuconych w pewnych aspektach mojej działalności przez Ministerstwo Sprawiedliwości.
6.	Tak, media wprowadzają aspekt innowacji w model biznesu firmy. Przez 20 lat istnienia (...) spółka wprowadziła wiele innowacyjnych aspektów, które stale wpływają na działania i procesy w firmie oraz jej otoczeniu. Celem powyższego działania jest wyróżnienie marki (...) w sposób, który najlepiej odpowiada na potrzeby nowoczesnego klienta oraz daje przewagę w stosunku do konkurencji. Strategia ta ma również na celu nawiązanie, podtrzymanie i rozwój kontaktów z klientami. Dzięki aktywności w sieci spółka na bieżąco informuje społeczność internetową o organizowanych kursach, konferencjach i szkoleniach. Ponadto zarząd (...) nagrywa krótkie filmy, które następnie publikuje w internecie. Filmy w atrakcyjny sposób przedstawiają tematykę nadchodzących wydarzeń, streszczają minione konferencje, a także mają charakter naukowy. Wszystkie prowadzone działania prowadzą w konsekwencji do budowania trwałych związków lojalnościowych z naszymi klientami oraz cykliczne zwiększenie swojego zasięgu. Wprowadzenie komponentu mediów społecznościowych do modelu biznesu nastąpiło w firmie około czterech lat temu. Jest to bardzo ważny komponent dla kreowania wartości dla klientów, przechwytywania wartości z rynku oraz budowania marki. Komponent ten jest wpisany w model biznesu i odgrywa kluczową rolę w realizacji strategii firmy. Komponent ten pozwala zwiększać skuteczność realizowanych działań oraz pozwala na otrzymywanie szybkich reakcji zwrotnych z rynku za pomocą mediów społecznościowych; jest częścią strategii digitalizacji całej firmy.
7.	Realizujemy projekty dotyczące digitalizacji; media społecznościowe nie wprowadzają (już) innowacji w projekty.
8.	Działam w 80% w mediach społecznościowych i korzystam z digitalizacji.
9.	Jeszcze tego nie robiłem. Nie wiem, jak to się robi.
10.	Nie mam takich doświadczeń.
11.	Myślę, że mogą, ale nie realizujemy żadnych takich projektów.
12.	W mojej firmie korzystamy z wewnętrznej sieci kooperacji z zachowaniem bezpieczeństwa cyfrowego i nie ma możliwości korzystania z mediów społecznościowych.
13.	Tak, w nich można wymieniać się doświadczeniami, otrzymywać komentarze, które ukierunkują model biznesowy lub odkrywają potrzebę klientów, którą możemy zacząć realizować. Jedną z nowości, którą wprowadzam na swoim profilu to krótkie filmiki prezentujące oferowane produkty lub wykonaną usługę.
14.	Tak. Nie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Czwarte pytanie dotyczyło prób wykorzystywania crowdsourcingu. Jak przypomina M. Lisiński, zasoby są elementami systemu otwartego. Zatem ważne z punktu widzenia nauki jest zbadanie, jak te zasoby współdziałają z otoczeniem⁴⁹⁹. Zaproponowano przedsiębiorcom, że crowdsourcing polega na outsourcingu zadań i procesów twórczych w społeczności użytkowników internetu. Interesujące jest jak sami przedsiębiorcy rozumieją pojęcie crowdsourcingu. Czy i w jaki sposób wykorzystują media społecznościowe do crowdsourcingu? Inną kwestią było za pomocą jakich serwisów internetowych wspomagali się przedsiębiorcy w tym procesie. W odpowiedzi niektórzy przedsiębiorcy wymienili poszczególne serwisy czy projekty crowdsorcowe. Odpowiedzi zilustrowano symbolicznie za pomocą narzędzia Wordle na poniższym rysunku.

Rysunek 16. Chmura słów ilustrująca zagadnienia dotyczące crowdsourcingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli poniżej zaprezentowano poszczególne wypowiedzi bez redakcji (wyłącznie drobna redakcja w celu anonimizacji).

Tabela 39. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące crowdsourcingu

Lp.	Wypowiedź przedsiębiorcy
1.	Nie zgadzam się z definicją crowdsourcingu. Może być jak najbardziej crowdsourcing BEZ pośrednictwa internetu. Tak było w głównej mierze w aktualnie już umierającym projekcie „Narzędziownia”, gdzie trenerzy, HRowcy, coachowie etc. dzielili się na sali szkoleniowej ze sobą swoimi narzędziami. Kilka razy brałem udział w dyskusjach na grupach na FB, w efekcie których powstawały crowdsorcowe mapy myśli. No i biorąc pod uwagę, że niektóre organizacje tworzą turkusowo, to przykładowo aktualnie crowdsourcuję (w moim przekonaniu) zarządzanie jedną z organizacji na pracowników – poprosiłem, żeby każdy skopiował (...) nasze Trello z projektami, informacjami ze wszystkim i na jego podstawie stworzył nową propozycję, jak może wyglądać nasze Trello 2.0 do zarządzania nami – to dla mnie również jest crowdsourcing procesu twórczego do wewnątrz zespołu. Innym przykładem crowdsourcingu jest dla mnie strukturyzowana trochę dyskusja... na FB:) tylko chodzi o to, żeby wyciągnąć z niej wnioski (...).

⁴⁹⁹ Marek Lisiński, *Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego*, 2008, s. 13.

Lp.	Wypowiedź przedsiębiorcy
2.	Nie korzystam obecnie z crowdsourcingu. Od dłuższego czasu udostępniam własne zasoby dla szerszego grona użytkowników poprzez LinkedIn, Academia.edu, ResearchGate (...).
3.	Nie próbowało crowdsourcingu. Nie był realizowany. Tak, myślałem o udostępnianiu własnych zasobów dla szerokiego grona użytkowników mediów społecznościowych.
4.	Nie, ponieważ procesy twórcze są objęte tajemnicą firmy.
5.	Prywatnie bierzemy z mężem udział w zbiórkach społecznościowych, biznesowo – nie.
6.	Firma brała udział w projekcie (...), gdzie brała udział w doświadczeniu na platformie crowdsourcingowej z partnerami z Polski, Hiszpanii i Portugalii. Ponadto firma wymienia się doświadczeniami oraz prowadzi szeroko pojęty crowdsourcing na platformie internetowej (...), za pomocą której poszukujemy i tworzymy nowoczesne rozwiązania technologiczne. W przyszłości firma jako organizacja oparta na wiedzy będzie w jeszcze większym stopniu wykorzystywać to narzędzie.
7.	Nie. Nie planujemy.
8.	Nie, w swojej aktualnej firmie nie. Ale w dwóch, w których pracowałem wcześniej – tak. (...) audyty w sklepach były wykonywane przez crowd. (...) dostawca usługi społecznościowej (...) – społeczność przygotowywała treści do gry społecznościowej, eventy.
9.	Jeszcze tego nie robiłem. Nie wiem, jak to się robi.
10.	Nie mam takich doświadczeń.
11.	Nigdy nie próbowaliśmy wykorzystać crowdsourcingu, ale jest to rozwiązanie, które na pewno rozważymy w przyszłości, jeśli zajdzie taka potrzeba.
12.	Moja firma nie realizuje tego rodzaju projektów.
13.	Jeszcze nie.
14.	Nie. Zastanawiam się nad udostępnianiem...

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pytanie nr 5 dotyczyło doświadczeń przedsiębiorców w temacie finansowania społecznościowego (ang. *crowdfunding*, *crowdequity*). Pytano, czy przydał się jakiś konkretny serwis internetowy, czy użyto w tym celu własnych narzędzi. Istotną kwestią była osobista postawa wobec zbiórek społecznościowych, nawet jeśli były to doświadczenia na polu prywatnym, ale z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Wypowiedzi na to pytanie zilustrowano symbolicznie za pomocą narzędzia Wordle. Zaprezentowano to na rysunku 17.

Rysunek 17. Chmura słów ilustrująca opinie o finansowaniu społecznościowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli poniżej zaprezentowano poszczególne wypowiedzi bez redakcji (wyłącznie drobna redakcja w celu anonimizacji).

Tabela 40. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące zbiorów społecznościowych – tzw. crowdfundingu

Lp.	Wypowiedź przedsiębiorcy
1.	W jednym z projektów (...) wydałiśmy komiks za pomocą crowdfundingu. Zdarza mi się też szkolić innych z crowdsourcingu. Rozważam też model patronacki u siebie jako personal branding, ale to nie ma daty – to bardziej marzenie niż cel. Mam za dużo bieżących celów, żeby gigantyczną ilość marzeń zmieniać w cele.
2.	Dotychczas nie próbowałem wykorzystać finansowania społecznościowego. Nie zastanawiam się nad zbiórką społecznościową.
3.	Nie próbowało – brak potrzeby.
4.	Nie.
5.	Prywatnie bierzemy z mężem udział w zbiórkach społecznościowych, biznesowo – nie.
6.	Nie, ale w przyszłości nie wykluczamy skorzystania z tej formy pozyskiwania środków na realizację atrakcyjnych pomysłów inwestycyjnych.
7.	Nie. Planujemy.
8.	Nie.
9.	Nie, nigdy.
10.	Brak doświadczenia we wskazanym zakresie.
11.	Nigdy nie próbowaliśmy wykorzystać niczego takiego oraz nie rozważamy zbiórki.
12.	Statut firmy nie pozwala na realizację takich projektów.
13.	Jeszcze nie.
14.	Nie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Lp.	Wypowiedź przedsiębiorcy
6.	Tak, bazujemy zarówno na zewnętrznych, jak i na wewnętrznych pomysłach oraz dzielimy się posiadaną wiedzą w systemie tzw. otwartych innowacji. Obecnie odbywa się to za pomocą platformy technologicznej (...). Platforma technologiczna to narzędzie ułatwiające zainteresowanym podmiotom dostęp do informacji o innowacyjnej technologii oraz umieszczenie o niej informacji przez podmioty takimi technologiami dysponujące. Udział w platformie ma na celu realizację czterech funkcji: platforma demonstracyjna – technologie i rozwiązania już istniejące prezentowane celem poszerzenia rynku użytkowników; platforma innowacyjna – technologie i rozwiązania, które nie zostały jeszcze wdrożone lub na etapie koncepcji; platforma kontaktu – produkt umożliwia kontakt między podmiotami zainteresowanymi danym rozwiązaniem, także przez potencjalnych inwestorów, oraz wymianę informacji na temat najlepszych praktyk; platforma współpracy – czynnik integrujący strukturę sieciową, zwiększający potencjał dla wspieranych projektów.
7.	Bazujemy na wewnętrznych pomysłach, zaś od wielu lat firma współpracuje z środowiskiem FLOSS. Wiedzą dzielimy się na rozlicznych spotkaniach oraz konferencjach. Współpracujemy z uczelniami oraz prowadzimy rozmowy z akceleratorami.
8.	Dzielę się wiedzą kilka razy w tygodniu na LinkedIn. Dzielenie się wiedzą jest wpisane w mój model biznesowy; w taki sposób zdobywam zasięg, zaufanie i zainteresowanie klientów.
9.	Dotąd nie, nigdy.
10.	Tak, dzielimy się wiedzą poprzez wykorzystanie mediów społecznościowych.
11.	Nie zastanawiamy się nad współpracą z żadną z wymienionych instytucji, ponieważ naszym zdaniem nasze przedsiębiorstwo nie ma takich możliwości na ten moment.
12.	Główny Instytut Górnictwa.
13.	Zdobywam wiedzę z różnych źródeł, natomiast nowymi pomysłami dzielę się w zaufanym niewielkim gronie, aby przetestować popyt na daną rzecz lub usługę.
14.	Tak. Na razie nie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pytanie nr 7 dotyczyło przedsiębiorczości technologicznej, a szczególności doświadczeń z inkubatorami lub akceleratorami przedsiębiorczości. Badaczka interesowała, jakie serwisy internetowe reprezentują tego rodzaju działalność. Pytano o nawiązywanie partnerstwa z uczelniami, placówkami badawczo-rozwojowymi. Respondenci podzielili się doświadczeniami w tym zakresie, co zilustrowano symbolicznie za pomocą narzędzia Wordle na rysunku 19.

Lp.	Wypowiedź przedsiębiorcy
12.	Jedyna współpraca realizowana jest poprzez ośrodki badawczo-rozwojowe Głównego Instytutu Górnictwa.
13.	Nie.
14.	Nie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pytanie nr 8 dotyczyło uwag, jakie nowe tendencje w zakresie wykorzystania potencjału mediów społecznościowych dostrzega przedsiębiorca. Respondenci wymienili wybrane nowinki, co zilustrowano symbolicznie za pomocą narzędzia Wordle. Zaprezentowano to na poniższym rysunku.

Rysunek 20. Chmura słów ilustrująca kwestię nowych tendencji w zakresie wykorzystania mediów społecznościowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli poniżej zaprezentowano poszczególne wypowiedzi bez redakcji (wyłącznie drobna w celu anonimizacji).

Tabela 43. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące nowych możliwości mediów społecznościowych

Lp.	Wypowiedź przedsiębiorcy
1.	Funkcja „znajdź w pobliżu” na LinkedIn.
2.	Profilowanie oferty, nisze rynkowe, wzrost znaczenia doświadczenia i realnej wiedzy eksperckiej. Wzrost znaczenia doświadczenia międzynarodowego.
3.	Niestety nie dostrzegam większego potencjału.

Lp.	Wypowiedź przedsiębiorcy
4.	Dostrzegam coraz większą wagę samego wizerunku firmy w mediach społecznościowych. Jest on tworzony poprzez pokazanie ludzi stojących za produktem jako zwykłych, fajnych – takich jak klienci. Bywa, że jest on (wizerunek) ważniejszy od jakości usług.
5.	Nic.
6.	Media społecznościowe to obszar, który dynamicznie się zmienia, co powoduje większe pole do tworzenia strategii, za pomocą których skuteczniej możemy docierać do odbiorców. Dziś media społecznościowe stają się podstawowym narzędziem wykorzystywanym do codziennej komunikacji przez wiele osób. Media społecznościowe stale się rozbudowują. Powstają obszary dynamicznie wypełnione hashtagami, ciekawymi treściami, grafikami oraz materiałami video. Obecność w mediach społecznościowych pomaga zwiększyć sukces marki. Nową tendencją w tym zakresie stały się „stories” – to propozycja, która dosłownie zawładnęła mediami społecznościowymi. Na przestrzeni ostatniego roku ten format treści odnotował ogromny wzrost popularności względem innych treści publikowanych na tablicy. Ponadto coraz więcej użytkowników używa platform typu „Messenger” do nawiązania kontaktu z firmą. Ważne, aby wskaźnik odpowiedzi był na wysokim poziomie, zarówno pod względem czasu odpowiedzi, jak i jakości treści. Na portalach społecznościowych pojawiła się również opcja sprzedażowa. Ważne jest zatem to, by marki w swoich działaniach prowadzonych w obrębie mediów społecznościowych zadbały o jak najmocniejsze skrócenie ścieżki zakupowej. Współczesny klient chce mieć wszystko tu i teraz, dlatego im bardziej uda się spełnić jego oczekiwania, tym większa szansa, że działania prowadzone w obrębie kampanii będą skuteczne.
7.	Główną tendencją jest albo niedocenianie ich roli, albo przecenianie – oba w skali rażącej, świadczącej o niezrozumieniu aktualnych trendów społecznych.
8.	Sprzedaż na LinkedIn. Personal branding na LinkedIn. Reklama na TikTok – konsumenci.
9.	Coraz więcej osób korzysta z LinkedIn, a coraz mniej z Facebooka.
10.	Bezpośredni kontakt z odbiorcami usług. Możliwość przesłania szybkich informacji o ewentualnych zmianach. Korzystanie z informacji zwrotnej, rozwiewanie wątpliwości odbiorców usług. Możliwość szybkiego reagowania.
11.	Dostrzegamy wzrost zainteresowania potencjalnych oraz obecnych klientów naszymi działaniami.
12.	Rozwój profesjonalnych, z danej dziedziny, mediów społecznościowych.
13.	Zwiększenie udziału mediów społecznościowych w reklamowaniu usług i produktów, co przekłada się na większą dostępność dla osób nastawionych na odbieranie treści tymi kanałami.
14.	Reklama. Ale to nie jest nowa tendencja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pytanie nr 9 było ściśle powiązane z poprzednim. Zapytano, które nowe możliwości mediów społecznościowych szczególnie dedykował/aby Pan/Pani przedsiębiorcom z katalogu usług profesjonalnych. Część respondentów zrozumiała, że pytanie dotyczy, jakim profesjom szczególnie powinno zależeć na obecności w mediach społecznościowych. Ich wypowiedzi zilustrowano symbolicznie na rysunku 21.

Lp.	Wypowiedź przedsiębiorcy
11.	Doradztwo, księgowość, prawo, szkolenia.
12.	Doradztwo i konsulting.
13.	Doradztwo.
14.	Każda z tych aktywności ma swoje uzasadnienie. Zależy to od profilu i odbiorców usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.3.5. Uogólnienia i podsumowanie

Podejmując się próby wyjaśnienia udzielonych przez menedżerów i przedsiębiorców wypowiedzi o wadze mediów społecznościowych jako narzędzia o znaczeniu strategicznym oraz wykorzystaniu w tym celu nowinek z tej dziedziny, sformułowano następujące generalizacje dotyczące badanych zjawisk. Kodowanie danych jakościowych odbyło się za pomocą wywołanych w trakcie badań literaturowych wybranych aktywności i możliwości, realizowanych za pomocą mediów społecznościowych. Kodowanie rozumiane jest tu jako „wydobycie” z materiału jakościowego (wywiadów) kategorii i ich własności poprzez wskazanie na koncepcję wiodącą. Koncepcje crowdsourcingu, crowdfundingu, systemu otwartych innowacji oraz przedsiębiorczości technologicznej nadały ramy konceptualne i wyznaczyły wymiary tego badania⁵⁰⁰.

K. Konecki proponuje, aby nie tylko przyporządkowywać wypowiedzi do danego zjawiska, ale także opisać kontekst oraz konsekwencje działań, które dana kategoria opisuje⁵⁰¹. Analizę w tabeli 45 pogrupowano osobno na dane, które są wynikiem pracy z tekstem oraz osobno na to, co jest efektem interpretacji tego tekstu⁵⁰².

⁵⁰⁰ Marcus Banks, Paweł Tomanek, *Materiały wizualne w badaniach jakościowych*, wyd. 1., 1 dodr., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013 (Metodologia), s. 203.

⁵⁰¹ Krzysztof Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*, wyd. 1. z 2000 r. w druku na żądanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012 (Przedsiębiorczość), s. 48.

⁵⁰² Karolina Szczepaniak, *Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych: Refleksje metodologiczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” (2012), s. 98.

Tabela 45. Wyniki analiz pracy nad tekstem wywiadów oraz ich interpretacja

Cele badań	Wyniki pracy nad tekstem	Interpretacja wyników
<p>Badanie istniejących modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.</p>	<p>Głównymi celami użycia mediów społecznościowych są: dbanie o wizerunek oraz zdobywanie nowych klientów. Media społecznościowe pozwalają na szybką reakcję oraz pomagają osiągnąć długookresowe cele organizacji, jak np. budowa trwałych związków lojalnościowych z klientami, cykliczne zwiększenie swojego zasięgu, osiągnięcie pozycji lidera w swojej branży, zwiększenie zysków firmy.</p>	<p>Przedsiębiorcy używają mediów społecznościowych jako narzędzia strategicznego w procesie komunikacji z otoczeniem oraz jako narzędzia promocji marki. W większości media społecznościowe nie uczestniczą w procesie kształcenia i nabywania zasobów, kompetencji i funduszy przez przedsiębiorstwo. Nie wspomniano o potencjale i zastosowaniu mediów społecznościowych w współtworzeniu usług oraz ich badań rynkowych.</p>
<p>Ocena i weryfikacja możliwości wykorzystania idei crowdsourcingu w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu.</p>	<p>Częściej nie uczestniczyli.</p>	<p>Przedsiębiorstwa, umożliwiając użytkownikom internetu partycypację w zadaniach, które kiedyś były zarezerwowane jedynie dla wąskiej grupy profesjonalistów, mogłyby posłużyć się w tym celu narzędziami, które identyfikują się z modelem crowdsourcingu. Wykorzystanie crowdsourcingu pozwala na efektywne odnalezienie potencjalnych zasobów w sieci w odpowiedniej lokalizacji i terminie.</p>
<p>Ocena i weryfikacja możliwości wykorzystania idei crowdfundingu w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu.</p>	<p>Częściej nie uczestniczyli.</p>	<p>Pozyskując zewnętrzne finansowanie od dużej grupy odbiorców, crowdfunderzy korzystają ze specjalnych korzyści dla społeczności, które zwiększają użyteczność usług. Zastosowanie dedykowanych platform zapewnia wsparcie nawet po zakończeniu finansowania. Obejmuje to wsparcie operacyjne, porady, konsultacje itd.</p>
<p>Rozpoznanie możliwości zastosowania otwartych innowacji w projektowaniu modeli biznesu w aspekcie wykorzystania mediów społecznościowych.</p>	<p>Stosunkowo często przedsiębiorcy w obrębie przedsiębiorstw usług profesjonalnych praktykują aktywności w ramach otwartych innowacji. Zaobserwowano zarówno formalne, jak i nieformalne przedsięwzięcia prowadzone w ramach otwartych innowacji.</p>	<p>Łączenie pomysłów i wiedzy ze społecznościami podmiotów zewnętrznych, np. użytkowników, partnerów biznesowych i uniwersytetów, skutkuje stworzeniem platform demonstracji, dyskusji, wdrożeń i konsultacji ponad przedsiębiorstwami. Jest to kierunek działań w stronę stworzenia zwinnych i elastycznych organizacji</p>
<p>Wskazanie założeń i wtycznych wykorzystania przedsiębiorczości technologicznej, które mogą mieć znaczenie w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.</p>	<p>Wymieniono kilka ośrodków naukowych, projektów, sieci i przedsięwzięć zespalaających wysiłki nauki i przedsiębiorstw. Część przedsiębiorców aktywnie uczestniczy w tworzeniu klastrów oraz jako partnerzy uczelni wyższych.</p>	<p>Celem przedsiębiorczości technologicznej jest rozbudowa rynku krajowego/globalnego, dzięki czemu firmy mogą docierać do większej liczby klientów i lepszych dostawców oraz nawiązywać relacje z partnerami. Pozwala to zmniejszyć koszty opracowywania, przetwarzania, dystrybucji, przechowywania i uzyskiwania dostępu do informacji oraz pozwala firmom na realizację wysoce wyspecjalizowanego biznesu.</p>

Cele badań	Wyniki pracy nad tekstem	Interpretacja wyników
Wskazanie nowych tendencji w zakresie wykorzystania potencjału mediów społecznościowych.	Kwestię nowych tendencji w zakresie wykorzystania potencjału mediów społecznościowych rozmówcy potraktowali jako okazję do subiektywnej oceny powyższych. Część rozmówców wskazała te rozwiązania, które ich zdaniem mają potencjał w przyszłości. Przedsiębiorcy wskazali na zastosowanie mediów społecznościowych w celu budowania wizerunku eksperta, np. poprzez publikacje popularyzujące naukę.	Współpraca z klientami i dwukierunkowy przepływ informacji są siłą mediów społecznościowych. Będzie się obserwować ciągle nacisk na dzielenie się ekosystemami biznesowymi, które obejmują „nas” zamiast „mnie” i zapewniają wartość społecznościom, w których działają jako całość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań oraz: Dziwulski, J., Ogrzebac, T. Media społecznościowe jako element strategii zarządzania relacjami z klientem w dobie globalizacji [w:] Wpływ zglobalizowanego świata na zarządzanie, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu; Weinert, A. Otwartość strategiczna przedsiębiorstw a systemy IT wspomagające zarządzanie, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”; Alt, F., Shirazi, A. S., Schmidt, A., Kramer, U., Nawaz, Z. (2010) Location-based crowdsourcing [w:] „Proceedings of the 6th Nordic Conference on Human-Computer Interaction Extending Boundaries – NordiCHI’10”, red. E. P. Hvannberg, M. K. Lárusdóttir, A. Blandford, J. Gulliksen. The 6th Nordic Conference. Reykjavik, Iceland, 16.10.2010 – 20.10.2010. Nowy Jork, USA: ACM Press, s. 13.

Wnioski płynące z badania, odnoszące się do sytuacji poza ramami badania, choć przydatne w generalizacji teoretycznej, nie są tego samego rodzaju co uogólnienia statystyczne. Badania jakościowe, jak przypomnia U. Flick, „nie roszczą sobie pretensji do jakiegoś rodzaju generalizacji”⁵⁰³. Podjętą próbę generalizacji zawęża się tu do badanej grupy oraz do przyjętego „lepszego zrozumienia” badanej sytuacji. Na marginesie, uogólnienia nie są najszczęśliwszą procedurą wnioskowania w badaniach jakościowych. Za D. Silvermanem – o wiele lepszą procedurą byłaby ekstrapolacja (tzn. prognozowanie wartości funkcji poza zakresem, dla którego mamy dane)⁵⁰⁴.

Co dowiedziono o fakcie świadomego konfigurowania modelu biznesu za pomocą mediów społecznościowych oraz o wadze tychże mediów jako narzędzia o znaczeniu strategicznym? Jakiego rodzaju wiedzy dostarczyło studium przypadków na podstawie zebranych danych? Z pewnością wywiady stanowiły asumpt do przemyślenia przez pytanych przedsiębiorców znaczenia mediów społecznościowych oraz rekomendowanych możliwości, jakie można wykorzystać w ich

⁵⁰³ Uwe Flick, *Projektowanie badania jakościowego*, wyd. 1., 3 dodr., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012 (Niezbędnik badacza), 80, 81.

⁵⁰⁴ David Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 179.

środowisku. Czy udało się wyłonić wzorzec? Nowoczesne modele biznesu są zorientowane na cyfryzację. Mają wbudowane media społecznościowe w swój model biznesu. Badając głos przedsiębiorców i menedżerów, ustalono ich doświadczenia w badanym zakresie. Jest to wiedza cenna, ale migawkowa, deklaratywna (będąca jedynie deklaracją)⁵⁰⁵. Dowiedziono, że przedsiębiorstwa usług profesjonalnych prawdopodobnie reprezentują tradycyjne podejście do modelu biznesu, a digitalizują jedynie wybrane działania i procesy, a nie model biznesu. Na przykład, pomimo ograniczonych zasobów nikt z udzielających wywiadu nie wspominał o systemach automatyzujących i integrujących różne platformy, takich jak Hootsuite, IFTTT itp.

Wskazane jest, aby w dalszych badaniach przebudować narzędzia i zastosowane techniki badawcze, aby zaobserwować co robią przedsiębiorcy, niż pytać co myślą⁵⁰⁶. Dodatkowo warto poświęcić siły i czas na zbadanie potencjału mediów społecznościowych z uwagi na cykl życia organizacji, bowiem badane przedsiębiorstwa zdawały się być na początkowym etapie stabilizacji modelu biznesu, bez większych potrzeb powiększenia rynku, bez wykorzystania informacji zwrotnych z rynku, nie uruchamiając systemu współtworzenia usług, a raczej na etapie kształtowania i pozycjonowania marki.

Kwestionariusz wywiadu zamknięto 23.10.2019 r.

4.4. Podsumowanie

Próbie rozpoznania zjawisk w rzeczywistych warunkach w nauce o zarządzaniu i jakości podejmuje się głównie za pomocą ilościowych metod badawczych⁵⁰⁷. Dzięki nim rzetelność badania osadzona jest na efekcie skali oraz na analizie zgromadzonej w tej mierze informacji. T. S. Kuhn wskazywał, że „dydaktyka nadaje nauce pozory procesu liniowego i kumulatywnego, podczas gdy jest dokładnie na odwrót”, co wyjaśnia zasadność łączenia metod ilościowych z jakościowymi⁵⁰⁸. Można stwierdzić za T. S. Kuhnem, że dyscyplina naukowa bez studiów przypadków jest dyscypliną bez systematycznej analizy rzeczywistości (wzorców), a każda dyscyplina naukowa bez analizy rzeczywistości jest nieskuteczna.

⁵⁰⁵ Ibidem, s. 75.

⁵⁰⁶ Ibidem, s. 77.

⁵⁰⁷ Wojciech Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Wojciech Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 92–113, s. 92.

⁵⁰⁸ Thomas S. Kuhn, Helena Ostromięcka, Justyna Nowotniak, *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2009, s. 239.

Konfrontując zreferowane w części poznawczej pracy wymiary modeli biznesu z uogólnieniami z analizy empirycznej, skonkretyzowano różnice między badanymi modelami przedsiębiorstw usług profesjonalnych a modelami tej klasy przedsiębiorstw z jakościowo innowacyjnymi, wymaganymi i pożądanymi cechami. Przedstawia to zestawienie w tabeli poniżej.

Tabela 46. Różnice modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych tradycyjnych i innowacyjnych

Cecha	Specyfika modelu tradycyjnego	Specyfika modelu innowacyjnego
Forma kanwy modelu biznesu	Model finansowy	Model nastawiony na kreację wartości i rozwiązywanie problemów klienta.
Forma kontaktów z klientem	Bezpośredni kontakt z klientem oraz pośredni kontakt z klientem poprzez telefon, chat, komunikator itd.	Bezpośrednie i pośrednie kontakty aranżowane na mobilnej platformie. Kontakty zautomatyzowane.
Narzędzia w kanale dystrybucji	Najważniejsze znaczenie w kanale ma serwis www i systemy teleinformatyczne (telefon).	Telefon, chat, komunikator są zsynchronizowane. Media działają wieloplatformowo zarówno w komputerze, jak i w aplikacji mobilnej.
Forma dystrybucji	Bezpośrednia (usługę dostarcza się we własnym zakresie), pośrednia – tzw. outsourcing (nasze usługi sprzedaje inny podmiot)	Bezpośrednia i pośrednia wzbogacona o wartość dodaną strumienia informacji o usłudze w opinii wirtualnych społeczności
Rodzaj klientów według lokalizacji	Klienci krajowi i nieliczni zagraniczni; w oparciu o zasadę silnych więzi	Klienci krajowi i zagraniczni, w tym nowa wirtualna przestrzeń mediów społecznościowych. Nowi interesariusze w myśl zasady słabych więzi.
Rodzaj klientów według skali rynku	Klienci rynku masowego lub niszy w zależności od posiadanych zasobów przedsiębiorstwa	W wyniku profesjonalizacji procesów sprzedażowych główni klienci pochodzą z niszy. Zależnie od otwartości organizacji na zasoby w tłumie (w wyniku zasady crowdsourcingu) klienci się samoorganizują.
Typ generowania przychodów z usług	Oplaty za usługi i korzystanie z aktywów	Subskrypcja poparta wersją freemium
Charakter organizacji	B2B lub B2C	Wprowadzanie innowacji B2C do B2B
Decyzje nabywców	Podyktowane jakością i dostosowane do indywidualnych potrzeb	Wynikające z wymiany wartości: mniejsze koszty za dostępność, wyższe koszty za prestiż
Sposoby płatności	Przelew bankowy, gotówka, karty płatnicze	Innowacyjne metody płatności łączące klasyczne i zdematerializowane systemy płatności
Typ łączenia usług	Usługa z klientami	Usługi z klientami, innymi usługami i rzeczami
Zasoby outsourcowane	Technologia i infrastruktura	Wiedza i doświadczenie, kadra menedżerska

Cecha	Specyfika modelu tradycyjnego	Specyfika modelu innowacyjnego
Działania outsourcowane	Edukacja, marketing	B+R w modelu wewnętrznego outsourcingu
Typy sojuszy	Współpraca między dostawcą a nabywcą	Współkonkurencja, czyli partnerstwo strategiczne konkurentów
Kluczowe działania	Projektowanie i wdrażanie własnej usługi	Platforma lub sieć
Aktywa dominujące w sprzedaży	Informacyjne	Wirtualne
Znaczenie zasobów	Marka	Kadra z doświadczeniem hybrydowym (profesjonaliści hybrydowi) np. inżynier-menedżer, księgowy-informatyk

Źródło: opracowanie własne.

Badanie pozwoliło sprawdzić w sposób empiryczny, czy istotnym elementem modelu biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych są taktyki crowdsourcingu, crowdfundingu oraz system otwartych innowacji czy zjawisko przedsiębiorczości technologicznej. Niepotwierdzenie hipotezy i niezyskanie wyniku statystycznie istotnego nie oznaczają, że zależność nie istnieje, a jedynie, że nie udało się potwierdzić jej istnienia⁵⁰⁹. Szczerze mówiąc, problem raportowania jedynie wyników istotnych statystycznie należy do wątpliwych praktyk badawczych⁵¹⁰. Przetestowanie modelu badawczego, będącego wynikiem operacjonalizacji badanego konstruktów teoretycznego pozwoliło zweryfikować przyjęte założenia konceptualne, przyczyniając się tym samym do wzbogacenia istniejącej teorii.

⁵⁰⁹ Przemysław Hensel, *Legitymizacja badań organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa op. 2017, s. 81.

⁵¹⁰ *Ibidem*, s. 82.

Rozdział 5

Postulaty w zakresie projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych za pomocą mediów społecznościowych

W ostatnim rozdziale omówiono założenia dla projektowania innowacyjnych modeli biznesu, a syntezę uzupełniono o wskazanie pewnych ograniczeń w tym zakresie. W drugiej części podano wytyczne, w tym w szczególności zarekomendowano pomiary poszczególnych aspektów modeli biznesu w ramach zestawów wskaźników. Wyjaśniono, że regularna analiza wymiarów modeli biznesu w przedsiębiorstwach z zastosowaniem mediów społecznościowych stwarza płaszczyznę dla innowacji w ich modelach biznesu.

Skuteczna cyfryzacja, która obejmuje optymalizację bieżącej działalności wymaga równoległe użycia metodyk szczupłego, zwinnego, zogniskowanego na kliencie sterowania tą transformacją z uwzględnieniem także nietechnicznych aspektów cyfryzacji według następujących metodyk: Design Thinking Lean Startup, Lean Customer Development oraz Lean Analytics. Takie systematyczne i zaplanowane działania pozwolą w konsekwencji na zaprojektowanie innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych poprzez rewolucyjne działania, nowy sposób na współdzielenie zasobów, nową ofertę wartości, nowości w relacjach, nową wirtualną przestrzeń (nowi partnerzy, klienci, interesariusze), nowe zintegrowane kanały dostarczania usług oraz nowy mechanizm monetyzacji z nowo zaprojektowanych lub przebudowanych usług.

5.1. Założenia dla projektowania innowacyjnych modeli biznesu

Rozpoznanie badanych zjawisk wymagało szerokiego, systematycznego i metodycznego przeglądu literatury przedmiotu. Wykorzystano w tym celu repozytoria danych naukowych, w połączeniu z nowoczesnymi narzędziami technologicznymi⁵¹¹. W pracy naukowej użyto aplikacji, które przyspieszają i porządkują warsztat badacza, m.in. oprogramowanie z rodziny RMS (ang. *reference management software*), tzw. menedżery bibliografii. W tym celu użyto aplikacji Citavi. Umożliwiło to wniknięcie w 376 tytułów, 657 autorów bądź instytucji, od 123 wydawców, z 125 czasopism⁵¹². W literaturze postuluje się, żeby umieszczać badany materiał w szerokim kontekście oraz być świadomym możliwych wyłączeń, mieć prawo do wyprowadzania wniosków na jego podstawie, choć wychodzących poza jego zakres – także w stosunku do tego, co zostało przemilczane⁵¹³.

Innowacyjność przedsiębiorstw zwykle kojarzona jest z ich skalą. Badania dowiodły, że innowacyjność jest wynikiem skutecznej digitalizacji zasobów i innych elementów składających się na model biznesu. Projektowanie (zamiar, preparacja) modeli biznesu ukierunkowane na innowacje wymaga zaobserwowania zjawisk, ich zbadania i określenia uwarunkowań i przyczyn. Uzyskuje się to przez ekonomizację działań, przygotowanie poszczególnych elementów działań, programowanie działań, ich instrumentalizację oraz organizację⁵¹⁴. Opracowanie skutecznego projektu, jak wykorzystać kurczące się zasoby, jest podstawowym zadaniem nauk ekonomicznych⁵¹⁵.

5.1.1. Postulaty dla rozwoju teorii

Przygotowując podstawę konceptualną monografii, uwzględniono pomijane w kontekście koncepcji modeli biznesu kwestie umieszczenia ich w przedmiocie, jakim są modele naukowe. Wymagało to zbadania teorii wchodzących w skład genezy koncepcji modeli biznesu oraz kierunków badań nad wykorzystaniem tej

⁵¹¹ Piotr Janulek, *Wybrane zagadnienia bibliograficzne a zarządzanie*, [w:] Małgorzata Smolarek (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania w organizacjach*, Sosnowiec 2016, s. 87–93, s. 87.

⁵¹² Autor korzysta z Citavi 6 for Windows.

⁵¹³ Karolina Szczepaniak, *Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych: Refleksje metodologiczne*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica” (2012), s. 85.

⁵¹⁴ Czesław Mesjasz, Katarzyna Bartusik, Tomasz Małkus, Krzysztof Woźniak, *Wybrane obszary projektowania*, [w:] Adam Stabryła, Katarzyna Bartusik, Paweł Cabała, Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki, Tomasz Małkus, Czesław Mesjasz, Zdzisław Onderka, Mariusz Sołtysik, Małgorzata Tyrańska, Jolanta Walas-Trębacz, Sławomir Wawak, Krzysztof Woźniak (red.), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2015, s. 43–62 (Seria: Zarządzanie), s. 47–48.

⁵¹⁵ Ash Maurya, *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*, wyd. 2., O'Reilly, Sebastopol, CA 2012 (The lean series), s. 17.

koncepcji. Można wyrazić zdanie, że do analizy modelu biznesu można wykorzystać różne teorie, w szczególności zarządzania wiedzą, podejście zasobowe oraz analizę łańcucha wartości. Omówiono przy tej okazji sposoby propozycji wartości. Zainteresowanie naukowców koncepcją modeli biznesu w procesie zrozumienia biznesu zrodziło się z obserwacji branży technologii informacyjnych i komunikacyjnych, dla której zasadniczym walorem jest ujmowanie działań gospodarczych w formie zapisu cyfrowego, co z natury rzeczy przyjęło formę modelu⁵¹⁶. Dokonano próby wykazania, że koncepcja modeli biznesu może mieć miejsce wśród modeli naukowych. Jak wynika z przytoczonej teorii, model biznesu to specyficzny rodzaj teorii, wieloskładnikowy układ dający podstawę do analizy parametrycznej systemu oceny i zmian sposobów tworzenia wartości. W zgodzie z powyższym, przywołano cechy modelu biznesu, a następnie wyróżnione typologie. Jak wskazują M. Morris, M. Schindehutte i J. Allen, to narzędzie wielorakiego zastosowania: w ekonomii, zarządzaniu operacyjnym oraz strategicznym⁵¹⁷.

Efekty prac nad bibliografią pozwalają na stwierdzenie, że wiedza na użytek nauki o zarządzaniu i jakości jest zasobem niematerialnym przedsiębiorstwa, a diagnoza modelu biznesu powinna obejmować zarówno wiedzę mierzalną⁵¹⁸, jak i niematerialną⁵¹⁹. Jakość wiedzy zależy od jakości informacji. Pojęcie wiedzy i zarządzania wiedzą w odniesieniu do biznesu najlepiej przedstawia teza, że „koncepcja zarządzania wiedzą stanowi systemowe podejście do organizacji i zarządzania, w której wiedza traktowana jest jako element determinujący sukces przedsiębiorstwa i czynnik wpływający na stworzenie przewagi strategicznej. To obrazuje istotę i złożoność wiedzy w organizacji”. Informacja jest miarą organizacji systemu, jego kwantyfikatorem. Stąd wniosek, że pojawia się u adresata poprzez skuteczny kanał informacji. Jednak nauka o zarządzaniu i jakości nie rości sobie prawa do wyjaśniania i mierzenia dosłownie wszelkich zdarzeń i zjawisk⁵²⁰. Tylko przestrzeganie granicy między wiedzą o charakterze naukowym a nienaukowym może prowadzić do zdań sprawdzalnych. W kontekście budowania modeli biznesu słuszna wydaje się uwaga, że liczba informacji sterujących nie może być równa ilości informacji naukowej, bo zbiory byłyby identyczne, a w modelach biznesu chodzi o uproszczenie, zatem dobór musi być naturalny i zgodny z logiką biznesu.

⁵¹⁶ Tadeusz Falencikowski, *Spójność modeli biznesu: Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 5.

⁵¹⁷ Michael Morris, Minet Schindehutte, Jeffrey Allen, *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*, „Journal of Business Research” 6/58 (2005), s. 726–735.

⁵¹⁸ Inne Kluczowe Wskaźniki Efektywności dla obszaru wiedzy to wskaźnik luki kompetencyjnej, wskaźnik nabytych kompetencji 1 i 2, wskaźnik realizacji projektów (w terminie) itd.

⁵¹⁹ Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda, *Metodyka dekodowania pól znaczeń jako nowoczesne narzędzie identyfikacji modelu biznesu*, „Przegląd Organizacji” 3 (2017), s. 11–18, s. 12.

⁵²⁰ Jerzy Kisielnicki, Henryk Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 2005, s. 46.

Ze względu na swoje możliwości model biznesu będzie systemem informacyjnym, w którym za pomocą redukcji informacji powstaje adekwatny obraz logiki tworzenia wartości. Logikę tę prezentują odpowiednie środki (elementy modelu) na tyle pragmatyczne, na ile wprowadzone dane będą wiarygodne. Na tym przykładzie system ten jest sterowalny (tzn. za pomocą dokonanych pomiarów można wprowadzić odpowiednie działania zwrotne). Tylko ramy pracy ograniczyły analizę kontekstu podjęcia tematu modeli biznesu. Pozostałe kwestie związane z wiedzą to kultura, wartości wyższe, etyka, intuicja, warunki pracy, czy też styl zarządzania, które w kontekście koncepcji modeli biznesu wymagają dalszych badań.

Kluczowe dla badań jest stwierdzenie, że osią, na której należy budować usługę jest wartość dla klienta. Wskazuje to na rolę łańcucha wartości w genezie koncepcji modeli biznesu oraz jej aplikacje. Koncepcja łańcucha wartości warunkuje postrzeganie przedsiębiorstwa jako całości, a jego analiza jest podstawą do określenia genezy modeli biznesu. Właśnie w nurcie zarządzania w oparciu o wartości spotykają się te dwie koncepcje: łańcuch wartości i model biznesu. Znamienny jest fakt, że początkowo koncepcja modelu biznesu pojawiała się obok strategii opartej na analizie łańcucha wartości, kierując analizę bardziej w stronę kreacji wartości niż osiągnięcia zysków. Jak nadmienia M. Wierzbiński, wynikało to po części z sukcesu e-biznesu i związanego z tym boomu z lat 90. ubiegłego wieku. Przedsiębiorstwa internetowe tej dekady rzadko osiągały dodatnie wyniki finansowe; akcentowały raczej sposób osiągnięcia przychodów ze sprzedaży niż konieczność ukierunkowania działalności na osiągnięcie zysku⁵²¹.

Przedsiębiorstwa działające w sieci internet są w stanie zasadniczo skrócić łańcuch wartości, co daje im przewagę konkurencyjną nad klasycznymi, tradycyjnymi modelami biznesu⁵²². Jednak niewiele miejsca w literaturze zajmuje analiza z zakresu wartości dodanej z technologii społecznościowej. Klasyczny model łańcucha wartości traktuje informacje jako element wspierający proces dodawania wartości, a nie jako źródło samej wartości. Jednak ICT pomogły w kreacji dodanych wartości z treści niematerialnych⁵²³. Do skompletowania łańcucha wartości należy wyjść poza jednostki monetarne, fizycznie postrzegane produkty i materialne usługi firmy⁵²⁴. Diagnoza modelu biznesu powinna więc obejmować wartości material-

⁵²¹ Marcin Wierzbiński, *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 389/2015 (2015), s. 481–499, s. 483.

⁵²² Ibidem, s. 484.

⁵²³ Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda, *Metodyka dekodowania pól znaczeń jako nowoczesne narzędzie identyfikacji modelu biznesu*, „Przegląd Organizacji” 3 (2017), s. 11–18, s. 11.

⁵²⁴ W korelacji z literaturą (m.in. P. Kotler, *Marketing*, s. 409) wszędzie, gdzie w pracy pojawia się słowo *produkt*, należy rozumieć wszystko, co może zostać zaoferowane na rynku w celu zaspokojenia jakiejś potrzeby: w szczególności usługi, dóbr fizycznych, przeżyć, wydarzeń, osób, miejsc, organizacji, informacji, idei.

ne oraz niematerialne, w tym wirtualne, w szczególności możliwości, jakie daje pod tym względem technologia społecznościowa. W przypadku digitalizacji (ang. *digitization*) usług analiza wartości wirtualnych zapewnia menedżerom możliwość analizy swoich łańcuchów wartości od początku do końca⁵²⁵. W e-biznesie do proponowanych wartości (aktywów) można zaliczyć⁵²⁶: artykuły (np. notatki, oferty, cenniki itp.), relacje, grafiki, filmy, ankiety, quizy oraz infografiki. Za pomocą wirtualnych środków przekazu kreowane są nowe relacje z klientami w zakresie ilości i jakości. Ostatecznie wymusza to nowe umiejętności menedżerskie, co widać na przykładzie profesjonalistów hybrydowych, tzn. posiadających kompetencje np. informatyka i menedżera. Taka klasa przedsiębiorców jest do tej pory słabo zbadana.

Podstawą przydatności teorii zasobowej w analizie modeli biznesu jest skupienie uwagi na zasobach informacyjnych⁵²⁷. Teoria, jak przyznaje W. Czakon, zmusza do operacjonalizacji wartości, zasobów, rzadkości itd.⁵²⁸ Obecnie zasoby informacyjne zasilają przedsiębiorstwo, jak węgiel napędzał epokę przemysłową. Organizacje usługowe są systemami komunikacji i przetwarzania informacji. Są one ładowane informacjami, generują informacje, przechowują i uzyskują dostęp do informacji. W teorii informacji szczególnego znaczenia nabiera ich obieg. Bezpośredni wpływ na efektywność organizacji ma to, w jaki sposób zarządza się zasobem informacyjnym. Synergia strategii i informacji powstanie, gdy wykorzystanie informacji da organizacji przewagę nad konkurencją. Kluczowe dla usług profesjonalnych zasoby informacyjne (zasoby rzadkie) to ich kompetencje oraz problem zabezpieczenia i zgromadzenia doświadczeń zdobytych w trakcie realizacji różnych działań. Zasoby informacyjne w mediach społecznościowych będące zasobami przedsiębiorstwa wymagają analiz i zintegrowania, stanowiąc taki sam kapitał przedsiębiorstwa jak inne aktywa. To także wymaga odrębnych badań.

Przesłanką do badań koncepcji modeli biznesu w zrozumieniu jak wykorzystać potencjał płynący z obecności przedsiębiorstwa usług profesjonalnych w mediach społecznościowych była potrzeba znalezienia uniwersalnego narzędzia, które uwzględnia zarówno dynamikę zmian wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i relacje zewnętrzne w szybko zmieniającej się gospodarce – narzędzia ze standardowych charakterystyk i nadal ściśle pomiarowego, gdzie za pomocą ustalonych parametrów

⁵²⁵ Jeffrey F. Rayport, John J. Sviokla, *Exploiting the virtual value chain*, Harvard Business Review, Boston, MA 1995.

⁵²⁶ Bogdan Nogalski, Agnieszka A. Szpitter, Zbigniew Kreft, *Zarządzanie wiedzą w organizacji jako czynnik zmian modeli biznesowych*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” (2010), s. 126.

⁵²⁷ Wojciech Czakon, *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji (Warszawa; 1962)” (2010), s. 8.

⁵²⁸ *Ibidem*, s. 6.

dokonyje się zmiany obiektów⁵²⁹. Właśnie owa „mierzalność” czyli umiejętność pozwalająca zająć się problemem ekonomicznym, rozkładając go na elementarne składowe arytmetyczne czy zmienne, czyni tę koncepcję przydatną w badaniu transparentnej, ale dynamicznej branży przedsiębiorstw usługowych, które ze swojej natury są wyzwaniem dla badacza ze względu na swoją heterogeniczność.

Z badań płyną także postulaty dla teorii modeli biznesu. Obrazuje on heurystyczną (stgr. *heuresis* – odnaleźć, odkryć; *heureka* – znalazłem) logikę organizacji zdolnej do realizacji wartości ekonomicznej. Model biznesu jest jakby metodą znajdowania rozwiązań, dla której nie ma gwarancji znalezienia rozwiązania optymalnego, a często nawet prawidłowego. Badając model jako taki, wyróżniono jego specyficzne cechy własne: istnienie języka modelu, zdolność do zastępowania badanego przedmiotu oraz istnienie zasad przechodzenia od informacji o modelu do informacji o badanym przedmiocie⁵³⁰. Obecnie w naukach społecznych termin „model” odnosi się do specyficznego rodzaju teorii lub „pewnego sposobu uprawiania teorii”. Badania pozwoliły na ustalenie, że model biznesu to zespół elementów wchodzących w różne interakcje⁵³¹. To uniwersalny, kompleksowy i uproszczony obraz firmy ukazujący logikę tworzenia wartości dla jego głównych interesariuszy, czuły na potrzeby rynku, ilustrujący kombinację nakładów, które powinny zostać wykorzystane do wdrożenia strategii dającej zakładane rezultaty. Model biznesu to model naukowy i specyficzny rodzaj teorii, wieloskładnikowy układ dający podstawę do analizy parametrycznej systemu oceny i zmian sposobów tworzenia wartości.

Obecne badania modeli biznesu idą w wielu kierunkach. Trzy etapy badań nad modelem biznesu ujawnione w przeglądzie literatury to sekwencja działań od konceptualizacji (etap 1), konfiguracji (etap 2) do analizy struktury, komponentów (etap 3), dających w efekcie unikalny kształt modelu⁵³². Zauważone u badaczy różnice w typologii modeli biznesu wpływają z następujących przesłanek: różnorodnej definicji modelu biznesu oraz różnego obiektu badań⁵³³. Wybrane w pracy klasy i typy modeli pozwoliły na ich lepsze rozumienie, obrazowanie, komunikowanie i analizowanie konfiguracji koszyka wartości. Ewidentnie widać

⁵²⁹ Tadeusz Kotarbiński, Kazimierz Ajdukiewicz, Witold Marciszewski, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986, s. 279.

⁵³⁰ Wiktor Sztoff, *Modelowanie i filozofia*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971, s. 16.

⁵³¹ Jerzy Apanowicz, *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji zarządzania*, Gdynia 1997, s. 63.

⁵³² Bogdan Nogalski, Agnieszka A. Szpitter, Marek Jabłoński, *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2016, s. 10.

⁵³³ Odpowiednio do jednostki analizy, np. obiektem badań dla T. W. Malone et al. jest 10 970 spółek giełdowych indeksowanych w COMPUSTAT w latach 1998–2002.

jednak, że przenikają się tam różne ontologie, wynikiem czego jest trwająca dyskusja nad powiązaniem koncepcji modeli biznesu z innymi obszarami zarządzania. Zauważono w literaturze słabe zaznaczenie klas modeli, a przewagę typologii, co utrudnia powtórzenie badań ze względu na niejednorodną i migawkową charakterystykę pojawiających się w teorii postulowanych typów modeli. Zrozumienie własnego modelu w celu przeprojektowania modelu biznesu na model innowacyjny generalnie sprowadza się do ustalenia, jakim modelem dysponujemy. Wachlarz wyboru własnej klasy modelu dałby możliwość zakomunikowania z czego przedsiębiorstwo startuje i do czego zmierza. Struktura modelu biznesu oraz jego prawidłowe synchronizowanie w jeden stabilny projekt są teorią prostą, ale trudną w praktyce.

Badania innowacyjnych modeli biznesu utrudnia fakt, że innowacja stała się nadużywanym hasłem. Innowacja niekoniecznie wiąże się z samą technologią, ale przenika wszystkie warstwy biznesu: od ekosystemu, w którym znajduje się organizacja, zmian całych organizacji, przez samą strategię, procesy, usługi, na nowych funkcjach kończąc. Złożoność innowacji nietechnicznych, w tym innowacji organizacyjnych, organizacji pracy lub relacji społecznych, wydaje się trudna do uchwycenia. Pomiar tego dynamicznego procesu jest trudniejszy niż pomiar działań o charakterze statycznym. Zmierzyć można nakłady na innowacje, czynniki wpływające na działalność innowacyjną oraz efekty innowacji, ale nie same innowacje⁵³⁴. Tak szeroka gama skojarzeń wskazuje na istotną trudność w traktowaniu jej jako zmiennej, bowiem widać efekty innowacji, ale ona sama pozostaje nie do końca opisana. Nie każda zmiana jest innowacją, ale ta, która powoduje ulepszenie głównych parametrów wartości, zostaje wdrożona (wydostaje się poza obszar preparacji) oraz przynosi zysk, co stosunkowo najłatwiej zmierzyć. Potocznie innowacja to także sposób myślenia, który można wykorzystać do przekształcenia obecnych sposobów działania i zastosowania do wszystkich warstw biznesowych. Jakkolwiek rozumiana, wymaga kreatywności, pomysłowości, twórczości i wielu innych przymiotów z obszaru postaw menedżerskich, relacji oraz przymiotów własnych, wewnętrznych (intrapersonalnych). Sama kreatywność potocznie kojarzona jest z umiejętnością wymyślenia dzieła artystycznego, podczas gdy w rzeczywistości kreatywność to zdolność postrzegania wszelkich rzeczy w nowy sposób, znajdowania ukrytych wzorów, tworzenia powiązań między pozornie niezwiązanymi ze sobą zjawiskami i generowania nowych rozwiązań. Najkrócej – innowacja to właśnie nowe lub znacznie ulepszone rozwiązanie wdrożone z zyskiem⁵³⁵.

⁵³⁴ Komisja Europejska, *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3., Paryż 2006, s. 17.

⁵³⁵ Christopher M. Kalanje, *Role of Intellectual Property in Innovation and New Product Development*, https://www.wipo.int/sme/en/documents/ip_innovation_development_fulltext.html, s. 1.

Badania przedsiębiorstw usług profesjonalnych uwidaczniają znaczenie uproduktowania usług. Indywidualne podejście do klienta nadmiernie wyczerpuje zasoby, natomiast uproduktowanie usług poprzez ich ustandaryzowanie może przynieść realną zmianę w propozycji wartości, przyczyniając się do sprawniejszego monetyzowania tych wartości. Na podstawie modelu referencyjnego zaprezentowanego w poprzednich częściach monografii oraz trzymając się definicji innowacji w konwencji Podręcznika Oslo, ustalono, że wprowadzenie zmian o charakterze innowacji w obszarze całego modelu biznesu może zakłócić jego równowagę, niemniej warto testować różnorakie hipotezy⁵³⁶.

Znalezienie skutecznej metody twórczego myślenia wymagało przybliżenia historii projektowania innowacji. Omówiono teorie projektowania innowacyjnych produktów, które przełamują inercję psychiczną, nie tylko ograniczają pole rozwiązań, ale kończą się optymalnym rozwiązaniem, do tego są algorytmiczne, przez co całym procesem można zarządzać. Na uwagę zasługuje wspomniana już w monografii metodyka QFD oraz „Dom Jakości”, który agreguje wiele informacji od klientów na jednej matrycy. Inną korzyścią ze stosowania QFD jest wspólna praca wielu, zwykle oddzielnych komórek organizacji. Przegląd zagadnienia innowacyjności nie byłby kompletny bez ukazania wybranych współczesnych teorii projektowania innowacyjnych utworów, które służą analizie patentów. Obecnie wymaga to szeregu analiz z bardzo szerokiego spektrum. Ponieważ nie wszystkie wynalazki są skomercjalizowane, nie wszystkie prowadzą do innowacji. Wspomniany już w monografii TRIZ jest skuteczną metodą tworzenia innowacji bez naruszania patentu lub prawa ochronnego. Strategia i struktura innowacji polegają również na emulacji (tzn. symulowaniu działania), szybkości, zwinności i niskich kosztach szybkiego eksperymentowania przez reorganizującą się społeczność. Metodyka projektowania innowacyjnych przedsiębiorstw Lean LaunchPad stanowi przykład tego podejścia.

Ustalono, że model biznesu staje się innowacyjny, gdy jego elementy znajdują się w takiej konfiguracji, by dostarczać wartość w nowy (lub znacznie ulepszony) sposób. Warto przypomnieć, za K. Szczepańską-Woszczyną, że innowacyjne modele biznesu nie pojawiają się przez przypadek, ale są rezultatem systematycznego i zorganizowanego procesu zarządzania zmianą⁵³⁷. Wyizolowane w literaturze bariery innowacyjne w większej części dotyczą barier przed wprowadzaniem

⁵³⁶ Daniel Gajda, *Rola innowacji w modelach biznesu*, [w:] Henryk Bieniak (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji: Koncepcje i modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014, s. 61–73 (Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne, t. 183), s. 61.

⁵³⁷ Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie” 1 (2014), s. 101–110, s. 106.

zmiany w ogóle. Rewolucja (lub ewolucja) w modelu biznesu tych przedsiębiorstw w kierunku modelu innowacyjnego spotyka się z uzasadnionym niepokojem. To akcentuje w kontekście innowacji działania interdyscyplinarne i międzyorganizacyjne. Istotną rolę odgrywa w tym potrzeba wdrożenia systemu innowacji, a w szczególności działania społecznościowe jak crowdsourcing, crowdfunding, system otwartych innowacji i technopreneurship, dlatego poświęcono tym zagadnieniom odrębne miejsce. Innowacyjna przedsiębiorczość jest praktyką, którą można aktywnie zarządzać, a nie sztuką, która musi być biernie doświadczana.

W wyniku badań literaturowych ustalono genezę usług profesjonalnych, przywołując tak istotną w tej materii historię profesji. Przybliżono dziedziny usług profesjonalnych. Wychodząc od wyjaśnienia charakterystyki tej gałęzi gospodarki do wymiarów modeli biznesu tego rodzaju usług – ukazano występujące megatrendy biznesu. Nowoczesne przedsiębiorstwa w poszukiwaniu innowacji wspierają się o zasoby ITC, które nabierają większego znaczenia w procesie transformacji cyfrowej. Perspektywa badań gospodarki cyfrowej przez pryzmat modeli biznesu prowadzi wprost do pojęcia cyfryzacji. Oznacza to biznes wykorzystujący rozwiązania ICT, co obiecuje dostarczyć nowe wartości. Wskazano ważniejsze kierunki badań nad ekonomią platform, gospodarką internetową w trybie gigabitowym, ekonomią współdzielenia i dokonano konceptualizacji każdego z tych pojęć w swoim specyficznym polu znaczeń.

Cyfryzacja obiecuje zmienić formułę prowadzenia biznesu. Na przykład, platformy leasingowe, niegdyś wykorzystywane głównie do obsługi leasingu środków trwałych, umożliwiają teraz wynajem samochodów osobowych, sprzętu i wielu innych aktywów. Umożliwia to technologia *big data* oraz *cloud computing*, co wpisuje się w paradygmat technologii i algorytmów. Gospodarka platformowa wraz z *sharing economy* wyzwała nowe wartości w kierunku generowania wartości rozdysponowanej⁵³⁸. *Gig economy* jest tendencją do optymalizacji zasobów i nowym sposobem rywalizacji o wynikające z tego wartości. Digitalizowanie usług oraz gospodarka okrężna może przynieść duże korzyści ekonomiczne oraz wartości w wymiarze społecznym. Dzięki projektowaniu modeli biznesu w myśl *circular economy* proces innowacyjny może zostać skrócony, bowiem przedsiębiorstwa będą mogły skorzystać z otwartego i wydajnego systemu otwartych innowacji opartego na partnerstwie z siecią talentów.

Studia literatury przedmiotu ukazały znaczenie takich pojęć jak profesjonalność, profesja oraz czym jest usługa. Pokazały ewolucję z usług okołorolniczych oraz rzemiosł, usług komplementarnych przemysłowi do współczesnych usług biznesowych oraz e-usług. Nowa technologia oferuje nowe sposoby pracy z klientami, ale zmienia to

⁵³⁸ Adam Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa op. 2013, s. 402.

profil umiejętności wymagany od profesjonalistów i „zagroza” tradycyjnym modelom biznesu⁵³⁹. Połączenie specjalistycznej wiedzy z nowoczesnymi formami jej przekazywania jest podstawą sektora elektronicznej gospodarki usług profesjonalnych. Postęp technologiczny i zmiany w strukturze wykształcenia nowoczesnych społeczeństw kreują nowy rodzaj usług. Zdolność do tworzenia zupełnie nowych modeli biznesu stanowi podstawową oś propozycji wartości dla klienta, wyznaczając zalecenia dla budowy modeli na zupełnie innej podstawie niż strumień przychodów vs. strumień kosztów.

Skuteczna cyfryzacja w przedsiębiorstwach usług profesjonalnych wymaga szczególnego przeglądu ich modeli biznesu oraz uwzględnienia siły i trendów technologicznych. Gdy organizacja lub jej zasoby digitalizują się, przynosi to wiele problemów i wyzwań dla zarządzania tym przejściem (transformacją). Coraz więcej organizacji decyduje się na digitalizację (ang. *digitization*) swoich zasobów. Implikuje to szereg dostosowań w istniejących modelach biznesu w celu radzenia sobie z nowymi technologiami. Szczególną rolę odgrywają media społecznościowe. Historia rozwiązań komunikacyjnych rzutuje na współczesny kształt mediów społecznościowych. Wiek XX był wiekiem masowych mediów jednokierunkowych. Jednak wiek XXI zdecydowanie należy do internetu i technologii *blockchain*, które oferują społeczności samodzielną i nieocenzurowaną możliwość tworzenia i publikowania treści, komunikację, mobilność oraz nowe możliwości monetyzowania. Praktycznym wymiarem mediów opartych o technologie kryptograficzne jest zapewnienie użytkownikom kontroli nad swoimi treściami.

Podstawą funkcjonowania mediów społecznościowych jest wartość sieci kontaktów (znajomych), z którymi można się komunikować i wymieniać treściami oraz możliwość tworzenia mniejszych społeczności w ramach dostępnej technologii. Na bazie sieci komputerowej istnieje sieć społeczna – zbiór osób lub organizacji połączonych wspólnym celem, sojuszem, współpracą zawodową lub relacjami biznesowymi. W nauce o zarządzaniu i jakości sieć wymaga pomiaru relacji oraz przepływów pomiędzy węzłami. Diagnoza sieci społecznej za pomocą wybranych mierników pozwala modulować konstrukcję sieci w zależności od celu ich tworzenia. Te możliwości sieci społecznościowych materializują się w systemie otwartych innowacji. Działania te (platformy komunikacji, imprezy, konkursy) oscylują wokół eksploracji, przechwytywania, zatrzymywania i wykorzystywania wiedzy z wewnątrz i z zewnątrz organizacji do opracowywania innowacyjnych produktów/usług. Otwarte innowacje są częścią zjawiska otwartości na zmiany w formule biznesu⁵⁴⁰. Pozostaje kwestia przechwytywania wartości z otwartych innowacji.

⁵³⁹ Nigel Clark, Ben Kent, Alastair Beddow, Adrian Furner, *Professional Services Leadership Handbook: How to Lead a Professional Services Firm in a New Age of Competitive Disruption*, wyd. 1., Kogan Page, Londyn 2017, s. 5–10.

⁵⁴⁰ Adam Weinert, *Otwartość strategiczna przedsiębiorstw a systemy IT wspomagające zarządzanie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, s. 216.

Część badaczy jest zdania, że technologia *blockchain* pozwoli projektom otwartych źródeł przechwycić wartości, jakie pierwotnie stworzyli społecznie, przeznaczając je na dalszy rozwój. Ogólnie rzecz biorąc, technologia *blockchain* i tokeny wywołały nową falę innowacji, która może przekształcić przedsiębiorczość i innowacje⁵⁴¹.

Wysiłki zmierzające do zbudowania społeczności wokół przedsiębiorstwa to stały trend w gospodarce elektronicznej. Przykłady tego trendu obejmują crowdsourcing i finansowanie społecznościowe. Ważny szczyt trendu wyznacza przedsiębiorczość technologiczna, która dawno już wyszła poza branżę wysokich technologii i staje się siecią między kreatorami, przedsiębiorcami, donatorami i ośrodkami naukowo-badawczymi. To ważne, zważywszy, że prawie połowa polskich przedsiębiorstw nigdy nie próbowała korzystać z pomocy jakichkolwiek ośrodków naukowych⁵⁴². Przy wprowadzaniu innowacji ludzie oraz relacje w sieci mają większe znaczenie niż pomysły, a sukces innowacji zależy od kompetencji i kwalifikacji zaangażowanych osób. Media umożliwiają i ułatwiają zdobycie zasobów, w tym w szczególności wiedzy, doświadczenia czy kapitału w potencjale tłumu.

Zaspokajając podstawowe potrzeby biznesu w fazie preparacji, otwarte innowacje, inkubatory i akceleratory tworzą unikalny kapitał społeczny między stronami ekosystemu innowacji. Każda z tych aktywności dopełnia całości w budowie ekosystemu innowacji:

- otwarte innowacje zapewniają odkrycie, rozpoznanie innowacji;
- inkubatory biznesu pozwalają zmienić możliwości w propozycje biznesowe;
- akceleratory biznesu stanowią ostatnie ogniwo tego zjawiska, gdzie przedsiębiorcy mogą wejść z innowacją na rynek i stać się samodzielni.

Najważniejszą zaletą oferowanych przez internet usług (część akceleratorów biznesu działa wyłącznie w sferze wirtualnej) jest skuteczna wymiana informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami i partnerami. Media społecznościowe są skutecznym oraz najszybszym kanałem komunikacji oraz umożliwiają angażowanie się w zastrzeżone aspekty firm, tj. projektowanie produktów, ich badania czy kształt wizerunku firmy⁵⁴³. Rok 2017 był pierwszym, w którym liczba użytkowników korzystających z mediów społecznościowych za pomocą smartfonów przeważała tych,

⁵⁴¹ Yan Chen, *Blockchain tokens and the potential democratization of entrepreneurship and innovation*, „Business Horizons” 4/61 (2018), s. 567–575, s. 575.

⁵⁴² Małgorzata Szeliga, *Innowacyjność we współczesnej gospodarce Polski a niewykorzystany potencjał współpracy nauki z biznesem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie” 4/17 (2016), s. 243–256, <http://zeszytyhumanitas.pl/ucid/pdf/1232700>, s. 248.

⁵⁴³ Jacek Dziwulski, Tadeusz Ogrzebacz, *Media społecznościowe jako element strategii zarządzania relacjami z klientem w dobie globalizacji*, [w:] W. Harasim (red.), *Wpływ zglobalizowanego świata na zarządzanie*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, s. 85–100, s. 89.

k którzy z mediów korzystali za pomocą komputera. Badanie modeli biznesu usług przedsiębiorstw profesjonalnych w kierunku ich innowacyjności musiało się skończyć na uwzględnieniu kontekstu zmieniających się technologii. Jednocześnie należy zaznaczyć, że cyfryzacja nie może być skupiona wyłącznie na technikaliach, ale na zmianach w modelu biznesu niosących nową lub znacznie ulepszoną wartość.

5.1.2. Ograniczenia zastosowania mediów społecznościowych

Projektowanie modeli biznesu z zastosowaniem mediów społecznościowych niesie ze sobą szereg zagrożeń. Aktywność w mediach społecznościowych daje nowe możliwości i nowe propozycje wartości, ale z drugiej strony, im bardziej użytkownicy przyzwyczajają się do zautomatyzowanych technologii, tym więcej możliwości stresu, nadużyć i przestępstw. Obecnie bada się wpływ odczuwanego stresu związanego z rolą w mediach społecznościowych, który może być negatywny lub pozytywny, prowadząc do inwestycji w zasoby społeczne (np. motywację do utrzymania relacji i autoprezentacji). Dalszych badań wymaga ustalenie, jak stres wpływa na postawy menedżerów, klimat i kulturę organizacyjną oraz transparentność działań w tych mediach⁵⁴⁴.

Inną plagą w mediach społecznościowych są roboty, które publikują tzw. *fake news* (fałszywa wiadomość). Aby temu przeciwdziałać, firma *adverifai.com*, opracowała algorytm obronny, który może pomóc reklamodawcom, żeby ich reklamy nie pojawiały się obok *fake news*. Badanie jakości i zabezpieczeń digitalnej strony biznesu wymaga dalszych działań. Z innej perspektywy media społecznościowe są badane pod kątem bezpieczeństwa danych własnych przedsiębiorstwa i jego zasobów. Badania podkreślają nasilenie się działań związanych z nielegalnym zdobywaniem różnego rodzaju informacji cyfrowych oraz wycieku danych osobistych⁵⁴⁵. Innym zagrożeniem jest potencjalne nadwątlenie, czy wręcz zniszczenie wizerunku i reputacji marki bądź firmy poprzez nieumiejętne korzystanie z narzędzi mediów społecznościowych⁵⁴⁶.

Projektowanie modeli biznesu z zastosowaniem mediów społecznościowych niesie ze sobą szereg ograniczeń. Media społecznościowe, podobnie jak inne

⁵⁴⁴ Shanshan Zhang, Ron Chi-Wai Kwok, Paul Benjamin Lowry, Zhiying Liu, Ji Wu, *The influence of role stress on self-disclosure on social networking sites: A conservation of resources perspective*, „Information & Management” 7/56 (2019), s. 103–147, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720617300964>, s. 103.

⁵⁴⁵ Katarzyna Bakalarczyk-Burakowska, Zbigniew Ciekankowski, *Cyberprzestępczość jako współczesne zagrożenie*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny” 1/12 (2019), s. 159–168, s. 161.

⁵⁴⁶ Jacek Dziwulski, Tadeusz Ogrzebac, *Media społecznościowe jako element strategii zarządzania relacjami z klientem w dobie globalizacji*, [w:] W. Harasim (red.), *Wpływ zglobalizowanego świata na zarządzanie*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, s. 85–100, s. 94.

technologii ICT, mają ograniczenia dotyczące dostępności danych, co wpływa na jakość realizacji działań. T. Boiński zidentyfikował szereg ograniczeń technologii informatycznych związanych z udostępnianiem, przygotowaniem, składowaniem, kwestią własności i prywatności. Dane np. z prac badawczych są olbrzymie, a ich składowanie nastrocza spory problem dla komunikującego o tym specjalisty. Dokumenty źródłowe badań, np. zdjęcia (mapa nieba w wysokiej rozdzielczości, skan dna morza), mogą mieć wagę ponad 10 GB. Tego typu dane albo są dobrze przygotowane, albo ich nie ma. Jest to specyficzny i rzadko poruszany problem z dostępnością w obszarze nauki o zarządzaniu i jakości.

Uczenie głębokie i sieci neuronowe nie „nauczą się” na niewielkich zbiorach danych. Na potrzeby badań dane muszą być pełne i poprawne, co jest kosztowne i budzi wiele wątpliwości prawnych i etycznych. Kosztowne może też być już samo przekształcenie danych osobowych w sposób uniemożliwiający przyporządkowanie poszczególnych informacji do określonej lub możliwej do zidentyfikowania osoby (anonimizacja danych). Rozwiązaniem są repozytoria danych, a część wydawnictw wymaga już udostępnienia danych źródłowych z badań naukowych (nagrania audio, wideo itd.). To rozwiązanie stwarza kolejny problem – jak wycofać dane. Problem wiarygodności danych jest zatem ściśle związany z ich kompletnością i dostępnością⁵⁴⁷.

Kolejny problem w kontekście mediów społecznościowych to zagadnienia dotyczące licencji treści. Rozwiązaniem jest idea Creative Commons – organizacji typu non-profit, która postawiła sobie za zadanie uzyskanie kompromisu pomiędzy pełną ochroną praw autorskich a dzieleniem się twórczością. Zakłada to możliwie szeroki zakres dozwolonego, niekomercyjnego użytku prywatnego, nakładając równocześnie pewne warunki dla użytku komercyjnego. Problem pojawia się, gdy użytkownik nie wie, że łamie prawo lub korzysta z oprogramowania łamiącego zabezpieczenia, ponieważ często nie potrafi samodzielnie ocenić istoty i pochodzenia wielu z nich⁵⁴⁸. Nadal wiele stron internetowych nie posiada zasad i polityk prywatności oraz zasad archiwizacji treści. Wprowadzenie w 2018 r. w UE ogólnego rozporządzenia o ochronie danych, inaczej rozporządzenia o ochronie danych osobowych GDPR (ang. *General Data Protection Regulation*), sprowadza się do dewizy: jedna zgoda na jeden cel. Jednak praktyka odbiega od tej zasady, co warto byłoby szerszego zbadania.

W literaturze odnaleziono szereg zdefiniowanych obaw przed innowacją (a co za tym idzie – zmianą) w modelu biznesu danego przedsiębiorstwa. W pierwszej

⁵⁴⁷ Tomasz Boiński, *Wpływ dostępności danych na jakość realizacji badań*, Biblioteka Politechniki Gdańskiej 2019.

⁵⁴⁸ Włodzimierz Szpringer, *Treści tworzone przez użytkowników a utwory w świetle prawa autorskiego*, „E-mentor” 1/28 (2009), <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/28/id/607>; (11.02.2020).

kolejności zgłaszane są rozmaite postulaty zasobowe. Obawy dotyczą w szczególności braku zasobów ludzkich, ich kwalifikacji, umiejętności (np. programowania). Część postulatów dotyczy braku odpowiednich narzędzi w postaci technologii czy patentów⁵⁴⁹. Postulat o braku zasobów jest jak najbardziej prawomocny. Z analiz GUS (Głównego Urzędu Statystycznego), organu prowadzącego statystyki krajowe i analizy, wynika, że według danych za lata 2014–2016 największy odsetek podmiotów aktywnych innowacyjnie występował wśród jednostek bogatych w zasoby o liczbie pracujących 250 osób i więcej⁵⁵⁰. To zrozumiałe, że innowacje pojawiają się w firmach o potężnych zasobach i w startupach. Te ostatnie są organizacją zaprojektowaną do wykonywania powtarzalnego i skalowalnego (ang. *scalable* – możliwy do powiększenia) modelu biznesu, a więc nie mają wiele do stracenia (przynajmniej w sensie zasobów mierzonych ekonomicznie).

Kolejny opór przed innowacją wpływa z ustalonych rytuałów firmy, zburzenia status quo, zmiany czegoś, co „przecież dobrze działa”, chęci kontynuowania działalności w ustalonym od lat rytmie. Przedsiębiorstwa obawiają się kanibalizacji swojego modelu biznesu. W szczególnym znaczeniu problem ten operacjonalizuje się w braku wiedzy o tym, czy pracownicy odnajdą się w nowym układzie, czy w ogóle będą jeszcze pracować (w „stary dobry sposób, w starym dobrze znanym miejscu”). Problemy sprawia firmie działanie w warunkach niepewności. Innowacje przenoszą biznes w nowy nieznaną obszar, tak więc ilość oraz jakość faktów może stanowić problem dla decydentów tych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo powinno w tym celu prowadzić badania specjalistyczne⁵⁵¹. Brak wiedzy o faktach, działanie w obszarze nowych, skomplikowanych technologii żywi uzasadnione obawy.

Kolejne opory wynikają z braku impulsów z zewnątrz („konkurencja niczego nie zmienia, więc po co?”). Niepokój budzi nieznaną nową formułą współpracy z innymi podmiotami, zaburzenie dotychczasowych więzi oraz niepewność jak ukształtują się i nawiążą nowe. Z analiz GUS wynika, że główną przyczyną niewdrożenia innowacji w latach 2014–2016 dla 81,7% przedsiębiorstw przemysłowych i aż 92,5% usługowych był brak przekonującego powodu dla ich wprowadzenia⁵⁵².

⁵⁴⁹ Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik, *Nawigator Modelu Biznesowego: 55 modeli, które zrewolucjonizują Twój biznes*, Helion, Gliwice 2017, s. 83.

⁵⁵⁰ Katarzyna Dmitrowicz-Życka, Ewelina Konarska-Michalczyk, Aneta Malesza, Magdalena Orczykowska, Urszula Orzechowska, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016: Innovative activity of enterprises in the years 2014–2016*.

⁵⁵¹ Komisja Europejska, *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3., Paryż 2006, s. 90.

⁵⁵² Katarzyna Dmitrowicz-Życka, Ewelina Konarska-Michalczyk, Aneta Malesza, Magdalena Orczykowska, Urszula Orzechowska, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016: Innovative activity of enterprises in the years 2014–2016*, s. 11.

Dla profesjonalisty punktem wyjścia do stworzenia wartości jest nadanie ram komunikowaniu się i współpracy. Paradoksalnie to ich kwalifikacje narzucają pewne ograniczające przekonania. Zgodnie z tezami psychologów J. Krugera i D. Dunninga osoby te mogą, jako wysoko wykwalifikowane, mieć dystans do posiadanych umiejętności i jako osoby doskonale rozumiejące procesy poznawcze, żywić głęboki opór przed prezentacją swoich umiejętności⁵⁵³. To o tyle problematyczne, że metody pracy profesjonalisty muszą być konfrontowane z metodami stosowanymi przez kolegów. Dyfuzja wiedzy (tzn. przenikanie i rozprzestrzenianie) jest jednym z głównych czynników wpływających na poziom zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw. Kluczowe może się okazać nawiązanie współpracy z innymi podmiotami (np. uczelniami) poprzez partnerstwo, alianse, *joint venture*, umowy na prowadzenie prac B+R. Taka współpraca lub koopetycja (ang. *coopetition* – jednoczesna współpraca i konkurencja) wydaje się podstawą innowacyjności tego typu przedsiębiorstw⁵⁵⁴.

Kolejny problem dotyczy braku specyficznych kompetencji menedżerskich przyporządkowanych postawie innowacyjnej. Istnieje związek pomiędzy kreatywnością i innowacyjnością menedżerów a innowacyjnością organizacji. Wyzwaniem może być stworzenie takich warunków, by potencjał kreatywnego myślenia i działania stał się w pełni użytecznym zasobem⁵⁵⁵. Z tym problemem wiąże się także znaczenie rangi wykonywanej profesji. Przedsiębiorstwa usług profesjonalnych mają wysokie wymagania kwalifikacyjne i nie można ich opanować jedynie na drodze praktycznej, bez odpowiedniego, uprzedniego przygotowania teoretycznego. Dążenie do odniesienia sukcesu obwarowane jest tam ustalonymi, aktualnie obowiązującymi regułami profesjonalnymi. Problem sprowadza się do pytania, czy innowacje nie wpłyną na sam profesjonalizm, jego rangę. Czy dopuszczenie do współdziałania w rozwiązywaniu specjalistycznych problemów tłumu (laików w danej dziedzinie) nie nadszarpienie reputacji przedsiębiorstwa?⁵⁵⁶ Zgłaszanych jest jeszcze wiele innych problemów z rozmaitych obszarów zarządzania, wykraczających poza ramy badawcze pracy, jak: budowa strategii innowacji, zarządzanie

⁵⁵³ Justin Kruger, David Dunning, *Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments*, „Journal of Personality and Social Psychology” 6/77 (1999), s. 1121–1134, s. 1121.

⁵⁵⁴ Katarzyna Dmitrowicz-Życka, Ewelina Konarska-Michalczyk, Aneta Malesza, Magdalena Orczykowska, Urszula Orzechowska, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016: Innovative activity of enterprises in the years 2014–2016*, s. 10.

⁵⁵⁵ Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie” 1 (2014), s. 101–110, s. 103.

⁵⁵⁶ Iwona Korcz, Bogusław Pietrulewicz, *Kultura profesjonalizmu jako klucz do rozwoju zawodowego i kariery profesjonalnej we współczesnych organizacjach*, „Problemy Profesjologii. Półrocznik poświęcony problemom rozwoju zawodowego człowieka” 1 (2007), s. 22–44, <http://www.problemy-profesjologii.uz.zgora.pl/index.html>, s. 26.

procesem innowacji, problemy finansowania, raportowanie i analiza rachunkowa, aspekty wejścia na międzynarodowy rynek, kwestie usieciowienia, rola liderów innowacji, kultura innowacji itd.

Problem leży także w definicji przedsiębiorstwa, co widać w porównaniu z definicją startupu. Startup definiowany jest jako organizacja powołana w celu stworzenia nowego produktu (lub usługi) oraz że, za S. Blankiem, startupy to takie przedsięwzięcia, które są próbą znalezienia optymalnego modelu biznesu⁵⁵⁷. Startupy są jednym ze sposobów rozpowszechniania wiedzy i przekształcania jej w społecznie użyteczną⁵⁵⁸. Firma w tym paradygmacie jest organizacją zaprojektowaną na kanwie powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesu. Wydaje się zatem zupełnie zrozumiałe, że innowacyjność w przedsiębiorstwie napotyka taki opór i powoduje problemy.

5.2. Wytyczne projektowania modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych stosujących media społecznościowe

Przeprowadzone rozważania uprawniają do stwierdzenia, że wiedza o tym, czy model biznesu jest syntetycznie sprawny powinna pochodzić z obiektywnych badań nieobarczonych założeniami będącymi aktami wiary. Decyzje na podstawie danych uzyskanych ze wskaźników pozwalają utworzyć przestrzeń dla innowacji. Kultura korzystania z danych umożliwia przedsiębiorcy usług profesjonalnych podejmowanie lepszych decyzji. Za sprawny model biznesu pod względem innowacyjnym przyjmuje się tu model, którego ogół walorów praktycznych działania, m.in. jego skuteczność i ekonomiczność, wykazuje bardziej korzystne parametry po przeprojektowaniu w model innowacyjny⁵⁵⁹. Użycie kanwy modelu biznesu stanie się skuteczne, jeśli konstrukcja jest modelem otwartym na naukę z danych. Na koniec zdecydowano się więc na krótki przegląd wskaźników, które umożliwiają: (1) ustalenie danych o bieżącej sytuacji firmy, czyli zdefiniowanie punktu odniesienia, (2) dostrojenie, jak to określa E. Ries, motoru wzrostu oraz (3) konfigurację polegającą na zwrocie lub trwaniu – wieńczącym proces weryfikowanego uczenia się organizacji⁵⁶⁰. Ustalenie miar i wskaźników jest ważne, ponieważ przedsiębiorca musi działać efektywnie, ale jednocześnie w pełni świadom, że nie można uzależnić

⁵⁵⁷ Agnieszka Skala, *Spiralna definicja startupu*, „Przegląd Organizacji” 9 (2017), s. 33–39, <http://www.przegladorganizacji.pl/przeglad-organizacji-92017>, s. 35.

⁵⁵⁸ Pontus Braunerhjelm, Ding Ding, Per Thulin, *The Knowledge Spillover Theory of Intrapreneurship*, „Small Business Economics” 1/51 (2018), s. 1–30, s. 1.

⁵⁵⁹ Tadeusz Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 227.

⁵⁶⁰ Eric Ries, *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012 (Onepress Power), s. 104–106.

się od danych. Zadaniem wiedzy z danych ma być umożliwienie analizowania i weryfikowania (po części automatycznie) zastosowanych zabiegów w celu zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu. Człowiek jednak nadal jest niezbędny, aby inspirować innowacje organizacyjne.

5.2.1. Rekomendowane wskaźniki

Najsilniejszym predyktorem zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu w tytułowym polu badawczym są narzędzia do analizy danych pochodzących z mediów społecznościowych. Analiza jest warunkiem oczekiwanej formuły modelu biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych na drodze do modelu innowacyjnego. Niezależnie jednak od tego, czy pomiary dokonywane są za pomocą własnych dedykowanych narzędzi czy gotowych systemów do monitoringu istotna jest wiedza, jaką uzyskuje się do zarządzania przedsiębiorstwem – wiedza pochodząca z pomiarów wykonanych za pomocą wskaźników (zebranych w zestawy wskaźników), które pozwalają w ostateczności na ustalenie bieżącej sytuacji firmy, czyli zdefiniowanie punktu odniesienia. W gruncie rzeczy na etapie projektowania modelu biznesu przedsiębiorca nie zajmuje się budową finalnej usługi, ale zbudowaniem narzędzia pozwalającego ustalić, jaką usługę powinno się zbudować⁵⁶¹. Dlatego monitorując działania, można zbudować zestawy oraz pulpity reprezentujące je w notacji graficznej, wykorzystując wybrane wskaźniki.

Na zestaw wskaźników AARRR (ang. *acquisition, activation, retention, referral, revenue*) autorstwa D. McClure składa się pięć kategorii wskaźników zwanych od słów: pozyskiwanie, aktywizacja, zatrzymywanie, polecenie, przychody lub mierniki pirackie (ang. *pirate metrics*). AARRR jest powszechnie akceptowanym zestawem najważniejszych wskaźników, na których powinien skoncentrować się przedsiębiorca w fazie projektowania modelu biznesu, który opisuje, jak potencjalni klienci zostają klientami faktycznymi (aktywizacja)⁵⁶². Na przykład, podróż klienta może wyglądać następująco: wizyta na stronie → rejestracja e-mail → udział w webinarium → połączenie z działem sprzedaży → konwersja na klienta. Wszystkie kroki przed konwersją (łac. *conversio* – zmiana, przewrót, w przenośni: nawrócenie) na klienta uznaje się za mikrokonwersje i należy je zmierzyć, aby zrozumieć podróż klienta i ją zoptymalizować⁵⁶³. Dla budowy sprawnego modelu biznesu liczy się rozróżnienie potencjalnej szansy od realnej szansy. Potencjalnym klientem jest

⁵⁶¹ Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz, *Metoda Lean Analytics: Zbuduj sukces startupu w oparciu o analizę danych*, Helion, Gliwice 2014, s. 61.

⁵⁶² Dan Olsen, Maksymilian Gutowski, *Metoda lean product: Jak być innowacyjnym dzięki wykorzystaniu minimalnej koniecznej funkcjonalności i informacji zwrotnej od klientów*, Helion, Gliwice 2018, s. 274.

⁵⁶³ Maria Chigerowa, Marian Plezia, *Słownik łacińsko-polski*, wyd. 2., 1 dodr., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 (t. 1), s. 756.

każdy (np. odwiedzający stronę www lub profil w mediach społecznościowych, formularz newslettera), który pozostawił dane kontaktowe. Jednak ten fakt nie oznacza, że naprawdę chce coś aktualnie kupić. Może jest zainteresowany dostępem do wybranych treści i dlatego się zarejestrował. Jeśli jednak klient zakończy kolejne mikrokonwersje w podróży klienta, np. oglądając darmowe webinarium, można uznać go za potencjalnego klienta. To okazja dla działu sprzedaży oraz czas na testy kanałów dystrybucji. Należy ustalić: który kanał generuje największy ruch oraz który kanał generuje najbardziej wartościowy ruch, tzn. osiąga najlepsze wyniki (%) pod względem konwersji użytkowników w klientów, dodatkowo – jaki kanał ma najniższy koszt pozyskania klienta (PLN). Pomaga to w ustaleniu jednego najlepszego kanału dystrybucji.

Druga kategoria wskaźników dotyczy aktywizacji, czyli doświadczenia klienta z produktem. Ważne jest, aby użytkownik zdał sobie sprawę z prawdziwej wartości produktu. „Aktywowany” klient to ktoś, kto wraca do korzystania z produktu. Należy podzielić klientów na segmenty i zindywidualizować treści dla tych użytkowników. Ankiety i wywiady pozwolą ustalić, dlaczego zarejestrowani użytkownicy pozostawili dane osobowe, a nie używają produktu. Trzecia kategoria wskaźników to „zatrzymywanie”, które służy analizie, dlaczego klientów się traci; jest to również pomiar współczynnika rezygnacji klientów. Do celu stabilizacji modelu biznesu wskaźnik odejść klientów musi być niższy niż wskaźnik pozyskiwania klientów. Kolejna kategoria to „polecanie”. Aby zwiększyć liczbę poleceń, należy usystematyzować proces, który zachęca i generuje je w spójny sposób. Wskaźnik orędownictwa netto (ang. NPS, *net promoter score*), zaproponowany przez F. Reichhelda, jest prosty w realizacji i opiera się na tezie, że przedsiębiorstwo osiąga zyski zarówno dzięki orędownikom marki, jak i dzięki klientom niebędącym promotorami⁵⁶⁴. Składa się z jednego pytania: Czy polecilibyś produkt (markę, firmę) X przyjacielowi? Respondenci zaznaczają swoją odpowiedź na skali od 0 do 10, gdzie 0 oznacza, że z całą pewnością nie poleciliby go, a 10 odzwierciedla największe prawdopodobieństwo rekomendacji⁵⁶⁵. Istotną miarą może też być współczynnik wirusowy. Jest to liczba użytkowników, których polecił klient.

Inną kategorią są wskaźniki przychodowe. Wartość przychodów analizuje się poprzez zestrojenie dwóch czynników: podwyższenia wartości klienta CLV i zmniejszenia kosztu pozyskania klienta CAC. Przez wartość klienta (ang. CLV, *customer lifetime value*) należy rozumieć zdyskontowaną, bieżącą wartość przyszyłych,

⁵⁶⁴ Dan Olsen, Maksymilian Gutowski, *Metoda lean product: Jak być innowacyjnym dzięki wykorzystaniu minimalnej koniecznej funkcjonalności i informacji zwrotnej od klientów*, Helion, Gliwice 2018, s. 268.

⁵⁶⁵ Hanna Hall, *Zastosowanie Metod NPS i CSI w Badaniach Poziomu Satysfakcji i Lojalności Studentów*, „Modern Management Review” (2013), s. 56.

wyrażonych w pieniądzu korzyści netto, wynikających z relacji z klientem⁵⁶⁶. CAC (ang. *customer acquisition cost*) to koszt pozyskiwania nowych klientów⁵⁶⁷. Wskazany stosunek CLV do CAC wynosi 3:1. Aby zmniejszyć koszty pozyskania klienta, należy zoptymalizować lejek sprzedaży (in. lejek marketingowy, mapa podróży klienta). Lejek powinien być jak najbardziej szczegółowy, ze wskazaniem każdego kroku podróży klienta, który można zmierzyć, skorygować lub ulepszyć. Analiza listy kroków pozwala zrozumieć, co motywuje klienta od jednego kroku do drugiego. Elementy listy kroków współdziałają z wieloma zmiennymi. W przypadku analizy w grę wchodzi zarówno wskaźniki pochodzące ze strony firmowej, jak i z działu sprzedaży. Dla przykładu, w systemie klipfolio.com można opracować pulpit pomiarowy dla następujących źródeł pochodzenia wskaźników:

- dane lokalne (można przesyłać pliki z urzędzenia lub z załączników e-mail, także z chmury danych);
- połączenie z przechowywanymi danymi przez FTP lub SFTP;
- bazy danych SQL;
- XMLA (CSV, Arkusze Google, JSON, XML);
- kilkadziesiąt usług, m.in. Google Analytics, Google Search Console Marketing, Facebook Ads itd.

Budowa zestawów i ich pulpitów wskaźników wiąże się ze świadomością jakie wskaźniki wspiera poszczególne medium społecznościowe, które zintegrujemy w zestawie wskaźników oraz w jakim celu poszczególne wskaźniki pomoże mierzyć skuteczność danego atrybutu modelu biznesu. Na przykład, lista wskaźników analitycznych LinkedIn to:

- konwersje,
- wygenerowane kontakty,
- dane demograficzne,
- obserwujący,
- podania o pracę,
- współczynnik klikalności,
- komentarze,
- wyświetlenia wideo,
- wyświetlenia strony,
- koszt pozyskania.

⁵⁶⁶ Przemysław Tomczyk, *Warunkowania i bariery stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwach*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 47 (2011), s. 385–396, s. 385.

⁵⁶⁷ Marzena Lemanowicz, Martyna Gańko, *Wybrane metody oceny efektywności działań marketingowych prowadzonych w social media*, „Roczniki Naukowe” 28 (2016), s. 122–128, s. 125.

Alternatywnym wskaźnikiem do CLV jest CPA (ang. *cost per action*). W przypadku wskaźnika „koszt pozyskania” LinkedIn zwykle odnosi się do kwoty wydanej na reklamy. CPA oblicza się, dzieląc liczbę pozyskanych klientów przez pieniądze wydane na kampanie reklamowe. LinkedIn, podobnie jak wszystkie inne duże platformy mediów społecznościowych, oferuje reklamodawcom piksel, który mogą zainstalować na swojej stronie internetowej. Dzięki temu można zacząć śledzić konwersje przypisane kampaniom reklamowym. Jeśli CPC jest wyższy w przypadku reklam LinkedIn niż w innych mediach społecznościowych, pokazuje to, że pozyskuje się klientów efektywniej w tym medium.

A. Croll i B. Yoskovitz wymieniają 8 ostrzeżeń dotyczących budowy wskaźników, co można wykorzystać z powodzeniem do analizy modeli biznesu:

1. Rzetelność danych. Jeśli w ankiecie zaznaczono, że wszystkie pytania są dobrowolne, dysponuje się ankietami wypełnionymi połowicznie. Telefony z numerem kierunkowym +35 zbiorą jednocześnie abonentów z 11 różnych krajów.
2. Brak normalizacji. Miejsca, w których zbierają się osoby interesujące się górami to m.in. dworzec kolejowy. Ilość wysiadających na dworcu podróżnych obrazuje jedynie ilość podróżnych, a niekoniecznie turystów.
3. Wartości skrajne. Google Analytics domyślnie zbiera także ruch botów wyszukiwarek, a to niekoniecznie interesujące przedsiębiorcę dane.
4. Ignorowanie sezonowości, pory dnia tygodnia, miesiąca i roku.
5. Ignorowanie wielkości w raportowaniu wzrostu. Usługa dla domeny aplikacji Google Analytics otrzymuje dane z powielających się nazw hosta, np. domena.eu oraz www.domena.eu. W rezultacie ruch do stron będzie w raportach mniejszy niż w rzeczywistości.
6. Zalew danych i skupianie się na szumie.
7. Mnożenie alarmów, które po czasie są ignorowane.

Dane pochodzące z aspektów mierzalnych w konstrukcji biznesu nie prowadzą wprost do nowych teorii, ale, jak to ujmują A. Croll i B. Yoskovitz, dane najlepiej nadają się do testowania hipotez⁵⁶⁸. Wskaźnik jest jakościowym lub ilościowym czynnikiem lub zmienną, która zapewnia sposób wyrażenia stopnia występowania zjawiska lub zmiennej⁵⁶⁹. Budowa wskaźnika składa się z: wyboru zjawiska do obserwacji, wyboru kwantyfikatora (PLN, liczba, %), wyboru miar (mierników), zestawienia miar w algorytm (budowa wskaźnika). Innowacje oparte na danych często znajdują się w wielu silosach w całej organizacji i są w większości tracone.

⁵⁶⁸ Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz, *Metoda Lean Analytics: Zbuduj sukces startupu w oparciu o analizę danych*, Helion, Gliwice 2014, s. 59.

⁵⁶⁹ Livia Labate, *Metrics, Measures and Indicators*, <https://thecarebot.github.io/metrics-measures-and-indicators/>; (06.02.2020).

Niektóre wskaźniki, w zależności od etapu rozwoju firmy, są ważniejsze niż inne. Na etapie projektowania modelu biznesu bardzo ważne jest, aby wiedzieć, czy użytkownicy faktycznie angażują się w usługę i czy to zaangażowanie jest rodzajem zaplanowanego zaangażowania. Jeśli biznes wszedł w fazę wzrostu, ważne jest, aby zacząć myśleć o miesięcznym przychodzie cyklicznym (ang. MRR, *monthly recurring revenue*) i współczynniku rezygnacji klientów, ponieważ będą one podstawą do rozwoju i utrzymania firmy. Na etapie skalowania najistotniejsze są wskaźniki związane z efektywnością rozwoju. Wskaźniki zbudowane na miernikach własnych (np. pochodzących spoza organizacji) wzbogacają analizę.

5.2.2. Postulaty dla menedżerów

Transformacja modelu biznesu w kierunku cyfryzacji to cały proces, który jest pewnego rodzaju nowością w kontekście usług profesjonalnych. Aby wykorzystać możliwości, jakie niesie cyfryzacja oraz sprawnie przeprowadzić proces jej implementacji (wdrożenia, przystosowania, realizacji, ang. *implementation*) – nawet jeśli daleki jest od obecnego modelu – należy zsynchronizować zmiany w jego fundamentalnych elementach. Obecnie najistotniejszym celem w działalności przedsiębiorstwa nie jest podążanie w kierunku stabilności, ale zmierzenie się z falą zakłóceń. Przedsiębiorcy usług profesjonalnych mogą zarządzać przedsiębiorstwem w zmierzeniu się z tą „falą”, konsekwentnie inwestując w odkrywanie nowych technologii i poszukując nowych obszarów problemowych do zagospodarowania.

Kiedy organizacja myśli o transformacji cyfrowej, kładzie się nacisk na technologie, ponieważ są to najbardziej widoczne atrybuty cyfryzacji. Jednak aspekty nietechnologiczne, jeśli nie zostaną uwzględnione, mogą utrudniać niezbędną głębokość transformacji organizacyjnej i stać się jej poważnymi hamulcami. Sprawna cyfrowa transformacja obejmuje optymalizację bieżącej działalności, a co za tym idzie – wdrożenie metodyki szczupłego, zwinnego, proklienckiego sterowania tą transformacją. Niewątpliwie należy posiadać elastyczny model biznesu, ale to może być niewystarczające w epoce cyfrowej, która wymaga burzenia podstawowych założeń dotyczących roli i miejsca w strumieniu czasu przedsiębiorstwa. Aby dokonać cyfrowej transformacji, należy zidentyfikować i wdrażać metody, które zapewnią przewagę konkurencyjną w przyszłości – niezależnie od tego, jak są dalekie od istniejącego modelu biznesu.

Organizacja, w której decyzje są mierzalne prowadzi do jej spłaszczenia. Daje to asumpt do delegowania decyzji na innych menedżerów. Tworzy klimat odpowiedzialności i rozliczalności⁵⁷⁰. Nie stoi to w sprzeczności z kulturą kreatywności, podejmowania ryzyka i eksperymentowania. To niezbędny etap, aby zmierzać do

⁵⁷⁰ Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz, *Metoda Lean Analytics: Zbuduj sukces startupu w oparciu o analizę danych*, Helion, Gliwice 2014, s. 394.

wyższych celów, co uruchamia wspierające struktury, praktyki i procesy. Nie da się tego zrobić bez zatrudniania ludzi o wysokim morale i tworzenia w zakładzie pracy przestrzeni do dyskusji na temat wartości i podstawowych zasad związanych z samozarządzaniem, samoorganizacją w biznesie, autentycznością oraz zmianą z hierarchicznych form organizacji pracy do organicznych/elastycznych struktur⁵⁷¹.

Badania dowiodły, żeby na nowo przemyśleć cały model biznesu i przeprojektować na nowo każdy element modelu biznesu w kierunku modelu charakteryzującego się innowacyjnością. Aby efektywnie się transformować, należy koncentrować się na priorytetach biznesowych takich jak rewolucja zasobów, możliwość generowania wartości, czyli dostarczenia nowej lub znacznie polepszonej usługi, za którą klient zechce zapłacić. Rewolucja zasobów przy pomocy mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach usług profesjonalnych może być skoncentrowana na najważniejszych momentach zapamiętanych przez klientów⁵⁷². Psycholog i ekonomista D. Kahneman zasugerował, że istoty ludzkie pamiętają tylko dwie chwile jakiegokolwiek doświadczenia – szczyt i koniec⁵⁷³. Klienci zapominają o samej istocie usługi, a ignorowanie tego faktu powoduje, że zasoby są marnowane. Nierzadko należy więc wydać więcej na szczyt i koniec usługi. Jednocześnie można zaoszczędzić część zasobów między tymi punktami. Oznacza to, że można zapewnić klientom przyjemniejsze wrażenia przy mniejszej ilości zasobów⁵⁷⁴. Aby zapewnić niezapomniane i pozytywne wrażenia, należy zrezygnować z konfiguracji usługi do granic doskonałości, a skoncentrować się na wartościach. Współczesny człowiek przywiązuje się do wartości, nie do produktu. Stanowi to podstawę rewolucji zasobów w zarządzaniu doświadczeniem klienta, począwszy od konfiguracji koszyka zasobów, na kulturze zarządzania przedsiębiorstwem kończąc. Determinacja, aby wyeliminować wszelkie punkty bólu, niedoskonałości i defekty w doświadczeniu klienta z kadrą (stanowiącą kluczowy zasób), bez koniecznej diagnozy na jakim poziomie świadomości są zarządzający przedsiębiorstwem, jest problemem wielu organizacji. Praktyki pielęgnowania rozmów na temat wartości i podstawowych zasad w przedsiębiorstwie sprzyjają transparentności działań, samoorganizacji i stanowią istotę strategicznego użycia mediów społecznościowych. Stanowią także główną tezę tzw. Turkusowej Organizacji⁵⁷⁵.

⁵⁷¹ Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 279.

⁵⁷² Lee Sampson, *Be Extreme! There's NO Market for an Average Brand*, <http://customerthink.com/be-extreme-theres-no-market-for-an-average-brand/>; (04.01.2020).

⁵⁷³ Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber, Donald A. Redelmeier, *When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End*, „Psychological Science” 6/4 (1993), s. 401–405, www.jstor.org/stable/40062570, s. 402.

⁵⁷⁴ Lee Sampson, *Disneyland: Why Waste Resources on Things Customers Can't Recall*, <https://www.linkedin.com/pulse/disneyland-allow-valleys-create-extraordinary-experience-sampson-lee/>; (04.01.2020).

⁵⁷⁵ Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 187.

Nowa oferta wartości wynikająca z możliwości, jakie niesie cyfryzacja, nie może ograniczać się do digitalizacji kluczowych procesów. Nowoczesne podejście do innowacji to „bardziej elegancka integracja znanych rzeczy niż wynalezienie nowych rzeczy” – powiedział P. Keeley w przemówieniu na B2B Next 2019 r. w Chicago. Częstym błędem, który ludzie popełniają w dążeniu do innowacji, jest myśl, że muszą po prostu opracować nową aplikację technologiczną. Ale w świecie, w którym jest już o wiele więcej aplikacji, niż ludzie mogą używać, innowacyjne firmy muszą przyciągać klientów, zapewniając istotną wartość i stając się najefektywniejszym dostawcą dla swoich klientów⁵⁷⁶. Umieszczenie klienta w centrum modelu biznesu poprzez bardziej odpowiednie zaangażowanie jest skutecznym krokiem w kierunku dostarczania nowej wartości.

Pomimo gwałtownego wzrostu wykorzystania mediów społecznościowych w zaangażowaniu zewnętrznych interesariuszy, badania akademickie i praktyki menedżerskie poświęcają niewiele uwagi temu, w jaki sposób można je wykorzystać do otwartych innowacji w całym lejku innowacji obejmujących idee, badania i rozwój oraz komercjalizację. W rezultacie niewiele wiadomo na temat tego, w jaki sposób firmy mogą organizować i wdrażać media społecznościowe na rzecz otwartych innowacji. Pomimo tego, że sporo procesów odbywa się przy udziale lub za pomocą mediów społecznościowych niezależnie od tego, czy to jest finansowanie tłumy, pożyczanie, a nawet znalezienie i skorzystanie z transportu, wielu przedsiębiorców nie widzi namacalnego zwrotu z inwestycji w media społecznościowe. Wynika to po części z traktowania tych mediów jako kanału promocji, gdzie tymczasem mogą one być polem brakujących zasobów i kapitałów przedsiębiorstwa oraz, co najistotniejsze, polem inicjatyw innowacyjnych i technologicznego partnerstwa. Stało się to w czasie, kiedy technologia web 2.0 pozwala użytkownikom na interakcję i współpracę ze sobą, szukanie w sieci donatorów, twórców i wynalazców.

Nowe możliwości generowania wartości daje integracja obszarów poprzez użycie platform i mediów społecznościowych. Przykładowo: grupa użytkowników w mediach społecznościowych oparta np. o *sharing economy* (ekonomia współdzielenia) – grupa oparta na bezinteresownej i sąsiedzkiej pomocy – jest znacznie bardziej akceptowana niż reklamy tego biznesu. Podstawa działania takich grup opiera się na tym, że uczestnicy bardziej chcą sobie pomóc, niż uzyskać wymierną korzyść. Przykładowa grupa w mediach społecznościowych nie musi służyć sprzedawaniu/kupowaniu czegokolwiek. Operuje się tam komunikatami: oddam, podzielę się, szukam, pomogę, a w wyjątkowych okolicznościach – wymienię na... Grupa afirmowana przez przedsiębiorstwo usług profesjonalnych znacznie skuteczniej promuje wartości wyznawane przez przedsiębiorstwo. To nadal mało zbadany potencjał mariażu przedsiębiorstw i mediów społecznościowych.

⁵⁷⁶ Paul Demery, *News How B2B companies can – and must – innovate*, <https://www.digitalcommerce360.com/2019/10/24/how-b2b-companies-can-and-must-innovate/>; (04.01.2020).

Dla przedsiębiorcy usług profesjonalnych punktem wyjścia do stworzenia wartości jest nadanie ram komunikowaniu się i współpracy w obszarze mediów o charakterze naukowo-profesjonalnym. Mając na celu wygenerowanie wartości dodanej i w zależności od potrzeb, powinni oni opracować systematyczny udział w LinkedIn (m.in. Sales Navigator Professional), Medium, Quora.com, Researchgate.net, Academia.edu, IEEE.org itp. Systematyczny, ale analizowany udział można wspomóc różnymi narzędziami do analizy mediów społecznościowych.

Media społecznościowe mogą być elementem strategii w słuchaniu, obserwowaniu, szybkim i trafnym reagowaniu w całym cyklu życia klienta oraz umożliwieniu mu najprostszego podróży w kierunku zakupu usługi. Ankiety i quizy są doskonałym sposobem na poprawę personalizacji produktów i treści. Narzędzia, procesy i działania sterowane strategicznie leżą w domenie marketingu konwersacji (ang. *conversation marketing*). Niechęć do zbierania informacji w mediach społecznościowych za pomocą ankiet i quizów może wynikać po części z przypadkowej grupy użytkowników danych profili, a co za tym idzie – braku strategii w zakresie pozyskiwania wartościowych kontaktów. Aby mieć nadzieję na autentycznych, lojalnych obserwujących, należy postrzegać swoją rolę w mediach społecznościowych dwojako: służyć i uczyć (dawnej: służyć i bawić). Służyć oznacza robić coś większego niż model biznesu JA czy marki osobistej (ang. *personal branding*) – coś większego i ważniejszego od siebie samych. Użycie swojego profilu jak sceny wymaga odwagi, aby dzielić się swoimi talentami, radami i sugestiami, ale również być otwartym na rady, wyniki, komentarze i krytykę. Badani przedsiębiorcy przyznali, że najczęściej publikują za pomocą mediów społecznościowych artykuły, a najrzadziej ankiety.

W nowoczesnych organizacjach wymaga to często przełamania sytuacji utożsamiania się ludzi z tytułami ich stanowisk. Radykalnie oznacza to zrezygnowanie z tytułu pracodawcy i pracobiorcy na rzecz nowych ról tworzonych przez zainteresowane tym osoby⁵⁷⁷. Należy być transparentnym, otwartym na opinie społeczności, regularnie z nią współpracować w swoich treściach, aby ocenić, czego oczekuje. To pomaga słuchaczom poznać domenę profesjonalizmu i samego profesjonalistę, poprzez skrócenie dystansu dzielącego go od potencjalnego partnera czy klienta. Dzięki mediom społecznościowym można zyskać stałych użytkowników i większą świadomość marki, ale organizacja się uczy tylko wtedy, gdy zbierze się informacje zwrotne na temat tego, czy i w jaki sposób klienci dotychczas udostępniali informacje o produktach swoim znajomym⁵⁷⁸.

⁵⁷⁷ Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 146.

⁵⁷⁸ Cindy Alvarez, *Lean customer development: Twórz produkty, po które klienci będą ustawiać się w kolejkach*, wyd. 1., O'Reilly, Sebastopol, CA 2015 (The lean series), s. 87.

Zintegrowanie mediów społecznościowych z modelem biznesu wymaga wyraźnego i celowego przejścia od publikowania treści o swoim życiu osobistym do publikowania jakościowo istotnej treści wartościowej dla klientów. Środkiem do koncentrowania się na klientach jest przekraczanie ich oczekiwań za pomocą wiadomości i ofert, których naprawdę chcą, a nie tych, które są oparte na agendzie reklamowej zorientowanej na procesy sprzedażowe firmy.

Przedsiębiorstwa nie angażują się w media społecznościowe konsekwentnie, z przekonaniem i systemowo. Część kojarzy media społecznościowe wyłącznie z kanałem dystrybucji, a co za tym idzie – z reklamą. Dla innych media to wyłącznie fałsz, propaganda i manipulacja. Potencjał mediów społecznościowych wykracza jednak poza internet XX w., który miał charakter informacyjny. Obecny sukces w mediach społecznościowych ma niewiele wspólnego z liczbą profili, zdjęciami, liczbą polubień, liczbą osób obserwujących czy obserwowanych. Wymaga tworzenia materiałów, idei oraz przedsięwzięć, do których społeczność chce się przyłączyć. Od kiedy w 2007 r. najpierw na Twitterze, a potem na innych mediach społecznościowych pojawił się hashtag, jest to doskonałe narzędzie, aby zgromadzić wokół idei społeczność – wystarczy o nim wspomnieć w komentarzu.

Media społecznościowe oraz ich infrastruktura oparta na technologii *blockchain* stwarza nową wirtualną przestrzeń, i co się z tym wiąże – pojawiają się nowi interesariusze. Praktyka uzyskiwania informacji w czasie rzeczywistym doprowadziła do powstania coraz bardziej połączonej infrastruktury platformowej na całym świecie. W ciągu ostatnich kilku lat nastąpił gwałtowny wzrost świadomości na temat kilku nowych, przełomowych technologii w przestrzeni komercyjnej. Rzeczywistość wirtualna (ang. VR, *virtual reality* – rzeczywistość rozszerzona), internet przedmiotów i interfejsy konwersacyjne szybko stają się częścią technologii skierowanych przede wszystkim do konsumentów. Może to potencjalnie napędzać nową falę użytkowników, ale platformy i aplikacje są wciąż na wczesnym etapie. W tym momencie rynek wciąż próbuje dowiedzieć się, jakie będą odpowiednie możliwości rozwiązania VR dla przedsiębiorstw. Ciekawym zastosowaniem ww. technologii jest teleimersja, która zostanie wdrożona z internetem kolejnej generacji opartym na technologii *blockchain*, co umożliwi użytkownikom w różnych lokalizacjach współdziałać w symulowanym środowisku holograficznym. Użytkownicy będą się czuć, jakby faktycznie patrzyli, rozmawiali i spotykali się twarzą w twarz w tym samym miejscu, nawet jeśli fizycznie są oddaleni. W środowisku teleimersyjnym komputer symuluje i odtwarza ruch osób oraz obiektów fizycznych i wirtualnych⁵⁷⁹.

Media społecznościowe i technologie platformowe dają w efekcie nowe zintegrowane kanały dystrybucji. Dzięki zintegrowaniu wszystkich nowych kanałów,

⁵⁷⁹ Jayanthila Devi, *Tele-immersion*, „International Journal of Informatics and Communication Technology (IJ-ICT)” 2/5 (2016), s. 73, s. 73.

platform i technologii dane stają się cyfrowe jak nigdy dotąd. Może się to wydawać prostą zmianą perspektywy, ale realizacja wymaga rewolucyjnego przeprojektowania całego procesu dystrybucji usługi. Tymczasem badani przedsiębiorcy najczęściej eksploatują w kanale dystrybucji elementy komunikacji jednokierunkowej.

Aby zarządzać zintegrowanym ekosystemem, przedsiębiorstwa potrzebują rozwiązań, które będą przewidywać problemy i przyspieszać innowacje. Dla firm mających na uwadze doświadczenie klienta, jego zaangażowanie jest najcenniejszym ekonomicznie dobrem. Cyfryzacja daje nowe okazje i szanse w zakresie mechanizmów monetyzacji. W zależności od ich celów, charakteru usług oraz rodzajów działalności można wdrożyć różne mechanizmy. Kluczem jest to, aby organizacja uczyła się kreatywności do generowania przychodów. W tym celu można wykorzystać siłę crowdsourcingu. Mechanizm monetyzacji polega na budowaniu możliwości, za które użytkownicy będą skłonni zapłacić lub które generują przychody za pomocą innych środków, takich jak reklamy. Monetyzacja nie powinna negatywnie wpływać na komfort użytkownika. Ceny w modelu freemium, wersje próbne i modele w opłacie „jednorazowej” to przykłady inicjatyw monetyzacji. Zadaniem menedżera usług profesjonalnych jest odkrycie inwestycji w produkt, który ma największy wpływ na propozycje wartości oraz monetyzację⁵⁸⁰.

Jakie kluczowe kompetencje przedsiębiorstw usług profesjonalnych wykorzystujących media społecznościowe można by wykorzystać w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu? Kluczowe kompetencje te należy rozwijać w dwóch warstwach, osobowej i instytucjonalnej. Wymaga to odpowiedniego reagowania na zewnętrzne zmiany, co wymaga połączenia wielu zdolności:

- (w warstwie instytucjonalnej) umiejętność budowania społeczności wirtualnych. Budowanie społeczności wymaga strategii opartej na dawaniu. Ma służyć społeczności, a nie przedsiębiorstwu. Strategia dawania dystansuje wszystkie inne, bowiem najlepiej oddaje model: zysk dla wszystkich. Zatem służy przechwytywaniu wartości, ale nie w prostej linii i nie jedynie ekonomicznych.
- (w warstwie osobowej) umiejętność współpracy z innymi niż sąsiadujące ogniwami łańcucha wartości. Kluczowe kompetencje przedsiębiorców usług profesjonalnych wykorzystujących media społecznościowe, które można by wykorzystać w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu, wynikają z hierarchii, na której znajduje się wiedza. Co ciekawe, w relacji profesjonalista – klient, wciąż nie jest jasne, kto ma mówić, a kto słuchać. Dylemat dominacji wiedzy nad informacją nie jest dotąd rozstrzygnięty. Dzięki technologiom społecznościowym

⁵⁸⁰ Rakesh Kumar, *The 4 Goals of a Product Manager – Acquisition, Activation, Retention, and Monetization*, https://medium.com/@rakeshkumar_64243/the-4-goals-of-a-product-manager-acquisition-activation-retention-and-monetization-2c9dcdedd71c; (03.02.2020).

kancelaria usług profesjonalnych rozpościera się na cały świat, co może jednocześnie zachwycać i przerażać. Trudno zbalansować te czynniki. Zamykanie przedsiębiorstw usług profesjonalnych w przestrzeni biura, redukowanie do tej przestrzeni, nie uwzględnia faktu, że nie jest to jedyna przestrzeń do działania.

- (w warstwie osobowej) hybrydowe wykształcenie, wykszolenie, doświadczenie i umiejętności. Przenikanie i rozprzestrzenianie wiedzy są jednymi z głównych czynników wpływających na poziom zdolności innowacyjnych tych przedsiębiorstw.
- (w warstwie instytucjonalnej) kultura proaktywna i otwarta do testowania różnych hipotez. Kultura jest przedmiotem wielu analiz w zakresie innowacyjnych modeli biznesu. To model biznesu otwarty na zmiany, dopuszczający różne rozwiązania, stymulujący testowanie rozmaitych ryzykownych hipotez. Model biznesu większości przedsiębiorstw usług profesjonalnych to „pas transmisyjny”: koszt–usługa–płatność. Żeby przebudować swój model biznesu, przedsiębiorcy muszą zrozumieć, co dzieje się w ekosystemie innowacji, gdzie są ich klienci i co ich absorbuje. Kluczowe kompetencje to kombinacja wiedzy, stanowiąca wymierną wartość dla klienta zgodna z jego oczekiwaniami. Takie są obecnie preferencje. Wejście w system otwartych innowacji można zacząć od zlecenia prototypowania albo pożyczania aparatury badawczej (ulga).

5.3. Wdrożenie koncepcji projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych stosujących media społecznościowe

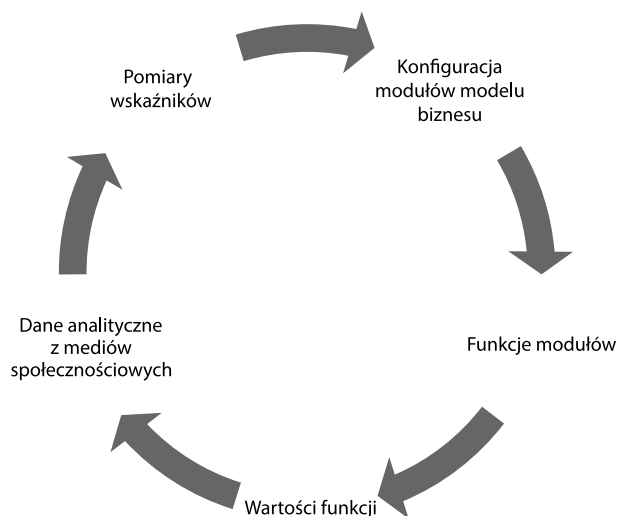
Nie istnieje jedna najlepsza metoda projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych stosujących media społecznościowe. To podejście interdyscyplinarne, które łączy różne metody i narzędzia z różnych dyscyplin. Jest to podejście zorientowane na człowieka, proces interakcji na różnych interfejsach. Jednym z głównych źródeł koncepcji projektowania innowacyjnych modeli biznesu jest z pewnością zmiana paradygmatu innowacji z innowacji producenta na użytkownika i otwarte innowacje oparte na współpracy w tłumie, a także zmiana logiki tworzenia wartości z przedmiotów do dominacji w produktach usług czy też zmiana podejścia indywidualnego na podejście do usług jako niezależnych, ustandaryzowanych produktów⁵⁸¹.

Wdrożenie koncepcji projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych stosujących media społecznościowe to zadanie iteracyjne, w którym model biznesu i funkcje jego elementów (modułów) są

⁵⁸¹ Ekaterina Gianelli, *The adoption of service design methods and tools by Nordic technology startups*, 2016, s. 7.

analizowane bezustannie za pomocą wskaźników, a wyniki tych zabiegów są bezpośrednio przenoszone na funkcje poszczególnych elementów składowych modelu biznesu. Na rysunku poniżej pokazano cykl decyzyjny projektowania modelu biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych stosujących media społecznościowe. Dla czytelności na rysunku pominięto inne zespolone cykle, które toczą się równoległe, m.in. procesy czy strategia.

Rysunek 22. Cykl decyzyjny projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych stosujących media społecznościowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przedsiębiorcy, którzy aktywnie modernizują model biznesu, a nie tylko kontynuują doskonalenie swoich istniejących procesów i praktyk, ale aktywnie szukają obszarów, w których mogą wywrzeć wpływ są w stanie zaoferować wyjątkowy, jeśli nie innowacyjny model biznesu. Najważniejszym rodzajem problemu w tworzeniu wartości są długoterminowe wysiłki w celu uczynienia z modelu biznesu model innowacyjny. W przypadku dużych przedsiębiorstw oznacza to zwykle inwestowanie w B+R, ale dzięki mediom społecznościowym (inkubującym i katalizującym innowacje) wszystkie firmy z badanego katalogu mogą uzyskać dostęp do innowacyjnej wiedzy. Dalszych badań wymaga opracowanie narzędzia do ustalania wartości poszczególnych modułów modelu biznesu. Wartość takiego modułu stanowiłby stosunek jego funkcjonalności do jego kosztu⁵⁸².

⁵⁸² Sergei Ikovenko, Sergey Yatsunenko, Piotr Karendal, Małgorzata Przymusiała, Serhiy Kobayakov, Jerzy Obojski, Zakhar Vintman, *Współczesna Teoria Rozwiązywania Innowacyjnych Zadań*, Novismo, Warszawa 2018, s. 243.

Projektowanie sprawnego modelu biznesu wymaga uruchomienia szerokiej gamy odrębnych inicjatyw, wykorzystujących całą organizację jako motor do transformacji cyfrowej. Innowacyjność wymaga kultury eksperymentowania⁵⁸³. Pomoże to uniknąć potencjalnego chaosu, a analityka pozwoli odkrywać maksima lokalne i stworzyć przestrzeń dla innowacyjności⁵⁸⁴. Skutki mierzenia napędzają zmiany w modelu biznesu⁵⁸⁵. Należy żywić przekonanie, że cały zespół przedsiębiorstwa usług profesjonalnych będzie umiał odnaleźć się w kulturze permanentnego uczenia się⁵⁸⁶.

⁵⁸³ Jez Humble, Barry O'Reilly, Joanne Molesky, *Metoda Lean Enterprise: W poszukiwaniu innowacji*, Helion, Gliwice 2019 (Onepress), s. 184.

⁵⁸⁴ John W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych: Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków op. 2013 (Enchiridion), s. 58.

⁵⁸⁵ Nicole Forsgren, Jez Humble, Gene Kim, Krzysztof Sawka, *Przyspieszenie: Lean i DevOps w rozwoju firm technologicznych*, Helion, Gliwice 2020, s. 35.

⁵⁸⁶ Eric Ries, *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012 (Onepress Power), s. 117.

Zakończenie

Monografia zawiera cztery główne rezultaty. Pierwszym jest nowa perspektywa, czyli myślenie o modelach biznesu w kategorii modeli naukowych. Jest to ważne, bowiem środowisko akademickie często uważa koncepcję modeli biznesu za nie do końca jasną i zrozumiałą. Drugi rezultat to ustalenie mechanizmu działania profesji, z których historycznie wywodzą się usługi profesjonalne, które to przedsiębiorstwa dzięki cyfryzacji mogą zaprojektować model biznesu charakteryzujący się innowacyjnością. Trzeci wynik pochodzi z badań nad mediami społecznościowymi. Ustalono, że dla badanej klasy przedsiębiorstw są to narzędzia, które mają potencjał stać się strategicznym czynnikiem w pozyskaniu nowych zasobów i absorpcji innowacji oraz spełniają ważną rolę w ekosystemie innowacji, np. w postaci wirtualnych akceleratorów przedsiębiorczości. Czwarty wynik to nowa strategia badawcza oparta na wymiarach, zmiennych i parametrach modeli biznesu, bowiem oczywiste jest, że istnieje potrzeba mierzenia aspektów modeli biznesu, a mierzalność ich aspektów stwarza pole dla ich innowacyjności. W ramach tej tezy zaproponowano podejście badawcze oparte na połączonych danych z badań ilościowych oraz wiedzy wynikłej ze studiów przypadków.

Pomimo faktu, że nauka o zarządzaniu i jakości jest dyscypliną skoncentrowaną na przedsiębiorstwie, wielu naukowców tej dyscypliny jest zainteresowanych zrozumieniem zarządzania i biznesu jako całości⁵⁸⁷. Każdy przedsiębiorca ma jakiś model biznesu, jednak nie każdy ma strategię oraz miejsce w tej strategii na nowoczesne aspekty digitalizacji, które widać choćby na przykładzie mediów społecznościowych⁵⁸⁸. Tymczasem nauka sprowadza się do systematycznego poznania prawdziwej natury rzeczy. Nauki społeczne, do których należy nauka

⁵⁸⁷ Alden Grant, *Correlation Is Not Causation – Part 1*, Soomo Publishing 2015.

⁵⁸⁸ Carlos M. DaSilva, Peter Trkman, *Business Model: What it is and What it is Not*, „Long Range Planning” (2012), s. 1–13, s. 5.

o zarządzaniu i jakości, starają się poznać naturę ludzi i społeczeństwa. Obecnie częścią tej natury są media społecznościowe, które już nie są łącznikiem z naturą, ale jej istotnym fragmentem.

Nigdy w historii ludzkości nie było tylu możliwości dostępu do tak wielu informacji, w sposób prosty, wszechobecny, natychmiastowo i tak skutecznie jak dzisiaj. Wszystko to dzięki wszechobecności internetu w coraz szerszej gamie urządzeń cyfrowych oraz eksplozji rozmów i sieci generowanych przez rewolucję mediów społecznościowych. Sztuką jest prawidłowe zaprogramowanie sieci społecznościowych. Konta na ResearchGate, LinkedIn, Medium, Slack, Google Docs, Notion, Trello czy Quora są swoistymi „wirtualnymi agentami innowacji”, które całą dobę wzbogacają o wyselekcjonowaną wiedzę o najlepszych usługach, zasobach, działaniach, kanałach dystrybucji, klientach i partnerach z najróżniejszych branż.

Innowacje rodzą się i rozwijają w środowisku balansującym między ewolucją a rewolucją. Zaczyna się od uznawania i realizowania podstawowych niezbywalnych wartości, gdzie obok wolności⁵⁸⁹ stoi braterstwo i równość, prowadząc do wykorzystania potencjału, jaki niesie transformacja cyfrowa wszystkich działań. Tylko otwarte zarządzanie uznające rzeczy stare (profesja, profesjonalizm, kompetencje) i nowe (digitalizacja, media) pozwala wykorzystać w pełni zalety mediów społecznościowych. Pokolenie Connect rozumie nowe, intuicyjnie ucząc się codziennie, w szczególności konfiguruje swoje sieci społecznościowe jako wirtualne uniwersytety⁵⁹⁰.

Technologia wywołała zmiany na rynku i wyzwania dla logiki biznesowej. Celem niniejszej monografii było zbliżyć się do zrozumienia związku pomiędzy modelem biznesu a potencjałem mediów społecznościowych, weryfikując w ten sposób sens założeń teoretycznych w praktyce. Cel starano się osiągnąć zarówno poprzez rygor analiz naukowych, jak i trafność w stosowaniu pomysłów i metod⁵⁹¹. Przeprowadzone zgodnie z tymi regułami badania przedsiębiorstw usług profesjonalnych ujawniły szereg determinant wskazujących jak budować modele tych przedsiębiorstw; ujawniły także wiele związanych z tym zastrzeżeń. Ostatecznie praca ukazała praktyczne mankamenty projektowania oraz sposoby pomiarów wykonanych działań w kierunku projektowania modeli biznesu charakteryzujących się innowacyjnością.

⁵⁸⁹ To, czy media społecznościowe są wolnym miejscem dyskusji jest kwestią względną. Wymaga to dalszych badań.

⁵⁹⁰ Pablo Bermúdez, *Cómo aprender e innovar a diario explotando el conocimiento que te brindan las redes sociales*, <https://pablobermudez.com/2015/11/23/como-aprender-e-innovar-a-diario-explotando-el-conocimiento-que-te-brindan-las-redes-sociales/>; (04.11.2019).

⁵⁹¹ David Tranfield, David Denyer, Palminder Smart, *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*, „British Journal of Management” 3/14 (2003), s. 207–222, s. 219.

W jakim zatem kierunku będą się rozwijały usługi profesjonalne, biorąc pod uwagę zmiany związane z czwartą rewolucją przemysłową? Jakie koncepcje, narzędzia czy instrumenty będą podstawą ich ekspansji? Czwarta rewolucja przemysłowa to automatyzacja, technologie, inteligentne maszyny połączone z siecią i wymiana wielkiego obłoku danych. Ponieważ rewolucja ta tworzy nie tylko nowe możliwości, ale także wyzwania, niewątpliwie wpływa na zarządzanie modelem biznesu.

Kierunek nr 1: Automatyzacja, platformowość i sztuczna inteligencja w jednym. Przykładowo, bot gliwickiej firmy SMSAPI jest zintegrowany z narzędziem Google Dialogflow. System świetnie rozpoznaje naturalny język, dlatego sprawdzi się w rozmowie na czacie. Platformy cyfrowe takie jak Google Cloud to wydajne, skalowalne technologie kondensujące usługi, produkty oraz sztuczną inteligencję. Jak sami o sobie piszą: „Unikaj uzależnienia od dostawców dzięki zaangażowaniu Google Cloud, wielochmurową i hybrydową – umożliwiając korzystanie z danych i uruchamianie aplikacji w dowolnej chmurze lub w dowolnym środowisku”. Co ciekawe, projekt jest realizowany w modelu typu *open source*.

Kierunek 2: Potencjał technologii *blockchain* oraz zapewnienie nowych możliwości generowania przychodów. Kluczową zaletą *blockchain* jest zdolność tej technologii do realizacji transakcji w środowisku, w którym strony nie ufają sobie nawzajem i nie chcą polegać na pośredniku. Jego cechą jest brak jednego użytkownika kontrolującego zasady transakcji, co kontrastuje z centralnie administrowaną chmurą, np. centralnym magazynem danych, który można zhakować lub uszkodzić. Zatem stanowi to przeciwwagę dla kierunku nr 1. *Blockchain* może służyć do przechowywania wszelkiego rodzaju informacji cyfrowych, w tym kodu komputerowego, co może być pomocne przy zawieraniu tzw. inteligentnych kontraktów. Na tej podstawie organizacja może ułatwić dystrybucję i wymianę nagród oraz dać korzyści swoim interesariuszom. Poprzez model pozyskiwania funduszy przedsiębiorstwa usług profesjonalnych mogą pozyskiwać kapitał poprzez wydawanie tokenów opartych na *blockchain*. Zintegrowanie tokenizacji już na etapie modelu biznesu pozwala efektywizować cyfryzację. Usługi w zakresie badań naukowych mogłyby pozyskiwać fundusze w bardziej niezależny i zdecentralizowany sposób niż za pomocą klasycznego crowdfundingu. To umożliwi interakcję z dowolną osobą lub maszyną na świecie bez konieczności przechodzenia przez pośredników pobierających opłaty. Ta zmiana wywoła zupełnie nową falę wcześniej nieznanych przedsięwzięć komercyjnych i modeli biznesu: od globalnych spółdzielni po zdecentralizowane organizacje autonomiczne i niezależne rynki danych.

Kierunek 3 wiąże się z 2: Demokratyzacja i brak cenzury. Dzięki nowoczesnej wzajemnej własności i zarządzaniu tymi nowymi zdecentralizowanymi systemami informacyjnymi oraz wyrafinowanym i dynamicznym zachętom ekonomicznym, uczestnicy sieci mogą współpracować, aby rozwiązać wcześniej trudne do

rozwiązania lub słabo rozpoznane problemy. To dalszy rozwój znanych już modeli, np. nauka obywatelska.

Kierunek 4: Uczenie głębokie i sieci neuronowe nie „nauczają się” na niewielkich zbiorach danych. Na potrzeby usług profesjonalnych o charakterze naukowym i technicznym dane muszą być pełne i poprawne, co jest kosztowne i niesie wiele wątpliwości prawnych i etycznych. Kosztowne może też być już samo przekształcenie danych osobowych w sposób uniemożliwiający przyporządkowanie poszczególnych informacji do określonej lub możliwej do zidentyfikowania osoby (anonimizacja danych). Problem wiarygodności danych jest zatem ściśle związany z kompletnością i dostępnością danych. Dane z sieci społecznościowych można już dzisiaj wykorzystać do wyodrębnienia wzorców, formułowania wniosków na temat użytkowników i działania na podstawie informacji. Na dziś społeczności w mediach społecznościowych są największym i względnie uczciwym źródłem informacji zwrotnych.

Innowacja modelu biznesu to złożone i trudne zadanie w domenie zarządzania, które wymaga czegoś więcej niż tylko nowych pomysłów. Wymaga systematycznych badań, by lepiej zrozumieć istotę modeli biznesu i wsparcia za pomocą odpowiednich działań w celu poprawy rozwoju w kierunku innowacyjności modeli biznesu. Ukończona monografia ma na celu przyczynienie się do praktyki badawczej nad modelami biznesu i ma wpłynąć na lepsze zrozumienie koncepcji modeli biznesu oraz procesów ukierunkowanych na uczynienie z nich modeli innowacyjnych na przykładzie sektora usług profesjonalnych, sektora, w którym eksploatuje się tradycyjne modele biznesu.

Wykaz tabel

Tabela 1. Znaczenie wiedzy w zarządzaniu – wybrane publikacje	15
Tabela 2. Wybrane typy klasyfikacji informacji	18
Tabela 3. Wybrane rodzaje zasobów oraz ich różnorodna typologia.....	26
Tabela 4. Wybrane podobieństwa i różnice zasobu informacji w porównaniu do innych zasobów	28
Tabela 5. Wybrane definicje i cechy innowacji	30
Tabela 6. Podstawowe wymogi innowacji	32
Tabela 7. Wybrane typy innowacji	34
Tabela 8. Podstawowe cechy innowatorów.....	36
Tabela 9. Wybrane zagadnienia refleksji nad metodą modelowania.....	40
Tabela 10. Wybrane definicje i użycia pojęcia „model” w literaturze	43
Tabela 11. Wybrane sparafrazowane definicje pojęcia „model biznesu” w literaturze światowej.....	48
Tabela 12. Przykładowe modele biznesu budowane z perspektywy łańcucha wartości	52
Tabela 13. Wybrane klasyfikacje modeli biznesu na wyższym poziomie uogólnienia	54
Tabela 14. Wybrane metody twórczego myślenia	65
Tabela 15. Matryca „pytań strategicznych” w oparciu o metodykę TRIZ oraz koncepcję modeli biznesu.....	70
Tabela 16. Kanwa modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych i jej wymiary	93
Tabela 17. Ogólna charakterystyka gospodarki opartej na digitalizacji i cyfryzacji.....	106
Tabela 18. Wybrane pola znaczeń ekonomii cyfrowej, gospodarki cyfrowej, e-biznesu i e-commerce.....	108
Tabela 19. Porównanie usług profesjonalnych w formule klasycznej i elektronicznej	109
Tabela 20. Typy mediów społecznościowych.....	122
Tabela 21. Wybrane typy strategii zarządzania w ewolucji do paradygmatu sieci.....	128
Tabela 22. Wybrane miary sieci znajomych badanego profilu na LinkedIn.....	132
Tabela 23. Wybrane definicje crowdsourcingu	136
Tabela 24. Typy crowdsourcingu	137
Tabela 25. Wybrane definicje crowdfundingu	140
Tabela 26. Wybrane typologie crowdfundingu	142
Tabela 27. Wybrane definicje otwartych innowacji.....	144

Tabela 28. Wybrane aktywności w ramach otwartych innowacji.....	146
Tabela 29. Ważniejsze terminy dotyczące hakatonów	148
Tabela 30. Wybrane definicje przedsiębiorczości technologicznej.....	152
Tabela 31. Wybrane aktywności akceleratorów w sieci internet	155
Tabela 32. Zestawienie hipotez, zmiennych oraz pytań z ankiet.....	164
Tabela 33. Forma organizacyjna przedsiębiorstwa, średnie zatrudnienie w ciągu roku oraz długość funkcjonowania organizacji badanych osób na rynku	167
Tabela 34. Wyniki z badań ankietowych odnoszące się do postawionych celów badawczych.....	172
Tabela 35. Wyniki z badań ankietowych odnoszące się do postawionych hipotez badawczych.....	184
Tabela 36. Podsumowanie wyników testowania hipotez	189
Tabela 37. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące sensu biznesowego mediów społecznościowych oraz ich związku z osiągnięciem długookresowych celów organizacji	197
Tabela 38. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące aspektów innowacji w modelu biznesu oraz projektów z zakresu digitalizacji	199
Tabela 39. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące crowdsourcingu.....	200
Tabela 40. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące zbiórek społecznościowych – tzw. crowdfundingu	202
Tabela 41. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące otwartych innowacji.....	203
Tabela 42. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące przedsiębiorczości technolo- gicznej oraz inkubatorów i akceleratorów przedsiębiorczości	205
Tabela 43. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące nowych możliwości mediów społecznościowych	206
Tabela 44. Wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące nowych możliwości mediów społecznościowych dedykowane przedsiębiorcom z katalogu usług profesjonalnych	208
Tabela 45. Wyniki analiz pracy nad tekstem wywiadów oraz ich interpretacja...210	
Tabela 46. Różnice modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych tradycyjnych i innowacyjnych.....	213

Wykaz wykresów

Wykres 1. Mapa sekcji M Polskiej Klasyfikacji Działalności.....	89
---	----

Wykaz rysunków

Rysunek 1. Etapy procesu badawczego	11
Rysunek 2. Pakiety klas modeli biznesu według typologii zorientowanej na formy generowania wartości.....	55
Rysunek 3. Kanwa modelu biznesu według A. Osterwalder i Y. Pigneur.....	60
Rysunek 4. Miejsce usług profesjonalnych na tle innych rodzajów przedsiębiorstw	85
Rysunek 5. Schemat ideowy kanwy modelu biznesu.....	97
Rysunek 6. Wybrane wydarzenia i kamienie milowe komunikacji na odległość.	116
Rysunek 7. Wizualizacja sieci znajomych na LinkedIn.....	131
Rysunek 8. Zmienne stanowiące podstawę budowy modelu badawczego.....	162
Rysunek 9. Model badawczy stanowiący podstawę postawionych hipotez.....	163
Rysunek 10. Istotne statystycznie związki w zarządzaniu innowacyjnym modelem biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych w świetle hipotezy nr 2.....	168
Rysunek 11. Predyktory istotne statystycznie zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu, którym towarzyszy kampania crowdsourcingowa.....	169
Rysunek 12. Predyktory istotne statystycznie zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu, którym towarzyszą otwarte innowacje.....	170
Rysunek 13. Predyktory istotne statystycznie zaprojektowania innowacyjnego modelu biznesu, któremu towarzyszy przedsiębiorczość technologiczna.....	171
Rysunek 14. Chmura słów ilustrująca częstotliwość poruszanych w wywiadach celów badanych organizacji.....	196
Rysunek 15. Chmura słów ilustrująca częstotliwość poruszanych kwestii w obszarze innowacji	198
Rysunek 16. Chmura słów ilustrująca zagadnienia dotyczące crowdsourcingu..	200
Rysunek 17. Chmura słów ilustrująca opinie o finansowaniu społecznościowym...	202
Rysunek 18. Chmura słów ilustrująca praktyki w zakresie otwartych innowacji	203
Rysunek 19. Chmura słów ilustrująca częstotliwość poruszanych kwestii w obszarze przedsiębiorczości technologicznej.....	205
Rysunek 20. Chmura słów ilustrująca kwestię nowych tendencji w zakresie wykorzystania mediów społecznościowych.....	206
Rysunek 21. Chmura słów ilustrująca częstotliwość nowych możliwości mediów społecznościowych dedykowanych przedsiębiorcom z katalogu usług profesjonalnych	208
Rysunek 22. Cykl decyzyjny projektowania innowacyjnych modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych stosujących media społecznościowe.....	242

Wykaz fotografii

Fotografia 1. Użytkownicy elektrofonu w salonie elektrycznym, Pelican House, 36 Gerrard Street, Londyn 1908 r.	119
--	-----

Bibliografia

1. Abramowiczówna, Z., *Słownik grecko-polski. Tom IV* 1958.
2. Abu-Assab, S., *Integration of Preference Analysis Methods into Quality Function Deployment. A Focus on Elderly People*, Wiesbaden 2012, Springer Gabler.
3. Ackoff, R. L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, Warszawa 1969, PWN.
4. Adamczyk, M., Jurga, A., *Projektowanie systemów informacyjnych zarządzania*, Poznań 2010, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
5. Adamik, A., *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2015 nr 1199.
6. Afuah, A., Tucci, C. L., *Biznes internetowy – strategie i modele*, Kraków 2003, Oficyna Ekonomiczna.
7. Alonso-Arroyo, A., Navarro-Molina, C., López-Gil, J. M., González de Dios, J., Aleixandre-Benavent, R., *Comunicación científica (XXVIII). Nuevas formas de difusión de contenidos: streaming, webcasting y podcasting*, „Acta pediátrica española”, R. 73 2015 nr 10, s. 278–283.
8. Alvarez, C., *Lean customer development. Twórz produkty, po które klienci będą ustawiać się w kolejkach*, Sebastopol, CA 2015, O’Reilly.
9. Anderson, D., Ackerman-Anderson, L. S., *Beyond change management. Advanced strategies for today’s transformational leaders*, San Francisco 2010, Pfeiffer.
10. Angutek, D., *Epistemologiczne problemy badań interdyscyplinarnych*, „Studia Europaea Gnesnensia” 2013, URL: <<http://steurng.pl/portal/d1.pdf>>, [16.11.2015], s. 132–158.
11. Apanowicz, J., *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji zarządzania*, Gdynia 1997.
12. Arvidsson, V., *A Model for Strategic e-Service Implementation in the Public Sector. Challenges for local governments in identifying potential candidates for e-service delivery*, Magister thesis in informatics 2010.
13. Ashford, S. J., Caza Barker, B., Reid, E. M., *From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work*, „Research in Organizational Behavior” 2018.
14. Baden-Fuller, C., Morgan, M. S., *Business Models as Models*, „Long Range Planning”, R. 43 2010 2/3, s. 156–171.
15. Bailetti, T., *Technology entrepreneurship: Overview, definition, and distinctive aspects*, „Technology Innovation Management Review” 2012, s. 5–12.
16. Bakalarczyk-Burakowska, K. A., Ciekankowski, Z., *Cyberprzestępczość jako współczesne zagrożenie*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny”, R. 12 2019 nr 1, s. 159–168.
17. Banks, M., Tomanek, P., *Materiały wizualne w badaniach jakościowych*, Warszawa 2013, Wydawnictwo Naukowe PWN.
18. Baran, P., *On Distributed Communications Networks*, „IEEE Transactions on Communications”, R. 12 1964 nr 1, s. 1–9.
19. Barba-González, C., García-Nieto, J., del Mar Roldán-García, M., Navas-Delgado, I., Nebro Antonio, J., Aldana-Montes, J. F., *BIGOWL: Knowledge centered Big Data analytics*, „Expert Systems with Applications”, R. 115 2019, s. 543–556.
20. Barquet Bezerra, A. P., de Oliveira, M. G., Román Amigo, C., Cunha, V. P., Rozenfeld, H., *Employing the business model concept to support the adoption of product–service systems (PSS)*, „Industrial Marketing Management”, R. 42 2013 nr 5, s. 693–704.
21. Bartkowiak, G., *Osobowość profesjonalisty wobec wyzwania XXI wieku, Marketing usług profesjonalnych: Materiały z trzeciej międzynarodowej konferencji, 21–22 maja 2001 roku „Kultura organizacyjna – osobowość profesjonalisty”*, red. K. Rogoziński, Poznań 2001, Mars Graf M. R. Sójka; Na zlecenie Katedry Usług AE, s. 37–67.
22. Bartuszek, R., *Kwartalna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON deklarujących prowadzenie działalności*, Tablice dotyczące podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON deklarujących prowadzenie działalności według stanu na 30 IX 2018 r. 2018.

23. Batorski, D., Bendyk, E., Filiciak, M., Płoszaj, A., *Cyfrowa gospodarka. Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej. Diagnoza, prognozy, strategie reakcji*, Warszawa 2012, MGG Conferences.
24. Beauchamp, M., Krysztofiak-Szopa, J., Ociepka, T., *Polskie Startupy. Raport 2018* 2019.
25. Belk, R., *Why Not Share Rather than Own?* „The Annals of the American Academy of Political and Social Science”, R. 611 2007, URL: <<http://www.jstor.org/stable/25097913>>, s. 126–140.
26. Belleflamme, P., Lambert, T., Schwienbacher, A., *Crowdfunding. Tapping the right crowd*, Louvain-la-Neuve 2011, CORE.
27. Bellman, R., *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*, Santa Monica, Calif. 1957, Rand.
28. Bergek, A., Norrman, C., *Incubator best practice: A framework*, „Technovation”, R. 28 2008 1–2, s. 20–28.
29. Bermúdez, P., *Cómo aprender e innovar a diario explotando el conocimiento que te brindan las redes sociales*, URL: <<https://pablobermudez.com/2015/11/23/como-aprender-e-innovar-a-diario-explotando-el-conocimiento-que-te-brindan-las-redes-sociales/>>, [04.11.2019].
30. Bhatt, G. D., Emdad, A. F., *An analysis of the virtual value chain in electronic commerce*, „Logistics Information Management”, R. 14 2001 ½, s. 78–85.
31. Bider, I., Perjons, E., Elias, M., Johannesson, P., *A fractal enterprise model and its application for business development*, „Software & Systems Modeling”, R. 16 2017 nr 3, s. 663–689.
32. Bięń, A., *10 wskazówek, dzięki którym konkurs w mediach społecznościowych odniesie sukces*, URL: <<https://socialpress.pl/2016/07/10-wskazówek-dzięki-którym-konkurs-w-mediach-społecznościowych-odniesie-sukces>>, [15.01.2019].
33. Biernacki, K., Staszak, D., *Podatkowe aspekty rozliczeń tzw. crowdfundingu w Polsce*, „Monitor Podatkowy” 2018 nr 4, URL: <<https://sip.legalis.pl/document-full.seam?documentId=mjxw62zogi3damjzgm3tomi>>, [28.12.2019], s. 23–29.
34. Blank, S., *Embrace failure to start up success*, URL: <<https://www.nature.com/news/2011/110907/full/477133a.html>>, [14.06.2018].
35. Boiński, T., *Wpływ dostępności danych na jakość realizacji badań* 2019, Biblioteka Politechniki Gdańskiej.
36. Bombała, B., *Zagadnienia wiedzy i organizacyjnej kreatywności – ujęcie fenomenologiczne, Innowacje i przedsiębiorczość – ujęcie makro- i mikroekonomiczne*, Dąbrowa Górnicza 2016, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, s. 61–72.
37. Bonnemain, B., Bonnemain, H., *Les relations entre l'industrie pharmaceutique et les pouvoirs publics en France au cours des deux derniers siècles de la liberté à la liberté surveillée*, „Revue d'Histoire de la Pharmacie” 2002, s. 239–256.
38. Brabham, D. C., *Moving the crowd at threadless*, „Information, Communication & Society”, R. 13 2010 nr 8, s. 1122–1145.
39. Braunerhjelm, P., Ding, D., Thulin, P., *The Knowledge Spillover Theory of Intrapreneurship*, „Small Business Economics”, R. 51 2018 nr 1, s. 1–30.
40. Brown, T., Wyatt, J., *Design Thinking for Social Innovation*, „Development Outreach”, R. 12 2010 nr 1, s. 29–43.
41. Brunet, S., Grof, M., Izquierdo, D., *Global Accelerator Report 2016*, URL: <http://gust.com/accelerator_reports/2016/global/>, [20.01.2019].
42. Brzozowska, B., *Crowdfunding and crowdsourcing. New challenges for the visual documentation of the city cultures*, „Przegląd Kulturoznawczy” 2013.
43. Bukht, R., Heeks, R., *Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy: Development Informatics Working Paper no. 68* 2017.
44. Bukowczan-Rzeszut, A., *Najlepiej płatne zawody średniowiecza*, URL: <<https://ciekawostkihistoryczne.pl/2017/09/03/najlepiej-płatne-zawody-sredniowiecza/>>, [15.06.2018].
45. Burt, R. S., *Structural Holes. The Social Structure of Competition* 1992, Haward University Press.

46. Cabage, N., Zhang, S., *The smarter startup. A better approach to online business for entrepreneurs*, [Los Angeles, Ca.] 2013, New Riders.
47. Cambridge English–Polish Dictionary, *profession*, [16.06.2018].
48. Cardoso, J., Fromm, H., Nickel, S., Satzger, G., Studer, R., Weinhardt, C., *Fundamentals of Service Systems*, Cham 2015, Springer International Publishing.
49. Carleton University, URL: <<https://carleton.ca/facts/2015/tips-from-a-financial-services-insider-procurement-3-of-5/>>.
50. Carter, R., URL: <<https://sproutsocial.com/insights/social-media-contests/>>, [15.01.2019].
51. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E., *How to Design a Winning Business Model*, URL: <<https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>>, [26.06.2017].
52. Castells, M., Fernández-Ardèvol, M., Qiu, J. L., Sey, A., *The mobile communication society. A cross-cultural analysis of available evidence on the social uses of wireless communication technology*, Los Angeles 2004, USC, University of Southern California, Annenberg School for Communication.
53. Cerrillo-i-Martínez, A., *How do we provide the digital footprint with eternal rest? Some criteria for legislation regulating digital wills*, „Computer Law & Security Review”, R. 34 2018 nr 5, URL: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0267364918301572>>, s. 1119–1130.
54. Chahal, M., *Marketers must reclaim the word ‘innovation’ before it dies*, URL: <<https://www.marketingweek.com/2017/04/24/the-death-of-innovation/>>, [03.02.2018].
55. Chen, Y., *Blockchain tokens and the potential democratization of entrepreneurship and innovation*, „Business Horizons”, R. 61 2018 nr 4, s. 567–575.
56. Chesbrough, H., *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston, Mass. 2003, Harvard Business School Press.
57. Chesbrough, H., *Business model innovation. It’s not just about technology anymore*, „Strategy & Leadership”, R. 35 2007 nr 6, s. 12–17.
58. Chigerowa, M., Plezia, M., *Słownik łacińsko-polski*, Warszawa 2007, Wydawnictwo Naukowe PWN.
59. Chmielecka, E., *Informacja, wiedza, mądrość. Co społeczeństwo wiedzy cenić powinno?*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2004 1/23.
60. Clark, N., Kent, B., Beddow, A., Furner, A., *Professional Services Leadership Handbook. How to Lead a Professional Services Firm in a New Age of Competitive Disruption*, London 2017, Kogan Page.
61. Cohn, A., West, T., Parker, C., *Smart After All: Blockchain, Smart Contracts, Parametric Insurance, and Smart Energy Grids*, „Georgetown Law Technology Review”, R. 273 2017, s. 273–304.
62. Collins Dictionary, *Professionals*, URL: <<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/profession>>, [16.06.2018].
63. Combe, C., *Introduction to e-business. Management and strategy*, Amsterdam, Boston 2006, Butterworth-Heinemann.
64. Creswell, J. W., *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Kraków op. 2013, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
65. Croll, A., Yoskovitz, B., *Metoda Lean Analytics. Zbuduj sukces startupu w oparciu o analizę danych*, Gliwice 2014, Helion.
66. Çubukcu, A., Gümiş, B., *Systematic Design of an Open Innovation Tool*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, R. 195 2015, s. 2859–2867.
67. Czakon, W., URL: <<http://www.wojciechczakon.com/pub/model-operatora-a-orkestracja-sieci.pdf>>, [09.12.2017].
68. Czakon, W., *Operacyjne rozwinięcia koncepcji łańcucha wartości*, „Przegląd Organizacji”, R. 2003 nr 9.
69. Czakon, W., *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji (Warszawa; 1962)” 2010.
70. Czakon, W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym 2012*, Wolters Kluwer Polska.

71. Czakon, W., *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Warszawa 2013, Wolters Kluwer; Wolters Kluwer Polska, s. 92–113.
72. Czaplicka, M., *Zarządzanie kryzysem w social media*, Gliwice op. 2014, Wydawnictwo Helion.
73. Czarnek-Wnuk, P., *Tradycyjne rozgłoszenie radiowe w mediach społecznościowych*, „Media-Kultura-Komunikacja Społeczna” 2016 nr 4, s. 41–50.
74. Czarnota, A., *Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania* 2009, Politechnika Koszalińska, s. 81–91.
75. Dahlander, L., Gann, D. M., *How open is innovation?*, „Research Policy”, R. 39 2010 nr 6, s. 699–709.
76. Daiberl, C. F., Oks, S. J., Roth, A., Mösllein, K. M., Alter, S., *Design principles for establishing a multi-sided open innovation platform: lessons learned from an action research study in the medical technology industry*, „Electronic Markets”, R. 29 2019 nr 4, s. 711–728.
77. Dankowska-Kosman, M., *Media i ich odbiorcy. Międzypokoleniowe różnice w odbiorze*, Warszawa 2008, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP.
78. DaSilva, C. M., Trkman, P., *Business Model. What it is and What it is Not*, „SSRN Electronic Journal” 2012, s. 1–13.
79. Daunorienė, A., Drakšaitė, A., Snieška, V., Valodkienė, G., *Evaluating Sustainability of Sharing Economy Business Models*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, R. 213 2015, s. 836–841.
80. Dembiński, B., *Idee są miarami organizacji świata*, „Filozofuj!” 2019 2(26), s. 6–7.
81. Demery, P., *News How B2B companies can – and must – innovate*, URL: <<https://www.digitalcommerce360.com/2019/10/24/how-b2b-companies-can-and-must-innovate/>>, [04.01.2020].
82. Devi, J., *Tele-immersion*, „International Journal of Informatics and Communication Technology (IJ-ICT)”, R. 5 2016 nr 2, s. 73.
83. Dhanaraj, C., Parkhe, A., *Orchestrating Innovation Networks*, Vol. 31, „Academy of Management Review”, R. 31 2006 nr 3.
84. Dmitrowicz-Życka, K., Konarska-Michalczyk, E., Malesza, A., Orczykowska, M., Orzechowska, U., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016. Innovative activity of enterprises in the years 2014–2016*.
85. Dohmen, G., Confiado, A., *Circular economy indicators: what do they measure?*, URL: <<https://www.unenvironment.org/news-and-stories/blogpost/circular-economy-indicators-what-do-they-measure>>, [4.01.2019].
86. Doligalski, T., *Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów*, [w:] *Modele biznesu w internecie: Teoria i studia przypadków polskich firm*, red. T. Doligalski, Warszawa 2014, Wydawnictwo Naukowe PWN.
87. Douglas, H., *The Online Etymology Dictionary*, URL: <<https://www.etymonline.com/word/canvas>>, [3.12.2018].
88. Drucker, P. F., *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, Warszawa 1976, Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
89. Drucker, P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
90. Duczkowska-Piasecka, M., Poniatowska-Jaksch, M., Duczkowska-Małysz, K., red., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Warszawa 2013, Difin.
91. Duczkowska-Piasecka, M., Poniatowska-Jaksch, M., Duczkowska-Małysz, K., *Model biznesu. Nowe podejście do zarządzania strategicznego*, [w:] *Model biznesu: Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Warszawa 2013, Difin, s. 132–162.
92. Durst, S., Stähle, P., *Success Factors of Open Innovation – A Literature Review*, „International Journal of Business and Management Review (IJBMR)”, R. 4 2013 nr 4, s. 111–131.

93. Dyduch, W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Warszawa 2013, Wolters Kluwer; Wolters Kluwer Polska., s. 154–179.
94. Dziwulski, J., Ogrzebacz, T., *Media społecznościowe jako element strategii zarządzania relacjami z klientem w dobie globalizacji*, [w:] *Wpływ zglobalizowanego świata na zarządzanie*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, s. 85–100.
95. Eaton, J., Bawden, D., *What Kind of Resource is Information?* „International Journal of Information Management” 1991 nr 11, s. 156–165.
96. Englund, H., Gerdin, J., Burns, J., *A structuration theory perspective on the interplay between strategy and accounting: Unpacking social continuity and transformation*, „Critical Perspectives on Accounting” 2017, [03.01.2019].
97. Europejski Portal Integracji i Rozwoju, URL: <<http://europejskiportal.eu/gospodarka-oparta-na-wiedzy/>>, [15.06.2018].
98. Everett, H., *Generalized Lagrange Multiplier Method for Solving Problems of Optimum Allocation of Resources*, „Operations Research”, R. 11 1963 nr 3, s. 399–417.
99. Fadi, S., *What is Digital Service Delivery?* URL: <<https://www.excella.com/insights/what-is-digital-service-delivery/>>, [4.01.2019].
100. Falencikowski, T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Warszawa 2013, CeDeWu.
101. Filipova, N., *Blockchain – an opportunity for developing new business models*, „Business Management/ Biznes Upravljenje” 2018 nr 2, s. 75–92.
102. Flaga-Błaszczyk, A., Kostro, P., *Giggersi nie chcą etatów*, URL: <<https://www.pb.pl/giggersi-nie-chca-etatow-907653>>, [4.01.2019].
103. Flaszewska, S., Zakrzewska-Bielawska, A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] *Nauka o organizacji: Ujęcie dynamiczne*, red. A. I. Adamik, Warszawa 2013, Oficyna Wolters Kluwer Business, s. 222–227.
104. Flick, U., *Jakość w badaniach jakościowych*, Warszawa 2011, Wydawnictwo Naukowe PWN.
105. Flick, U., *Projektowanie badania jakościowego*, Warszawa 2012, Wydawnictwo Naukowe PWN.
106. Florczak, W., *Koncepcja wzrostu endogenicznego i gospodarki opartej na wiedzy*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, LXXX 2009, s. 215–239.
107. Flyvbjerg, B., *Five Misunderstandings About Case-Study Research*, „Qualitative Inquiry”, R. 12 2006 nr 2, s. 219–245.
108. Forsgren, N., Humble, J., Kim, G., Sawka, K., *Przyspieszenie. Lean i DevOps w rozwoju firm technologicznych*, Gliwice 2020, Helion.
109. Foryś, U., *Modelowanie matematyczne w biologii i medycynie* 2011.
110. Frankfort-Nachmias, C., Nachmias, D., Hornowska, E., Zakrzewska, M., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Poznań op 2001, Zysk i S-ka Wydawnictwo Tadeusz Zysk, Aldona Zysk.
111. Gabbar, H. A., Zidan, A., Xiaoli, M., *Data centers for smart energy grids*, [w:] *Smart energy grid engineering*, red. H. A. Gabbar, London, United Kingdom, San Diego, CA 2017, Academic Press, s. 433–452.
112. Gaffiot, F., *Dictionnaire Illustré Latin-Français*, URL: <<http://micmap.org/dicfro/search/gaffiot/modus>>, [7.11.2017].
113. Gajda, D., *Rola innowacji w modelach biznesu*, [w:] *Innowacyjność współczesnych organizacji: Koncepcje i modele*, red. H. Bieniok, Katowice 2014, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 61–73.
114. Gajda, J. B., *Prognozowanie i symulacje w ekonomii i zarządzaniu*, Warszawa 2017, Wydawnictwo C. H. Beck.
115. Gajewski, A., *TRIZ – inwentyczna metoda rozwiązywania problemów*, „Zeszyty Naukowe Towaroznawstwo” 2013 nr 924, s. 7–19.
116. Garrigos-Simon, F. J., Alcamí, R. L., Ribera, T. B., *Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations*, „Management Decision”, R. 50 2012 nr 10, s. 1880–1890.

117. Gartner, Inc., *Digitalization*, URL: <<https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>>, [20.09.2018].
118. Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M., *Nawigator Modelu Biznesowego. 55 modeli, które zrewolucjonizują Twój biznes*, Gliwice 2017, Helion.
119. Gawer, A., *Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework*, „Research Policy”, R. 43 2014 nr 7, s. 1239–1249.
120. Gawer, A., Cusumano, M. A., *Industry Platforms and Ecosystem Innovation*, „Journal of Product Innovation Management”, R. 31 2014 nr 3, s. 417–433.
121. Gianelli, E., *The adoption of service design methods and tools by Nordic technology startups* 2016.
122. Glabiszewski, W., *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw finansowych w Polsce w procesie transferu innowacyjnych technologii*, Toruń 2016, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
123. *Globalisation patterns in EU trade and investment*, Luxembourg 2017, European Commission.
124. Gogolek, W., *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie i paradoksy*, Warszawa 2010, Oficyna Wydawnicza ASPRA JR.
125. Goldstein, J., *Putnam Investments study finds extremely broad-based and increasingly sophisticated use of social media by financial advisors*, URL: <<https://www.putnam.com/newsroom/press-release/156-putnam-investments-study-finds-extremely-broad-based-and-increasingly-sophisticated-use-of-social-media-by-financial-advisors/>>, [7.11.2017].
126. Gołębiak, B. D., Zamorska, B., *Nowy profesjonalizm nauczycieli. Podejścia – praktyka – przestrzeń rozwoju*, Wrocław 2014, Dolnośląska Szkoła Wyższa.
127. Good, B. M., Su, A. I., *Crowdsourcing for bioinformatics*, „Bioinformatics (Oxford, England)”, R. 29 2013 nr 16, s. 1925–1933.
128. Gorchels, L., *Zarządzanie produktem. Od badań i rozwoju do budżetowania reklamy*, Gliwice op. 2007, Wydawnictwo Helion.
129. Grant, A., *Correlation Is Not Causation – Part 1* 2015, Soomo Publishing.
130. Grant, R. M., *Współczesna analiza strategii*, Warszawa 2011, Wolters Kluwer Polska.
131. Greene, G. J., Esterhuizen, M., Fischer, B., *Visualizing and exploring software version control repositories using interactive tag clouds over formal concept lattices*, „Information and Software Technology”, R. 87 2017, s. 223–241.
132. Grębosz, M., Siuda, D., Szymański, G., *Social media marketing*, Łódź 2016, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
133. Grudzewski, W. M., Hejduk, I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Warszawa 2002, Difin.
134. Gryczka, M., *Innowacyjność polskiej gospodarki w świetle modelu open innovation*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2013 33, t. 1 Gospodarka regionalna i międzynarodowa. T. 1, s. 33–53.
135. Gust-Bardon, N. I., *Innowacja w myśli ekonomicznej od XVIII do XX wieku. Analiza wybranych zagadnień*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Nauki Humanistyczno-Społeczne. Ekonomia (Toruń; 2008)” 2012.
136. Habr, J., Vepøek, J., *Systemowa analiza i synteza. Nowoczesne podejście do zarządzania i podejmowania decyzji*, Warszawa 1976, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
137. Hajduk, E., *Hipoteza w badaniach społecznych. Poradnik dla studentów*, Zielona Góra 2006, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego; Uniwersytet Zielonogórski.
138. Hall, H., *Zastosowanie Metod NPS i CSI w Badaniach Poziomu Satysfakcji i Lojalności Studentów*, „Modern Management Review” 2013.
139. Hardt, L., *Modele, metafory i teoria ekonomii*, „Diametros” 2014 nr 41, s. 13–37.
140. Heeks, R., *Development Implications of Digital Economies (DIODE) Strategic Research Network*, URL: <<https://diode.network/2017/07/10/defining-conceptualising-and-measuring-the-digital-economy/>>, [02.01.2019].

141. Hensel, P., *Legitymizacja badań organizacji*, Warszawa op. 2017, Wydawnictwo Naukowe PWN.
142. Hiltz, S. R., *The Computer Conference*, „Journal of Communication”, R. 28 1978 nr 3, URL: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1460-2466.1978.tb01643.x>>, s. 157–163.
143. *History of IBM: 1974*, URL: <https://www.ibm.com/ibm/history/history/year_1974.html>, [06.01.2019].
144. Hołodnik, D., Perechuda, K., *Metodyka dekodowania pól znaczeń jako nowoczesne narzędzie identyfikacji modelu biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2017 nr 3, s. 11–18.
145. Hootsuite, *Social Media Trends 2018*, URL: <<https://blog.hootsuite.com/top-social-media-trends-2018/>>, [1.01.2018].
146. Humble, J., O’Reilly, B., Molesky, J., *Metoda Lean Enterprise. W poszukiwaniu innowacji*, Gliwice 2019, Helion.
147. Ikoenko, S., Yatsunenko, S., Karendal, P., Przymusiała, M., Kobayakov, S., Obojski, J., Vintman, Z., *Współczesna Teoria Rozwiązywania Innowacyjnych Zadań*, Warszawa 2018, Novismo.
148. International Integrated Reporting Council, *The International <IR> Framework 2013*.
149. Jabłoński, A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Warszawa op. 2013, Difin.
150. Jabłoński, A., *Konceptualizacja i operacjonalizacja modeli biznesu e-przedsiębiorstw opartych na mediach społecznościowych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, 2017.
151. Jabłoński, A., *Nowoczesne trendy w kształtowaniu modeli biznesu (sharing economy, circular economy, big data) – kluczowe wyzwania*, Chorzów 2017.
152. Jabłoński, A., Jabłoński, M., *Cykl życia wartości przedsiębiorstw wobec kondycji modelu biznesu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2013.
153. Jabłoński, M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Warszawa 2013, Difin.
154. Jabłoński, M., *Labilność modeli biznesu a zarządzanie interfejsami w koncepcji ekonomii współdzielenia*, „Przegląd Organizacji”, R. 9 2017, s. 13–21.
155. Jackson, L., *The Dictionary of Victorian London*, URL: <<http://www.victorianlondon.org/communications/telephonedescription.htm>>, [06.01.2019].
156. Jakiela, J., Wójcik, J., *Zwinne projektowanie innowacyjnych internetowych modeli biznesowych – perspektywa właściciela produktu*, [w:] *Agile Commerce – technologie przyszłości, Agile Commerce – technologie przyszłości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 4/XVIII, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk 2017, s. 181–194.
157. Janasz, W., Koziol-Nadolna, K., *Innowacje w organizacji*, Warszawa 2011, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
158. Janulek, P., *Wybrane zagadnienia bibliograficzne a zarządzanie*, [w:] *Współczesne koncepcje zarządzania w organizacjach*, red. M. Smolarek, s. 87–93.
159. Janulek, P., *Otwarte innowacje a projektowanie modeli biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie”, R. 17 2016 nr 4, s. 257–268.
160. Janulek, P., Partyka, R., *Wybrane problemy digitalizacji usług profesjonalnych*, [w:] *Humanizacja Pracy*, red. M. Mamak-Zdanecka, D. Zuchowska-Skiba, Płock 2019, Wydawnictwo Naukowe „NOVUM”, s. 101–114.
161. Jarocki, J., *Nie wszystko, co istnieje lub jest ważne, daje się zmierzyć*, „Filozofuj!” 2016 nr 4, s. 20–21.
162. Jemielniak, D., *Kultura: zawody i profesje*, „Prace i Materiały ISM” 2005.
163. Jennings, H. H., Moreno, J. L., *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations*, Washington, D. C. 1934, Nervous and mental disease publishing co.
164. Joyce, A., Paquin, R. L., *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*, „Journal of Cleaner Production”, R. 135 2016, s. 1474–1486.

165. Júnior, I. G., Gonçalves, R. F., *As barreiras e motivações para o uso da abordagem canvas*, „XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção” 2016, s. 1–17.
166. Kahneman, D., Fredrickson, B. L., Schreiber, C. A., Redelmeier, D. A., *When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End*, „Psychological Science”, R. 4 1993 nr 6, URL: <www.jstor.org/stable/40062570>, s. 401–405.
167. Kalanje, C. M., *Role of Intellectual Property in Innovation and New Product Development*, URL: <https://www.wipo.int/sme/en/documents/ip_innovation_development_fulltext.html>, [7.11.2017].
168. Kaplan, A. M., Haenlein, M., *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, „Business Horizons”, R. 53 2010 nr 1, s. 59–68.
169. Kardas, M., *Pojęcia i typy modeli biznesu*, „Zarządzanie, organizacje i organizowanie przegląd perspektyw teoretycznych”, 2016.
170. Kässi, O., Lehdonvirta, V., *Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research*, „Technological Forecasting and Social Change”, R. 137 2018, s. 241–248.
171. Kaznowski, Dominik, *Nowy marketing*, Warszawa 2008, VFP Communications.
172. Kaznowski, Dominik, *Social media – społeczny wymiar internetu* 2016.
173. Kim, W. C., Mauborgne, R., *Strategia błękitnego oceanu*, Warszawa 2015, MT Biznes.
174. Kisielnicki, J., Sroka, H., *Systemy informacyjne biznesu*, Warszawa 2005, Placet.
175. Klasson, K., *Managing Knowledge for Advantage. Content & Collaboration Technologies*.
176. *Klasy*, URL: <http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=F7B02F71548C419C99DF4BD6CE9A412A>, [09.01.2019].
177. Kokshagina, O., Le Masson, P., Weil, B., *Should we manage the process of inventing? Designing for patentability*, „Research in Engineering Design”, R. 28 2017 nr 4, s. 457–475.
178. Komeński, J. A., *Wielka dydaktyka; przedstawiająca uniwersalną sztukę nauczania wszystkich wszystkiego*, URL: <http://www.wbc.poznan.pl/dlibra/applet?mimetype=image%2Fxdjvu&sec=false&handler=djvu_html5&content_url=%2FContent%2F51594%2Fdirectory.djvu>, [13.11.2017].
179. Komisja Europejska, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Paryż 2006.
180. Konarzewski, K., *Jak uprawiać badania oświatowe. Metodologia praktyczna*, Warszawa 2002, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
181. Konecki, K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa 2012, Wydawnictwo Naukowe PWN.
182. Kopaliński, W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa 2004, „Muza”.
183. Korcz, I., Pietrulewicz, B., *Kultura profesjonalizmu jako klucz do rozwoju zawodowego i kariery profesjonalnej we współczesnych organizacjach*, „Problemy Profesjologii. Półrocznik poświęcony problemom rozwoju zawodowego człowieka” 2007 nr 1, s. 22–44.
184. Kordel, P., *Przedsiębiorczość technologiczna a struktury organizacyjne. Wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe – Politechnika Śląska. Organizacja i Zarządzanie” 2016.
185. Kostro, P., *Pokolenie Z chce zdobywać doświadczenie*, „Puls Biznesu (Wyd. zasadnicze)” 6 XI 2017, URL: <https://www.pb.pl/pokolenie-z-chce-zdobyc-doswiadczenie-897368>, [13.11.2017].
186. Kotarbiński, T., Ajdukiewicz, K., Marciszewski, W., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Warszawa 1986, Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
187. Kotler, P., *Marketing*, Poznań op 2005, Dom Wydawniczy Rebis.
188. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., Gasper, D., *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, Warszawa 2017, MT Biznes.
189. Kowalczyk, M., Olechnowicz, A., Pękała, P., *Polskie przedsiębiorstwa wczoraj i dziś. Źródła sukcesu i nowe wyzwania* 2017, EY Polska.
190. Kozłowska, A., *Oddziaływanie mass mediów*, Warszawa 2006, Szkoła Główna Handlowa.

191. Kruger, J., Dunning, D., *Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments*, „Journal of Personality and Social Psychology”, R. 77 1999 nr 6, s. 1121–1134.
192. Krupski, R., *Model biznesu*, [w:] *Koncepcje strategii organizacji*, red. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, Warszawa 2009, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
193. Kuhn, T. S., Ostromęcka, H., Nowotniak, J., *Struktura rewolucji naukowych*, Warszawa 2009, Wydawnictwo Aletheia.
194. Kumar, R., *The 4 Goals of a Product Manager – Acquisition, Activation, Retention, and Monetization*, URL: <https://medium.com/@rakeshkumar_64243/the-4-goals-of-a-product-manager-acquisition-activation-retention-and-monetization-2c9dcdd71c>, [3.02.2020].
195. Labate, L., *Metrics, Measures and Indicators*, URL: <<https://thecarobot.github.io/metrics-measures-and-indicators/>>, [6.02.2020].
196. Laloux, F., *Pracować inaczej*, Warszawa 2016, Wydawnictwo Studio Emka.
197. Lemanowicz, M., Gańko, M., *Wybrane metody oceny efektywności działań marketingowych prowadzonych w social media*, „Roczniki Naukowe”, R. 28 2016, s. 122–128.
198. Lenart-Gansiniec, R., *Crowdsourcing w sektorze publicznym – wyzwanie badawcze*, „Humanities and Social Sciences”, XXII 2017 nr 1, s. 143–166.
199. Lenart-Gansiniec, R., *Endogeniczne uwarunkowania crowdsourcingu*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017.
200. Leonard-Barton, D., *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*, Boston, Mass. 1998, Harvard Business School Press.
201. Leonardi, P. M., Huysman, M., Steinfield, C., *Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations*, „Journal of Computer-Mediated Communication”, R. 19 2013 nr 1, s. 1–19.
202. Lichtenthaler, U., *Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions*, „Academy of Management Perspectives”, R. 25 2011 nr 1, s. 75–93.
203. Licklider, J. C. R., Clark, W. E., *On-line Man-computer Communication, Proceedings of the May 1–3, 1962, Spring Joint Computer Conference*, Nowy Jork, NY, USA 1962, ACM, s. 113–128.
204. Lisiński, M., *Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego* 2008.
205. Lisiński, M., *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016 nr 4, s. 11–19.
206. Livingstone, D. W., *Hidden Knowledge. Organized Labour in the Information Age*, Toronto 2015, University of Toronto Press.
207. Lockett, A., O’Shea, R. P., Wright, M., *The Development of the Resource-based View: Reflections from Birger Wernerfelt*, „Organization Studies”, R. 29 2008 8/9, s. 1125–1141.
208. Lutz, B., Hixson, C., Paretto, M. C., Epstein, A., Lesko, J., *Mentoring and Facilitation in Entrepreneurship Education: Beliefs and Practices*, „The Journal of Engineering Entrepreneurship” 2015 nr 1, s. 37–51.
209. Lyndon, M. P., Cassidy, M. P., Celi, L. A., Hendrik, L., Kim, Y. J., Gomez, N., Baum, N., Bulgarelli, L., Paik, K. E., Dagan, A., *Hacking Hackathons: Preparing the next generation for the multidisciplinary world of healthcare technology*, „International journal of medical informatics”, R. 112 2018, s. 1–5.
210. Łazaj, B., *Restrukturyzacja i rewitalizacja modeli biznesu w dobie kryzysu*, [w:] *Modele biznesu wobec wyzwań współczesnego zarządzania*, red. A. Jabłoński, Dąbrowa Górnicza 2014, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu, s. 79–92.
211. Machlup, F., *Production and distribution of knowledge in the United States*, Princeton, N. J. 1972.
212. Maister, D. H., *Managing the professional service firm*, Nowy Jork 1997, Free Press Paperbacks.
213. Majecka, B., *Behawioralne wartości stratyfikacji ekonomicznej przedsiębiorstw*, Gdańsk 2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
214. Mäki, U., *Realistic Realism about Unrealistic Models*, „The Oxford Handbook of Philosophy of Economics” 2009, s. 68–98.

215. Malone, T. W., Weill, P., Lai, R. K., D'Urso, V. T., Herman, G., Apel, T. G., Woerner, S., *Do Some Business Models Perform Better than Others?* „SSRN Electronic Journal” 2006.
216. March, S. T., Kim, Y-G., *Information Resource Management: A Metadata Perspective*, „Journal of Management Information Systems”, R. 5 1988 nr 3, s. 5–18.
217. Martin, G. W., *Causes and conflicts. The centennial history of the Association of the Bar of the City of Nowy Jork, 1870–1970*, Nowy Jork 1997, Fordham University Press.
218. Matejun, M., *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe*, [w:] *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, red. M. Lisiński, B. Ziębicki, Kraków 2016, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 341–354.
219. Matysiewicz, J., Babińska, D., Smyczek, S., *Sektor usług profesjonalnych. Usieciowienie, umiędzynarodowienie i dyfuzja wiedzy*, Warszawa 2014, Placet.
220. Maurya, A., *Running lean. Iterate from plan A to a plan that works*, Sebastopol, CA 2012, O'Reilly.
221. Maurya, A., *The Artist and The Innovator*, URL: <<https://blog.leanstack.com/the-artist-and-the-innovator-e6b4888c5869>>, [25.10.2019 r.].
222. McKinsey & Company, *Digital Europe: pushing the frontier, capturing the benefits* 2016.
223. *Mediamorphosis: Understanding New Media*, 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States 1997, SAGE Publications, Inc.
224. Merriam-Webster, *Crowd*, URL: <<https://www.merriam-webster.com/dictionary/crowd>>, [19.01.2019].
225. Merriam-Webster, *Entrepreneurship*, URL: <<https://www.merriam-webster.com/dictionary/entrepreneurship>>, [19.01.2019].
226. Merriam-Webster, *Implementation*, URL: <<https://www.merriam-webster.com/dictionary/implementation>>, [26.12.2018].
227. Merriam-Webster, *Social*, URL: <<http://www.merriam-webster.com>>, [13.11.2019].
228. Merriam-Webster, *Technology*, URL: <<https://www.merriam-webster.com/dictionary/technology>>, [19.01.2019].
229. Mesjasz, C., Bartusik, K., Małkus, T., Woźniak, K., *Wybrane obszary projektowania*, [w:] *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, K. Bartusik, P. Cabała, J. Czekaj, M. Ćwiklicki, T. Małkus, C. Mesjasz, Z. Onderka, M. Sołtysik, M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, S. Wawak, K. Woźniak, Warszawa 2015, Wydawnictwo C. H. Beck, s. 43–62.
230. Metcalfe, B., Boggs, D., *Ethernet Distributed Packet Switching for Local Computer Networks* 1975.
231. Miller, B. M., *Obrazy – nie tylko w wyobraźni. Wizualna ewolucja radia*, „Zeszyty Naukowe KUL”, R. 241 2018 nr 1, s. 373–385.
232. Miotk, A., *Nowy PR. Jak internet zmienił public relations*, Lublin 2016, Wydawnictwo Słowa i Myśl.
233. Mishragraghaa, B., *Accelerators as a Tool to Support Startup Ventures: Assessing Their Performance and Success Factors. Literature Review*, „Studia i Prace WNEiZ”, R. 48 2017, s. 9–19.
234. Mitreğa, M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Warszawa 2005, CeDeWu.
235. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J., *The entrepreneur's business model. Toward a unified perspective*, „Journal of Business Research”, R. 58 2005 nr 6, s. 726–735.
236. Mulder, I., Jaskiewicz, T., Morelli, N., *On digital citizenship and data as a new commons: Can we design a new movement?* „Cuaderno 73”, R. 108 2019, s. 97.
237. Napiński, T., *Outsourcing usług logistycznych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw*, „Studia Gdańskie. Wize i rzeczywistość” 2007, s. 146–159.
238. Nawrat, D., *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, [w:] *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, red. J. D. Antoszkiewicz, A. Marjański 2013, s. 21–42.
239. Nazioni Unite, *International standard industrial classification of all economic activities (ISIC), Rev. 4*, Nowy Jork 2008, United Nations.

240. Neittaanmäki, P., Galeieva, E., Ogbechie, A., *Platform Economy & Digital Platforms* 2016, Informaatieteknologian tiedekunnan julkaisu.
241. Nguyen, L., *Venture Capital, Crowdfunding, And Initial Coin Offering: The interconnectedness of entrepreneurial financing channels in Europe* 2018.
242. Niemczyk, L., *Zarządzanie wiedzą 2.0. – rachunkowość finansowa kapitału intelektualnego jako baza informacyjna zarządzania kapitałem intelektualnym*, „E-mentor” 2014.
243. Nogalski, B., Jabłoński, M., Szpitter, A. A., Jabłoński, A., *Zarządzanie portfelem modeli biznesu złożonych przedsiębiorstw – uwarunkowania dynamicznych transformacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018 nr 351, s. 58–73.
244. Nogalski, B., Szpitter, A. A., Jabłoński, M., *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego* 2016, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
245. Nogalski, B., Szpitter, A. A., Kreft, Z., *Zarządzanie wiedzą w organizacji jako czynnik zmian modeli biznesowych*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” 2010.
246. Nonaka, I., *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review” 2007, s. 162–171.
247. Norman, J., *Internet & Networking All Eras*, URL: <<http://www.historyofinformation.com/expanded.php?cat=59>>, [06.01.2019].
248. Nowak, S., *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985, Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
249. Nowak-Gruca, A., *Twórczość i jej ochrona w świetle projektu księgi pierwszej kodeksu cywilnego*, „Zeszyty Naukowe – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie” 2016.
250. *Number of monthly active WhatsApp users worldwide from April 2013 to July 2017 (in millions)*, URL: <<https://www.statista.com/statistics/260819/number-of-monthly-active-whatsapp-users/>>, [23.01.2018].
251. Obłój, K., *Model biznesowy: Dyrygent*, „Przegląd Organizacji” 2001 nr 12, s. 7–11.
252. Obłój, K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2007, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
253. OECD, *Glossary Of Industrial Organisation Economics And Competition Law*.
254. Oliński, M., *Model biznesu w kontekście celów strategicznych przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016 nr 267, s. 118–127.
255. Oliński, M., *Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016 nr 421.
256. Oliver, A., Bascavusoglu-Moreau, E., Salter, A., *Toward an aspirational-level theory of open innovation*, „Industrial and Corporate Change” 2016.
257. Olsen, D., Gutowski, M., *Metoda lean product. Jak być innowacyjnym dzięki wykorzystaniu minimalnej koniecznej funkcjonalności i informacji zwrotnej od klientów*, Gliwice 2018, Helion.
258. Organisation for Economic Co-operation and Development, *Local Development and Business Incubators: Experiences of Enterprise and Job Creation, Business incubation. International case studies*, Paris 1999, OECD.
259. Orlov, A., *Blockchain in the Electricity Market: Identification and Analysis of Business Models*, Bergen 2018.
260. Osborn, A. F., *A Manual of instruction for use in conjunction with the textbook Applied imagination, principles and procedures of creative thinking*, Nowy Jork 1953, Scribner.
261. Osiadacz, J., *Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk*, Warszawa 2012.
262. *Oslo Manual. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data* 2005, OECD Publishing.
263. Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Gliwice 2012, Wydawnictwo Helion.

264. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., *Value Proposition Design. How to create products and services customers want. Get started with...* 2014, Wiley.
265. Oxford University Pres, *business. Oxford Advanced Learner's Dictionary*, URL: <<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/business>>, [14.12.2019].
266. Paluchowski, W. J., *Niematerialność usługi i jej psychologiczne implikacje*, [w:] *Marketing usług profesjonalnych: Materiały z trzeciej międzynarodowej konferencji, 21–22 maja 2001 roku „Kultura organizacyjna – osobowość profesjonalisty”*, red. K. Rogoziński, Poznań 2001, Mars Graf M. R. Sójka; Na zlecenie Katedry Usług AE, s. 68–80.
267. Panasiuk, A., Tokarz, A., *Specyfika i klasyfikacja usług*, [w:] *Współczesna ekonomika usług*, red. H. Babis, Warszawa 2005, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 41–58.
268. Pańkowska, M., *Rozwój informatyzacji organizacji wirtualnych*, Katowice 2007, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.
269. Park, J., Choi, B.-C., Kim, K., *A vector space approach to tag cloud similarity ranking*, „Information Processing Letters”, R. 110 2010 12-13, s. 489–496.
270. Pattanaro, G., Gente, V., *Circular economy and new ways of doing business in the tourism sector*, „European Journal of Service Management”, R. 21 2017, s. 45–50.
271. *Percentage of mobile device website traffic in the United States from 1st quarter 2015 to 3rd quarter 2017*, URL: <<https://www.statista.com/statistics/683082/share-of-website-traffic-coming-from-mobile-devices-usa/>>, [23.01.2018].
272. *Percentyl*, URL: <<https://mfiles.pl/pl/index.php/Percentyl>>, [09.01.2019].
273. Peterson, R. A., Crittenden, V. L., Albaum, G., *On the economic and social benefits of direct selling*, „Business Horizons”, 2018.
274. Pietrewicz, J. W., Sobiecki, R., *Przedsiębiorczość sharing economy*, [w:] *Sharing economy: (gospodarka współdzielenia)*, red. M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki, Warszawa 2016, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 11–26.
275. Pietrzak, P., Brzezicki, Ł., *Wykorzystanie sieciowego modelu DEA do pomiaru efektywności wydziałów Politechniki Warszawskiej*, „Edukacja (Warszawa)” 2017, s. 83–93.
276. Pigou, A. C., *The economics of welfare*, Londyn 1924, Macmillan.
277. Plezia, M., *Słownik łacińsko-polski*, Warszawa 1998, Wydawnictwo Naukowe PWN.
278. Polańska, K., *Business models and social media in the electronic economy*, „Information Systems in Management”, R. 1 2012 nr 3, s. 223–232.
279. Poniatowska-Jaksch, M., Sobiecki, R., red., *Sharing economy (gospodarka współdzielenia)*, Warszawa 2016, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
280. Pritsker, A. Alan B., Waiters, L. J., Wolfe, P. M., *Multiproject Scheduling with Limited Resources: A Zero-One Programming Approach*, „Management Science”, R. 16 1969 nr 1, s. 93–108.
281. Prpic, J., Shukla, P. P., Kietzmann, J. H., McCarthy, I. P., *How to Work a Crowd: Developing Crowd Capital Through Crowdsourcing*, „Business Horizons”, R. 58 2014 nr 1, s. 77–85.
282. Pszczółowski, T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
283. PWN, *Profesjonalizm*, URL: <<https://sjp.pwn.pl/szukaj/Profesjonalizm.html>>, [15.06.2018].
284. PWN, *Profesjonalny*, URL: <<https://sjp.pwn.pl/szukaj/Profesjonalne.html>>, [15.06.2018].
285. Quint, P.-C., Kratzke, N., *Overcome Vendor Lock-In by Integrating Already Available Container Technologies Towards Transferability in Cloud Computing for SMEs*, „Cloud Computing 2016” 2016, s. 50.
286. Rahim, Md M., Singh, M., *Understanding Benefits and Impediments of B2E E-Business Systems Adoption: Experiences of Two Large Australian Universities*, „Journal of Internet Commerce”, R. 6 2007 nr 2, s. 3–17.

287. Ramatowski, J. W., Lee, C. X., Mantzavino, A., Ribas, J., Guerra, W., Preston, N. D., Schernhammer, E., Madoff, L. C., Lassmann, B., *Planning an innovation marathon at an infectious disease conference with results from the International Meeting on Emerging Diseases and Surveillance 2016 Hackathon*, „International journal of infectious diseases IJID official publication of the International Society for Infectious Diseases”, R. 65 2017, s. 93–97.
288. Rayport, J. F., Sviokla, J. J., *Exploiting the virtual value chain*, Boston, MA 1995, Harvard Business Review.
289. Reduta, M., *Zawód, profesja i kultura profesjonalna*, „Optimum studia ekonomiczne” 2015.
290. Ridings, C. M., Gefen, D., *Virtual Community Attraction: Why People Hang Out Online*, „Journal of Computer-Mediated Communication”, R. 10 2004 nr 1, URL: <<https://academic.oup.com/jcmc/article/10/1/JCMC10110/4614455>>, [3.02.2019].
291. Ries, E., *Metoda Lean Startup*, Gliwice 2012, Wydawnictwo Helion.
292. Rogoziński, K., *Definicja usługi i to, co poniżej*, [w:] *Usługi w Polsce 2012: Teoria usług – funkcjonowanie sektora usługowego – kształcenie w usługach*, red. B. Iwankiewicz-Rak, A. Panasiuk, K. Rogoziński, Szczecin 2012, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 11–24.
293. Rojek, T., *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe – Uniwersytet Szczeciński. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, s. 1–10.
294. Rosa, A., *Venture capital w Polsce*, „Zeszyty Naukowe – Politechnika Koszalińska. Instytut Ekonomii i Zarządzania” 2008, s. 133–143.
295. Rouse, M., *professional services*, URL: <<https://searchitchannel.techtarget.com/definition/professional-services>>, [1.01.2019].
296. Sampson, L., *Be Extreme! There's NO Market for an Average Brand*, URL: <<http://customerthink.com/be-extreme-theres-no-market-for-an-average-brand/>>, [4.01.2020].
297. Sampson, L., *Disneyland: Why Waste Resources on Things Customers Can't Recall*, URL: <<https://www.linkedin.com/pulse/disneyland-allow-valleys-create-extraordinary-experience-sampson-lee/>>, [4.01.2020].
298. Saxton, G. D., Oh, O., Kishore, R., *Rules of Crowdsourcing: Models, Issues, and Systems of Control*, „Information Systems Management”, R. 30 2013 nr 1, s. 2–20.
299. Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., Hansen, H., *Consumer behaviour. A European outlook*, Londyn 2008, Pearson.
300. Schumpeter, J. A., *Business cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, Nowy Jork 1939, McGraw-Hill Book Comp.
301. Schumpeter, J. A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Warszawa 2009, Wydawnictwo Naukowe PWN.
302. Schumpeter, J. A., *Theory of Economic Development* 2017, Routledge.
303. Seda, C., *Sprzedaż online. Jak wzmocnić swoją pozycję w internecie*, Gliwice op. 2008, Wydawnictwo Helion.
304. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, *Kodeks cywilny* 2019.
305. Silverman, D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Warszawa 2008, Wydawnictwo Naukowe PWN.
306. Skala, A., *Spiralna definicja startupu*, „Przegląd Organizacji” 2017 nr 9, URL: <<http://www.przegladorganizacji.pl/przeglad-organizacji-92017>>, s. 33–39.
307. Skowronek-Mielczarek, A., Bojewska, B., *Zachowania innowacyjne małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach niepewności*, „Handel Wewnętrzny”, R. 368 2017 nr 3, s. 47–59.
308. Smol, M., Kulczycka, J., Henclik, A., Gorazda, K., Wzorek, Z., *The possible use of sewage sludge ash (SSA) in the construction industry as a way towards a circular economy*, „Journal of Cleaner Production”, R. 95 2015, s. 45–54.
309. Smus, T. R., *Vistula Akademia Finansów i Biznesu, Finansowanie start-upów w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2014.

310. Smyczek, S., *Metodyczne aspekty budowy modeli zachowań konsumentów na rynku*, s. 180–198.
311. Sobiecki, G., *Sharing economy – dylematy pojęciowe*, [w:] *Sharing economy: (gospodarka współdzielenia)*, red. M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki, Warszawa 2016, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 27–38.
312. Son Turan, S., *Stakeholders in Equity-Based Crowdfunding: Respective Risks Over the Equity Crowdfunding Lifecycle*, „Journal of Financial Innovation”, R. 1 2015 nr 2.
313. Spendel, Z., *Kilka uwag na temat pojęcia zmiennej. Niespecyficzne zmienne zagregowane w badaniach psychologicznych*, [w:] *Metodologia badań społecznych: Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, A. Brzezińska, Poznań 2011, Wydawnictwo Zysk i S-ka, s. 55–98.
314. Staniec, I., Klimczak, K. M., Machowiak, W., Shachmurove, Y., *Przedsiębiorczość technologiczna: istota, znaczenie, wybrane kierunki badań*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy” 2018 nr 168, s. 101–112.
315. Stańczyk, S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uwierzytelnienie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Warszawa 2013, Wolters Kluwer Polska, s. 128–140.
316. Starostka, J., *Myślenie projektowe, jako sposób na tworzenie innowacji*, „Logistyka” 2015 nr 2, s. 1070–1076.
317. Statista, Inc., *Most famous social network sites worldwide as of September 2017, ranked by number of active users (in millions)*, [18.01.2018].
318. StatSoft, Inc., *Internetowy Podręcznik Statystyki. Zmienne niezależne a zmienne zależne*, URL: <https://www.statsoft.pl/textbook/glosfra_stat.html?https%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fglosx.html%23Independent%2520vs.%2520Dependent%2520Variables>, [5.03.2019].
319. Stąporek, M., *Crowdsourcing, social media, livestreaming – nowe możliwości e-partycypacji użytkowników w kształtowaniu zbiorów, zasobów i usług bibliotek naukowych*, „Biuletyn Biblioteki Głównej Politechniki Śląskiej” 2014, s. 337–353.
320. Sułkowska, J., Sułkowski, Ł., *Modele zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach medycznych, „Kształtowanie wartości ZOZ nowym wyzwaniem menedżerów”* 2011.
321. Sułkowski, Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa 2012, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
322. Szczepaniak, K., *Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych. Refleksje metodologiczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2012.
323. Szczepańska-Woszczyzna, K., *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie” 2014 nr 1, s. 101–110.
324. Szeliga, M., *Innowacyjność we współczesnej gospodarce Polski a niewykorzystany potencjał współpracy nauki z biznesem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie”, R. 17 2016 nr 4, s. 243–256.
325. Szpringer, W., *Treści tworzone przez użytkowników a utwory w świetle prawa autorskiego, „E-mentor”*, R. 28 2009 nr 1, URL: <<http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/28/id/607>>, [11.02.2020].
326. Szpringer, W., *Blockchain jako innowacja systemowa. Od internetu informacji do internetu wartości: wyzwania dla sektora finansowego*, Warszawa 2019, Wydawnictwo Poltext.
327. Sztoff, W., *Modelowanie i filozofia*, Warszawa 1971, Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
328. Szubka, T., *Neopragmatyzm*, Toruń 2012, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
329. Szymczak, M., red., *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1995, Wydawnictwo Naukowe PWN.
330. Ślędzik, K., *O firmach usługowych działających w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Usługi w Polsce 2012: Teoria usług – funkcjonowanie sektora usługowego – kształcenie w usługach*, red. B. Iwankiewicz-Rak, A. Panasiuk, K. Rogoziński, Szczecin 2012, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 229–240.

331. Tapscott, D., Williams, A. D., Dierlamm, H., *Wikinomics. Die Revolution im Netz*, Monachium 2007, Hanser.
332. Tauber, E. M., *HIT: Heuristic Ideation Technique. A Systematic Procedure for New Product Search*, „Journal of Marketing”, R. 36 1972 nr 1, s. 58–61.
333. *The online platform economy in 2018: Drivers, workers, sellers, and lessors* 2018.
334. Tomczyk, P., *Warunkowania i bariery stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwach*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, R. 47 2011, s. 385–396.
335. Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P., *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*, „British Journal of Management”, R. 14 2003 nr 3, s. 207–222.
336. Trías de Bes, F., Kotler, P., *Innowacyjność – przepis na sukces. Model „od A do F”*, Poznań 2013, Dom Wydawniczy Rebis.
337. TRIZ Journal, *Funkcja*, URL: <<https://triz-journal.com/glossary-triz/#Function>>, [08.01.2019].
338. Trutkowski, C., *Analiza treści wspomagana komputerowo*, „Research and Methods”, R. 8 1999 nr 1, s. 113–133.
339. Ujwary-Gil, A., *A Three-Dimensional Model of Identifying Barriers to Knowledge Management*, [w:] *Proceedings of the 14th European Conference on Knowledge Management*, red. B. Janiūnaitė, M. Petraite, Litwa 2014, s. 741–749.
340. Unia Europejska, *Zrozumieć finansowanie społecznościowe. Przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw* 2015.
341. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz. U. 1994 Nr 24 poz. 83.
342. Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 r. o zmianie ustawy o zasadach finansowania nauki oraz niektórych innych ustaw.
343. van der Pijl, P., Lokitz, J., Solomon, L. K., Sałbut, B., *Nowoczesne projektowanie modeli biznesowych. Narzędzia, kompetencje, mentalność i innowacje, które zapewnią firmie sukces*, Gliwice 2018, Wydawnictwo Helion.
344. Veblen, T., *The theory of business enterprise*, Abingdon, Oxon 2017, Routledge.
345. Waćkowski, K., Chmielewski, J. M., *Wspomaganie zarządzania projektami informatycznymi. Poradnik dla menedżerów. Przewodnik po procesie realizacji przedsięwzięć informatycznych*, Gliwice op 2007, Wydawnictwo Helion.
346. Wajszczuk, J. J., *Fundusze hedgingowe na globalnym rynku finansowym*, „Bank i Kredyt” 2006 nr 4, s. 71–79.
347. Walas-Trębacz, J., *Projektowanie łańcucha wartości*, [w:] *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, K. Bartusik, P. Cabała, J. Czekaj, M. Ćwiklicki, T. Małkus, C. Mesjasz, Z. Onderka, M. Sołtysik, M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, S. Wawak, K. Woźniak, Warszawa 2015, Wydawnictwo C. H. Beck, s. 351–357.
348. Wang, D., Dunn, N., Coulton, P., *Grassroots maker spaces. A recipe for innovation?* URL: <http://eprints.lancs.ac.uk/73030/1/ding_ead.pdf>.
349. Wawrzynek, Ł., *Analiza sieci społecznych w identyfikacji i wzmacnianiu potencjału innowacyjnego zespołów pracowniczych*, „Social network analysis in identifying and strengthening the innovation potential of employee teams” 2017 nr 496, s. 183–204.
350. Weinert, A., *Otwartość strategiczna przedsiębiorstwa a systemy IT wspomagające zarządzanie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”.
351. Wernerfelt, B., *A resource-based view of the firm*, Michigan 1984.
352. *Whitepaper. Prize Venture* 2016.
353. Wierziński, M., *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, R. 2015 2015 nr 389, s. 481–499.
354. Wirtz, B. W., *Business Model Management: Design – Process – Instruments*, Speyer 2016.

355. Witek, M., *Model biznesu serwisu aukcyjnego i Grupy Allegro*, [w:] *Modele biznesu w internecie: Teoria i studia przypadków polskich firm*, red. T. Doligalski, Warszawa 2014, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 127–146.
356. Wittel, A., *Counter-commodification: The economy of contribution in the digital commons*, „Culture and Organization”, R. 19 2013 nr 4, s. 314–331.
357. Wodecka-Hyjek, A., *Outsourcing i co-sourcing jako formy współpracy dostawcy i odbiorcy usług*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, s. 78–89.
358. Wojnicka, E., *Interakcje w procesie innowacyjnym jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *System wspierania grom przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*. Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, red. M. Górczyński 2006.
359. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2016–2017*, URL: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=POL>>, [12.11.2016].
360. Woźniak-Sobczak, B., *Deskryptywna analiza paradygmatu funkcjonowania przedsiębiorstwa XXI w., „Przedsiębiorstwo XXI wieku – doświadczenia i perspektywy zarządzania przedsiębiorstwem w sieci” 2014*.
361. Wójcik, P., *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor” 2013.
362. Wziątek-Kubiak, A. T., *Czynniki innowacji i ich współzależność a rodzaje innowacji*, [w:] *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność. Praca zbiorowa*, red. A. T. Wziątek-Kubiak, Dąbrowa Górnicza 2011, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, s. 79–100.
363. Wziątek-Kubiak, A. T., *Innowacje, ich rodzaje a konkurencyjność*, [w:] *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność. Praca zbiorowa*, red. A. T. Wziątek-Kubiak, Dąbrowa Górnicza 2011, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, s. 15–38.
364. Zakrzewska-Bielawska, A., *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, R. 181 2018, s. 11–15.
365. Zhang, K., Xu, Y., Liu, W., *Empirical analysis of the intelligent influence factors of social network services effectiveness in e-commerce based on human learning behaviors*, „Psychology Research And Behavior Management”, R. 12 2019, s. 417–425.
366. Zhang, S., Kwok, R. C-W., Lowry, P. B., Liu, Z., Wu, J., *The influence of role stress on self-disclosure on social networking sites: A conservation of resources perspective*, „Information & Management”, R. 56 2019 nr 7, s. 103–147.
367. Zieleniewski, J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1976, PWN.
368. Zieliński, M., *Digitalizacja a cyfryzacja*, URL: <<https://www.pilsudski.org/pl/nowosci/blog/466-digitalizacja-a-cyfryzacja>>, [6.01.2019].
369. Ziemiński, Z., Świrydowicz, K., *Logika praktyczna*, Warszawa 1999, Wydawnictwo Naukowe PWN.
370. Ziółkowska, M., *Audyty modeli biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Audyty biznesowe w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Skowronek-Mielczarek, Warszawa 2018, Oficyna Wydawnicza SGH. Szkoła Główna Handlowa, s. 171–202.
371. Zysińska, M., *Koncepcja modeli biznesowych w branży TSL i ich klasyfikacja*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe”, R. 14 2013 nr 3, s. 611–624.
372. Żukowski, M., *Twoja firma w social mediach. Podręcznik marketingu internetowego dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Gliwice op. 2016, Wydawnictwo Helion.
373. Żurek, I., *Biuletyn statystyczny województwa śląskiego III kwartał 2018. Statistical bulletin of śląskie voivodship III quarter 2018*, Katowice 2018.
374. URL: <<http://symbolics.com/>>, [01.02.2019].
375. URL: <<https://gwin.secure.force.com/>>, [15.01.2019].
376. 2019 Oxford University Press, *Social*, URL: <<https://en.oxforddictionaries.com/definition/social>>, [07.01.2019].

AUTOR

Piotr Janulek. Doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Przedsiębiorca od 2000 r. najpierw w agencji interaktywnej, a później jako kierownik placówki w systemie oświaty, celował w projektowaniu elearningu, na długo zanim ten stał się koniecznością.

Do sukcesów biznesowych należy także ogólnopolska kancelaria księgowo-internetowy.pl obsługująca podmioty pełnej księgowości, której jest pomysłodawcą i koordynatorem.

Naukowo zainteresowany problemami innowacyjności modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych.

Od 2018 członek międzynarodowego stowarzyszenia badaczy z zakresu zarządzania i teorii organizacji Academy of Management.

Zainteresowania: #modelebiznesuprofesjonalistów, #analyticsbusinessmodel. Oczkiem w głowie są #businesssocialmedia. Kocha kawę, kartofle i kwerendę literatury.



Piotr Janulek PhD

RECENZJE

Problematyką recenzowanej monografii jest zagadnienie tworzenia modeli biznesowych usług profesjonalnych w mediach społecznościowych. A zatem korzystanie przez przedsiębiorców z całego potencjału narzędzi i środków komunikacji z klientami czy kooperantami, które jeszcze kilkanaście lat temu nie były przecież na taką skalę wykorzystywane. To sprawia, że autor doskonale czerpie z aktualności problemu i jego potencjału badawczego. Tym bardziej, że skupia się na sektorze usług profesjonalnych, a zatem na obszarze wymagającym ogromnego nakładu wiedzy i praktycznie ciągłego doskonalenia.

dr hab. Paweł Dec, prof. SGH

Dzieło (...) dotyczy jednego z fundamentalnych obecnych zagadnień. Innowacyjne przekształcenia modeli biznesu wymusza ogarniający świat rewolucja cyfrowa. (...) Skutkuje to przesileniem cywilizacyjnym, czyli przechodzeniem od industrialnego modelu gospodarki do nowego, wciąż do końca nierozeznanego, a nawet niejednorodnie nazywanego. Choć prezentowane w recenzowanym dziele badania skoncentrowane są na opartych na sieciach społecznościowych modelach biznesu usług profesjonalnych, to wynikające z tych badań wnioski i rekomendacje mają charakter bardziej uniwersalny i można je odnosić także do wielu innych obszarów funkcjonowania biznesu. Dokonujące się w skali globalnej – na podłożu rewolucyjnych przemian technologicznych – przesilenie cywilizacyjne sprawia, że pojawiają się wciąż nowe, jeszcze do niedawna nieznanne formy działalności gospodarczej, opartej na sieciowych relacjach między przedsiębiorcami/producentami, pracownikami oraz nabywcami wyrobów i usług. Nową normalnością staje się to, co do niedawna można by uznać za paradoksalne.

Prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska-Ziemacka