

Adam Jabłoński

Wydział Zamiejscowy w Chorzowie
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Twórczy model biznesu w koncepcji gospodarki sieciowej

Streszczenie

Nowoczesny wymiar prowadzenia biznesu otwiera nowe przestrzenie determinujące wysoką efektywność organizacji. W takich ramach kreowana jest twórczość organizacyjna, sprzyjająca tworzeniu twórczych modeli biznesu. Twórcze modele biznesu oparte są na permanentnym testowaniu i eksperymentowaniu a ich konfiguracja rozpościera nowe kierunki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw. Naturalnym środowiskiem konceptualizacji i operacjonalizacji twórczych modeli biznesu jest środowisko sieciowe. To w nim nakreśla się droga generowania nowych formuł generowania dochodów i zarysowuje się unikatowa propozycja wartości. Tak zaprezentowana zależność zachęca do tworzenia i aplikacyjności twórczych modeli biznesu. Artykułu ma na celu przedstawienie kluczowych założeń konstruowania i operacjonalizacji twórczych modeli biznesu osadzonych w koncepcji gospodarki sieciowej. Zakres artykułu obejmuje mechanizmy konfiguracji twórczych modeli biznesu wraz ze zdefiniowaniem kluczowych interfejsów zachodzących między modelem biznesu, a przestrzenią sieciową dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwa wysokiej efektywności w znacznie krótszej perspektywie czasowej. W artykule postawiono tezę, iż źródłem osiągnięcia przez przedsiębiorstwa wysokiej efektywności jest odpowiednie zaprojektowanie i dynamiczna implementacja twórczych modeli biznesu przedsiębiorstw zakorzenionych w sieci. Artykuł ma charakter teorii i jest wynikiem obserwacji własnych autora artykułu oraz prowadzonych badań longitudinalnych modeli biznesu w latach 2007–2017 na terenie Polski.

Słowa kluczowe: modele biznesu, gospodarka sieciowa, zarządzanie strategiczne

Kod klasyfikacji JEL: M210

1. Wprowadzenie

Zmiany występujące we współczesnym biznesie determinują nowe zachowania strategiczne. Od dzisiejszych menedżerów wymaga się stosowania coraz bardziej wysublimowanych metod i koncepcji zarządzania. Często mają one charakter twórczy. Twórczość w tym przypadku otwiera nowe perspektywy myślenia strategicznego i operacyjnego oraz zakreśla nowe nieodkryte często granice nowego wymiaru biznesu. Kreacja twórczości wywołuje nowe wartości i nowe obszary zarówno eksploracji naukowej, jak i jej aplikacyjności w praktyce nowoczesnego zarządzania.

Atrybuty twórczości wyzwalają nowe myślenie strategiczne z uwzględnieniem myślenia geometrycznego, abstrakcyjnego naładowanego mechanizmami twórczej destrukcji i permanentnego eksperymentowania. W takiej przestrzeni powstają nowe pomysły, nowe produkty i nowe modele biznesu. Zmienia się również przestrzeń kreująca nowoczesny biznes. Ta przestrzeń ukierunkowana jest na zależności o charakterze sieciowym, gdzie osadzone i zakorzenione w niej organizacje dynamicznie ze sobą współpracują i wymieniają się wartościami wraz z migracją komponentów modeli biznesu. W takiej konfiguracji powstają naładowane twórczością modele biznesu, które można nazwać twórczymi modelami biznesu. Podstawą ich właściwości jest tworzenie gruntownych innowacji, opartych na chaosie, procesach decyzyjnych, szybkich zmianach strategicznych i operacyjnych, kreowaniu nowych obszarów zawłaszczania rynku, w tym samoistnym tworzeniu własnego rynku.

Ekperymentowanie staje się codziennością, a przepływy komponentów modelu biznesu naturalnym zjawiskiem. Taka perspektywa rozwojowa absorbuje i wciąga w mechanizmy zarządcze kreatywnych menedżerów, podejmujących decyzje szybko, skutecznie i efektywnie. Presja i możliwość popełnienia błędu stają się wręcz nawykiem. W tak zarysowanych ramach biznesu pojawia się klimat tworzenia twórczych modeli biznesu.

Artykułu ma na celu przedstawienie kluczowych założeń konstruowania i operacjonalizacji twórczych modeli biznesu osadzonych w koncepcji gospodarki sieciowej. Zakres artykułu obejmuje mechanizmy konfiguracji twórczych modeli biznesu wraz ze zdefiniowaniem kluczowych interfejsów zachodzących między modelem biznesu, a przestrzenią sieciową dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwa wysokiej efektywności w znacznie krótszej perspektywie czasowej. W artykule postawiono tezę, iż źródłem osiągnięcia przez przedsiębiorstwa wysokiej efektywności jest odpowiednie zaprojektowanie i dynamiczna implementacja twórczych modeli biznesu przedsiębiorstw zakorzenionych w sieci. Artykuł ma charakter teorii twórczej i jest wynikiem obserwacji własnych autora oraz prowadzonych badań longitudinalnych modeli biznesu w latach 2007–2017 na terenie Polski.

2. Przyjęte metody badawcze dla konstrukcji twórczych modeli biznesu

Dla realizacji i osiągnięcia założonego celu artykułu zdefiniowano odpowiednie metody badawcze. W ramach definiowania wielowymiarowego konstruktu jakim jest twórczy model biznesu ważne staje się dokonanie właściwego, adekwatnego dla przyjętych założeń przeglądu literatury. Przegląd literatury to nie preludium do badań właściwych, ale odrębna metoda badawcza. Rygor metodologiczny tego badania przecież wpływa na jakość wniosków, a dalej na poprawność stawianych hipotez czy interpretacji badań empirycznych¹. W tym przypadku przeprowadzono krytyczny przegląd literatury. Przegląd krytyczny odznacza się charakterystycznym podejściem do syntezy badań multidyscyplinarnych, prowadzonych różnymi metodami w sytuacji, gdy wymagane są krytyka dostępnej literatury oraz kwestionowanie dotychczasowych ustaleń badaczy². Cechą charakterystyczną przeglądów krytycznych jest to, że są one zorientowane na tworzenie nowych teorii³. Poszczególne etapy przeprowadzania przeglądu są podporządkowane temu celowi. Z tego względu mniejszy nacisk kładzie się tu na systematyczność i powtarzalność metod wyszukiwania, selekcji, oceny krytycznej i syntezy. Zamiast standardowej oceny krytycznej jakości metodycznej wyszukanych badań dokonuje się tu bardziej specyficznej oceny zasobów pod względem ich użyteczności teoretycznej⁴.

Wykorzystując istniejące instrumentarium badawcze do budowy modeli biznesu zaproponowano wykorzystanie badań longitudinalnych. Według J.R. Kimberly⁵ wzdlużne badania naukowe składają się z tych technik, metodyki i działań, które umożliwiają obserwację, opis i (lub) klasyfikację zjawisk organizacyjnych w taki sposób, że procesy mogą zostać zidentyfikowane i empirycznie udokumentowane.

Paradoksalnie badania longitudinalne są prowadzone przede wszystkim w celu odkrycia dynamiki, a dynamika zjawisk jest czynnikiem utrudniającym prowadzenie badań. Z tego względu prowadzenie badań, zwłaszcza analiz o charakterze statycznym, nie jest w stanie sprostać temu zadaniu⁶.

¹ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.

² E. Barnett-Page, J. Thomas, *Methods for the Synthesis of Qualitative Research: A Critical Review*, „BMC Medical Research Methodology” 2009, vol. 9(1).

³ M. Dixon-Woods, Debbie Cavers, S. Agarwal, Annandale E., A. Arthur, J. Harvey, R. Hsu, S. Katbamna, R. Olsen, L. Smith, R. Riley, A.J. Sutton, *Conducting a Critical Interpretive Synthesis of the Literature on Access to Healthcare by Vulnerable Groups*, „MC Medical Research Methodology” 2006, no. 6, s. 35, <https://doi.org/10.1186/1471-2288-6-35> (18.01.2018).

⁴ A. Orłowska, Z. Mazur, M. Raguna, *Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów*, „Ogrody Nauk i Sztuk” 2017, nr 7, s. 355, doi: 10.15503/onis2017.350.363, za: E. Barnett-Page, J. Thomas, *Methods for the Synthesis of Qualitative Research: A Critical Review*, „BMC Medical Research Methodology” 2009, vol. 9(1).

⁵ J.R. Kimberly, *Issues in the Design of Longitudinal Organizational Research*, „Sociological Methods and Research” 1976, vol. 4, s. 321–348.

⁶ E. Stańczyk-Hugiet, *Badania longitudinalne w zarządzaniu, czyli jak dostrzec prawidłowości w dynamice*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 2, s. 52.

Opracowany zestaw następujących zasad może mieć zastosowanie do oceny modelu biznesu z wykorzystaniem badań longitudinalnych:

- 1) długa obserwacja modelu biznesu pozwala na ocenę jego rewolucji lub ewolucji;
- 2) częstotliwość badania może umożliwiać korektę modelu biznesu w poszczególnych fazach funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- 3) obserwacja badacza może wyznaczać powstawanie zdolności modelu biznesu do skalowalności;
- 4) obserwacja wpływa pozytywnie na dobór atrybutów modelu biznesu adekwatnych do potrzeb;
- 5) badania naukowe mają charakter proaktywny, informując nie tylko o przeszłości, ale także o przyszłości rozwoju modelu biznesu⁷.

3. Twórczość w zarządzaniu strategicznym

Nowoczesne spojrzenie na zasady zarządzania wymaga dalszego poszukiwania i eksploracji kierunków rozwoju wyznaczających wielowymiarowe, przestrzenne i abstrakcyjne sposoby podejmowania decyzji biznesowych, nie tylko oparte na innowacji, ale również na innych źródłach potrzebnej wiedzy takiej jak twórczość. Jeśli przyjmujemy, że zarządzanie jest sztuką, to pojęcie twórczości mieści się w tej interpretacji nauk o zarządzaniu. Stąd pojawia się pojęcie twórczości organizacyjnej. Według K. Bratnickiej twórczość organizacyjna jest procesem generowania idei nowych i potencjalnie użytecznych dla integrowania, budowania i rekonfigurowania strategicznego potencjału organizacji (zasobów i zdolności podstawowych) w celu wytworzenia i zawłaszczenia wartości⁸.

Według W. Dyducha tradycyjnie uznaje się, że twórczość to proces nieuporządkowany, niezdiscyplinowany i spontaniczny. Aby jednak twórczość w organizacji mogła być wykorzystana do tworzenia przewagi konkurencyjnej, powinna stanowić serię regularnie pojawiających się możliwości⁹. Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna to rozpoznawanie i wykorzystywanie szans rozwojowych oparte na generowaniu nowych i użytecznych idei. Ten teoretyczny konstrukt ma charakter wielowymiarowy, co wymaga rozstrzygnięć metodologicznych, dających podstawy do jego operacjonalizacji¹⁰. Twórczość to umiejętność zbliżenia sytuacji do nowej perspektywy i łączenia ze sobą poprzednio niepowiązanych lub niekonsekwentnych koncepcji, generowania nowych i nieoczekiwanych pomysłów, które rozwiązują problem lub

⁷ A. Jabłoński, *Longitudinalne badania modeli biznesu przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 6(954), s. 95–110, DOI: 10.15678/ZNUEK.2016.0954.0606.

⁸ K. Bratnicka, *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212.

⁹ W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.

¹⁰ K. Bratnicka, *Twórcza przedsiębiorczość...*, op.cit.

zdobędą nową szansę¹¹. Twórczość jest produkcją nowych i użytecznych pomysłów „niezależnie od dziedziny”¹². Pojęcie twórczości organizacyjnej identyfikuje stosunkowo nieeksplorowany obszar w zmianach organizacyjnych i innowacjach¹³. Do aspektów twórczości według W. Dyducha¹⁴ w kontekście twórczej strategii można zaliczyć: nowość, efektywność, cenność, użyteczność. Twórcza strategia będzie rozumiana jako zbiór innowacyjnych planów, pozycji, wzorców, manewrów i perspektyw, które będą generować i zwiększać wartość opierając się na nowych ideach. To także podejmowanie niezbędnych działań dla osiągnięcia celów i podwyższania efektywności poprzez wykorzystanie zasobów twórczości¹⁵. Organizacja twórcza równoważą integrację dwóch centralnych ofert: autonomii przedsiębiorczości i indywidualnej kreatywności. Twórczość organizacyjna związana jest z równowagą między złożonością, kompromisem i wyborem. Organizacja twórcza musi być elastyczna, jednocześnie kontrolując ryzyko przedsiębiorczości, ale zapewnia swobodę wyszukiwania nowej wiedzy poprzez naukę i eksperymenty¹⁶. Twórczość w przedsiębiorstwie można rozpatrywać z perspektywy obustronności organizacyjnej na co zwraca uwagę K. Bratnicka-Myśliwiec. Całość obustronności organizacyjnej obejmuje cztery wymiary: obustronność strategiczną, przywództwo obustronne, obustronną architekturę organizacyjną, obustronne zachowania organizacyjne¹⁷. Przywództwo transformacyjne pozytywnie odnosi się do twórczości. Powoduje to wewnętrzna motywacja autora, umocnienie psychiczne i postrzeganie wsparcia dla innowacji. Na poziomie organizacyjnym przywództwo transformacyjne pozytywnie odnosi się też do innowacji organizacyjnych. Ponadto twórczość na poziomie indywidualnym wpływa na innowacyjność na poziomie organizacyjnym¹⁸.

4. Sieć jako środowisko sprzyjające twórczości i wyzwajające twórcze idee

Paradygmat sieci na stałe zagościł w naukach o zarządzaniu. Powoli zastępuje paradygmat systemowy, który również ewoluuje w kierunku nowych perspektyw rozwojowych. Sieć staje

¹¹ D. Stegmeier, *Innovations in Office Design: The Critical Influence Approach to Effective Work Environments*, John Wiley & Sons, Hoboken, New York 2008.

¹² T.M. Amabile, *Creativity in Context*, CO: Westview Boulder, 1996.

¹³ R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin, *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „The Academy of Management Review” 1993, vol. 18, no. 2, s. 293–321.

¹⁴ W. Dyduch, *Twórcza strategia...*, op.cit.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Ch. Patterson, *Individual and Organizational Creativity*, 2016, <http://www.innovation.cc/news/innovation-conference/patterson.pdf> (15.01.2018).

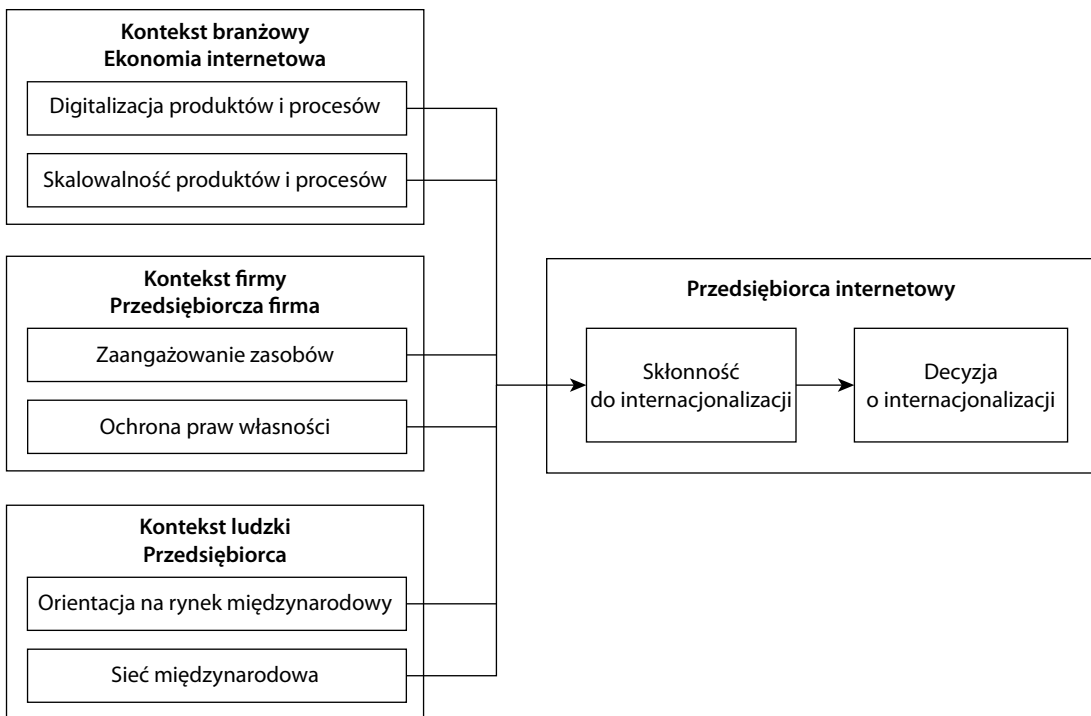
¹⁷ K. Bratnicka-Myśliwiec, *Twórczość w przedsiębiorstwie, Perspektywa obustronności organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017, s. 29.

¹⁸ L. Gumusluoglu, A. Ilsev, *Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation*, „Journal of Business Research” 2009, no. 62.

się naturalnym środowiskiem współczesnego biznesu a jej atrybuty wsparte dynamiką kreują nowe możliwości osiągnięcia wysokiej efektywności przedsiębiorstw.

Już w 1990 roku W. Powell zdefiniował sieci jako trzeci, obok rynków i hierarchii, podstawowy mechanizm organizacji ekonomicznej¹⁹. To wszystko wpłynęło na powstanie nowego wymiaru gospodarki opartej na sieci. Gospodarka oparta na sieci wyznacza nowe trendy i perspektywy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, gdzie nie wielkość lecz skalowalność i spójność determinuje ich rozwój. Dodatkowo umiędzynarodowienie oparte na mechanizmach globalizacyjnych otworzyło nowe możliwości i zdolności sieci jako miejsca tworzenia i przechwytywania nowych wartości. Sieć stała się naturalnym miejscem kreowania wartości, a jej atrybuty wzmacniaczem i akceleratorem efektywności przedsiębiorstw w niej osadzonych i jednocześnie ją tworzących. Kluczowe elementy budowy gospodarki sieciowej przedstawiono na rys. 1.

Rysunek 1. Międzynarodowa skłonność w gospodarce sieciowej



Źródło: T. Kollmann, J. Christofor, *International Entrepreneurship in the Network Economy: Internationalization Propensity and the Role of Entrepreneurial Orientation*, „Journal of International Entrepreneurship” 2014.

Warto zwrócić uwagę, że wewnątrz organizacji występują emergentne zjawiska ograniczające złożoność poznawczą, jak np. rutyny, a dalej celowo kierkujące uwagę pracowników,

¹⁹ W.W. Powell, *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990, vol. 12.

jak np. kultura organizacyjna czy strategia. W otoczeniu sieciowym należy spodziewać się występowania podobnych zjawisk, tworzenia ram poznawczych przez menedżerów zaangażowanych w sieć czy tworzenia strategii sieci. Mikrofundamentem strategii sieciowych są procesy poznawcze, a wśród nich obrazy sieci, ich interakcje i amalgamacja²⁰. Sieć jest środowiskiem o amplitudzie drgającej dynamicznie. Drganie w sieci jest oczywistością i jednocześnie jej atrybutem strategicznym. Sieć powinna drgać adekwatnie do migrujących zachowań i przepływów zasobów w sieci. Przepływy zasobów otwierają nowe sfery przechwytywania wartości w sieci. Sieć i jej mobilność sprzyja wtedy zachowaniom twórczym, kreatywnym, odważnym i ryzykownym. Apetyt menedżerów na ryzyko jest wysoki, ale i potencjalna stopa zwrotu absorbująca. Twórczość w sieci staje się wręcz pożądana, a jej cechy platformą dynamiki w sieci. Dynamika sieci ukierunkowuje przedsiębiorstwa na ciągłe poszukiwanie takich zasobów, które mogą stanowić perspektywę wzrostu bądź rozwoju. Samoistność sieci natomiast umożliwia uzyskiwanie często wartości o sile niekontrolowanej o dużej złożoności. Złożoność będąca immanentną cechą sieci w zderzeniu z twórczością może być akceleratorem powstawania nowych przestrzeni o dużym potencjale efektywnościowym.

Twórczość w sieci jest osobliwa, frapująca i nieograniczona, wyzwająca wręcz strumienie nowych idei. Owa nieograniczoność może wynikać zarówno z samych cech sieci, jak i podmiotów ją tworzących i ciągle zasilających.

Zasilanie sieci w nowe podmioty i ich migracja w sieci mogą pozytywnie wpływać na witalność sieci. Owa witalność natomiast wsparta twórczością otwiera nowe zdolności zawłaszczania wartości w sieci. Siecią jednak trzeba zarządzać. Jest to między innymi rola fasicilatorów, czyli ułatwicieli tworzenia relacji w sieci.

Bowiem zamiast utrzymywać duże, pionowo zintegrowane firmy, organizacje tworzą sieci oparte na wielu firmach i strukturach społecznościowych na podstawie strategii „ciągłego badania rozszerzającego się zestawu uzupełniających się rynków, których uczestnicy stale dostosowują technologie do nowych zastosowań”²¹.

Należy także pamiętać, że przedsiębiorstwa działają w środowisku, które coraz częściej przeniknięte jest technologią cyfrową. Włączenie technologii cyfrowej do produktów, usług i operacji ma znaczący wpływ na to, w jaki sposób firmy mogą osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Tradycyjne strategiczne modele przewagi konkurencyjnej – takie jak obraz struktury branży, obraz oparty na zasobach lub dynamiczne zdolności – opierają się na założeniach, które nie są aktualne w dzisiejszych środowiskach cyfrowych. Cyfryzacja zasadniczo zmienia naturę produktów, proces tworzenia wartości, a przede wszystkim konkurencyjne otoczenie firm. Opierając się na koncepcji sieciocentrycznej, firmy mogą osiągnąć

²⁰ W. Czakon, *Obrazy sieci w zarządzaniu strategicznym*, w: *Strategie przedsiębiorstw w sieci*, red. J. Szostak, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie, Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, no. 19, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Chorzów, s. 79.

²¹ R.E. Miles, G. Miles, C.C. Snow, K. Blomqvist, H. Rocha, *The I-form Organization*, „California Management Review” 2009, vol. 51(4), s. 60–76.

przewagę konkurencyjną, aktywnie kształtując środowisko cyfrowe (tj. stosując logikę realizacji) i współtworząc wartość połączonych firm w środowisku cyfrowym²².

Istnieje sześć zestawów działań obejmujących klucz do wymiarów zarządzania siecią:

1. Wizja i kontekst: także wyczulenie na pojawiające się aspekty otoczenia, rozwój strategii sieci i jej konceptualizacja, przedstawiająca wczesne przewidywanie możliwej oferty wartości dla potencjalnej sieci.
2. Aktywizowanie aktorów sieci i jej odpowiedniej konstelacji, tworzenie: wpływanie, motywowanie, wybór partnerów w sieci, negocjowanie ról i działania legitymizujące sieć.
3. Budowa i organizacja kluczowego celu sieci: problemy z zarządzaniem, np. ustalanie odpowiedzialności partnerów w sieci, procedur operacyjnych i negocjacji w zakresie dzielenia się wiedzą i innowacjami oraz mechanizmów zarządzania.
4. Skuteczność penetracji sieci: działania związane z systemem wartości i rozwojem, tworzenie rynku, produkcja i rozpowszechnianie.
5. Poszukiwanie efektywności: koordynacja i kontrola efektywności.
6. Obsługiwanie sieci: odnawianie i aktualizacja²³.

Trzy wymiary przestrzeni szczególnie istotne dla badań sieci biznesowych to:

- Wymiar sieci strukturalnej obejmujący węzły sieci, interfejsy, więzi międzyorganizacyjne i różne połączenia tworzące konfigurację sieci w danej przestrzeni geograficznej.
- Osobowościowy wymiar sieci, który definiuje przestrzeń poznawczą w postaci map sieciowych lub „obrazów” postrzeganych przez aktorów w sieci.
- Względny wymiar sieci zdefiniowany jako porównawczy i względny obraz stanowisk i podmiotów kooperujących w przestrzeni sieci, w której są osadzone²⁴.

Koncepcje sieci biznesowych można podzielić na dwa przeciwstawne podejścia metafizyczne wsparte kontrastującymi metaforami temporalnymi. Sugeruje się, że czas i zmiana są tym, co funkcjonuje w organizacjach sieciowych wraz ze stosunkami diadystycznymi, menedżerami, zasobami i innymi bytami materialnymi. Zmiany natomiast postrzegają jako coś, co jest nieodłączne z siecią. Druga, znacznie mniej rozpowszechniona perspektywa odnosi się do zmian jako czegoś, czym jest sieć, gdzie czas i zmiana są konstytutywne, a tożsamości są chwilowymi przypadkami lub falami stabilności w ewoluującym, złożonym potencjale zmian. Metafizykę procesu postrzegamy jako alternatywną orientację badania sieci i czasu. Przyjęcie odpowiedniej metafizyki procesu oznaczałoby, że badania nad siecią biznesową w zakresie ontologii, epistemologii i metodologii, w szczególności w odniesieniu do tradycji badań, koncentrowałyby się na „ustanowieniu się sieci”²⁵.

²² T. Koch, J. Windsperger, *Seeing Through the Network: Competitive Advantage in the Digital Economy*, „Journal of Organization Design” 2017, <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0016-z> (15.01.2018).

²³ K. Möller, *Managing Business and Innovation Networks—From Strategic Nets to Business Fields and Ecosystems*, „Industrial Marketing Management” 2017, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.018> (15.01.2018).

²⁴ J.-Å. Törnroos, A. Halinen, C.J. Medlin, *Dimensions of Space in Business Network Research*, „Industrial Marketing Management” 2017, no. 61, s. 10–19, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.06.008> (15.01.2018).

²⁵ S. Lowe, *Business Network Becoming: Figurations of Time, Change and Process*, „Industrial Marketing Management” 2017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.012> (15.01.2018).

Ważnym czynnikiem jest efektywność sieci. Efektywność sieci wyraża się tym, że należy zmaksymalizować liczbę nieredundantnych kontaktów w sieci, aby zwiększyć możliwość powiązań konstrukcyjnych. Skuteczność określana jest pierwotnie na podstawie kontaktów wtórnych. Skupia zasoby na utrzymaniu głównych kontaktów – relacji. Oczekiwana wielkość efektywnej sieci ego może nam powiedzieć coś o całkowitym wpływie ego. Wydajność mówi nam, jak wielki wpływ na to ma każda jednostka zainwestowana w wykorzystanie więzi. Aktor sieci może być skuteczny, nie będąc skutecznym; i aktor może nie być skuteczny, będąc skutecznym²⁶.

5. Radykalne innowacje w konstruowaniu bytów ontologicznych osadzonych w sieci

Radykalne innowacje kreują nowe perspektywy rozwojowe przedsiębiorstw osadzonych w sieci. Jednocześnie radykalne innowacje mają kluczowe znaczenie dla długoterminowego sukcesu firm²⁷. Można zdefiniować gruntowne innowacje jako technologię, która jest absolutnie nowa dla firmy, stanowi poważne wyzwanie dla istniejącej wiedzy i praktyk organizacyjnych oraz wymaga znacznych inwestycji finansowych²⁸. Radykalność innowacji odnosi się do stopnia, w jakim innowacje odbiegają od istniejących zasad strukturalnych i technologicznych²⁹. Radykalna innowacja (RI) wymaga zasadniczo różnych technologii i umiejętności marketingowych w porównaniu z istniejącymi ofertami w branży³⁰. Innowacje takie są definiowane także jako produkty, usługi lub procesy, które obejmują nowe technologie lub wymagają nowych struktur rynkowych i które mogą tworzyć zmiany paradygmatu na poziomie światowym, rynkowym lub branżowym³¹. Zasadnicze procesy innowacyjne obejmują wiele nieoczekiwanych wyzwań, co czyni je bardzo wymagającymi dla pracowników. Pracownicy muszą radzić sobie z nieoczekiwanymi przeszkodami, absorbować różnorodną wiedzę z wielu źródeł i proponować kreatywne rozwiązania³². Dopasowanie strategii

²⁶ E. Ozkan-Canbolat i in., *An Alternative Forms of Organizing Business Model: A Model of Value Creator Networks*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, no. 150, s. 77–87.

²⁷ C. McDermott, G. O’Connor, *Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues*, „The Journal of Product Innovation Management” 2002, no. 19.

²⁸ S. Green, M. Gavin, L. Aiman-Smith, *Assessing a Multidimensional Measure of Radical Technological Innovation*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 1995, vol. 42(3), s. 203–214, <http://dx.doi.org/10.1109/17.403738> (15.01.2018).

²⁹ F. Damanpour, D. Aravind, *Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents*, „Management and Organization Review” 2011, vol. 8(2).

³⁰ R.K. Chandy, G.J. Tellis, *Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize*, „Journal of Marketing Research” 1998, vol. 35(4).

³¹ M. Pihlajamaa, *Going the Extra Mile: Managing Individual Motivation in Radical Innovation Development*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2017, no. 43, s. 48–66, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2017.01.003> (15.01.2018).

³² D.L. Day, *Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures*, „Organization Science” 1994, no. 5.

innowacyjnych do cech i wymagań rynku zagranicznego może poprawić wyniki eksportowe firmy. Menedżerowie powinni mieć jednak świadomość, że przyjęcie większej liczby mniejszych innowacji technologicznych umożliwi firmom eksportującym lepsze dostosowanie się do nowego środowiska zagranicznego i polepszenie ich wydajności, niż skupienie się wyłącznie na radykalnych innowacjach³³. Pomimo znaczenia owych innowacji (RI), niewiele firm ma możliwość wewnętrznego rozwijania takich innowacji; sukces jest w coraz większym stopniu powiązany z relacjami i sieciami. Pomyślnie uruchomienie (RI) wymaga rozwoju czterech wyróżniających się kompetencji: odkrycia, inkubacji, przyspieszenia i komercjalizacji³⁴. Równowaga pomiędzy inkubowaniem nowo powstałych projektów innowacyjnych, a rozproszeniem się świata zewnętrznego lub biurokracji nie jest prosta. Koncepcja organizacji opiera się na usunięciu zespołu z głównego nurtu zarządzania i umożliwieniu intensywnego skupienia się na projektach będących w zasięgu ręki³⁵.

Liisa-Maija Sainio, Paavo Ritala i Pia Hurmelinna-Laukkanen definiują następujące trzy hipotezy:

1. Im wyższa orientacja na relacje z klientem, tym większa jest technologiczna radykalność innowacji firmy.
2. Im wyższa orientacja na relacje z klientami, tym większa rynkowa radykalność innowacji firmy.
3. Im wyższa orientacja na relacje z klientem, tym bardziej zasadniczy jest model biznesu innowacji firmy³⁶.

6. Modele biznesu jako nowa perspektywa rozwoju twórczości strategicznej

Pojęcie modeli biznesu w naukach o zarządzaniu wywołuje wiele kontrowersji i różnych spojrzeń. Istnieje bardzo dużo definicji modeli biznesu, które nacechowane są różnymi parametrami i interpretacjami. Obecnie trwa burzliwy dyskurs naukowy co do istoty rozumienia modelu biznesu zarówno w aspekcie odniesienia go do danego paradygmatu, jak i miejsca jego osadzenia w kryterium środowiska oraz zależności przyczynowo-skutkowych i korelacji między innymi bytami ontologicznymi. W takiej zbiorowości model biznesu

³³ G. Azara, F. Ciabuschi, *Organizational Innovation, Technological Innovation, and Export Performance: The Effects of Innovation Radicalness and Extensiveness*, „International Business Review” 2017, no. 26, s. 324–336, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002> (15.01.2018).

³⁴ V. Story, L. O'Malley, S. Hart, *Roles, Role Performance, and Radical Innovation Competences*, „Industrial Marketing Management” 2011, no. 40, s. 952–966, doi:10.1016/j.indmarman.2011.06.025.

³⁵ G.C. O'Connor, C.M. McDermott, *The Human Side of Radical Innovation*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2004, no. 21, s. 11–30, doi:10.1016/j.jengtecman.2003.12.002.

³⁶ L.-M. Sainio, P. Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, *Constituents of Radical Innovation – Exploring the Role of Strategic Orientations and Market Uncertainty*, „Technovation” 2012, no. 32, s. 591–599, <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2012.06.006> (15.01.2018).

wysuwa się na czoło, wyznaczając nowe ośrodki podejmowania decyzji oraz kreując nowe impulsy w kształtowaniu wartości, zawłaszczaniu jej i przechwytywaniu. Model biznesu będący wzorcem i punktem odniesienia, zapewniającym materializację wyobrażeń strategicznych poprzez konstruktywną konfrontację różnych czynników często o charakterze oburęczności staje się platformą akcesoriów strategicznych mających niejednokrotnie wymiar zasobowy. Potencjalnie nowa technologia może nie stanowić oczywistego modelu biznesu, stąd w takich sytuacjach zespoły technologiczne muszą poszerzyć swoją perspektywę, aby znaleźć odpowiedni model biznesu, by być w stanie uchwycić w pełni wartość tej technologii³⁷. Model biznesu i innowacja modelu biznesu nie są bezpośrednio obserwowalne. Obserwujemy określone konstelacje działań poświęconych tworzeniu, dostarczaniu i zawłaszczaniu wartości i zdecydowaliśmy się nazywać te konstelacje „modelami biznesowymi” i zmienia się w nich „biznes” – innowacje modelowe. „Tak więc model biznesu i innowacja modelu biznesu są, oczywiście, pojęciowymi abstrakcjami, teoretycznymi konstrukcjami”³⁸. Wymiar zasobowy staje się wyznacznikiem i czynnikiem potencjału tkwiącego w modelu biznesu, a jego przestrzenny wymiar określa nowe trajektorie strategiczne dynamicznie kreujących wartość przedsiębiorstw. Przykładem twórczego modelu biznesu może być potrójnie warstwowy model biznesu.

Potrójnie warstwowy model biznesu to narzędzie do badania innowacyjnych modeli biznesu zorientowanych na zrównoważony rozwój. Rozszerza oryginalną kanwę modelu biznesu, dodając dwie warstwy: warstwę środowiskową opartą na perspektywie cyklu życia i warstwę społeczną opartą na perspektywie interesariuszy. Łącznie te trzy warstwy modelu biznesu uwidaczniają, w jaki sposób organizacja generuje wiele rodzajów wartości ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Wizualnie zaprezentowany model biznesu dzięki narzędziu kanwy może rozwijać i komunikować bardziej kompletny i zintegrowany obraz modelu biznesu; która wspiera kreatywne innowacje w kierunku bardziej zrównoważonych modeli biznesu³⁹. Na rysunku 2 przedstawiono potrójnie warstwowy model biznesu w formie kanwy kreowany poprzez pionową i poziomą spójność.

Udana adaptacja i tworzenie zrównoważonych przedsięwzięć przedsiębiorczych znacząco wpływa na zdolność tworzenia bardziej zintegrowanych środowiskowo i społecznie systemów gospodarczych. Zrównoważone modele biznesowe są kluczowym elementem tego celu. Jednak rozwój zrównoważonych modeli biznesowych to złożony proces, który wymaga wspierającego ekosystemu przedsiębiorczości. Łącząc literaturę na temat zrównoważonych modeli biznesowych, teorii sieci i ekosystemów przedsiębiorczych, analizujemy wpływ poziomu organizacyjnego (typy przedsięwzięć i prawo własności) oraz czynniki na poziomie indywidualnym (typy uczestników sieci i ich cechy demograficzne), które mają wpływ

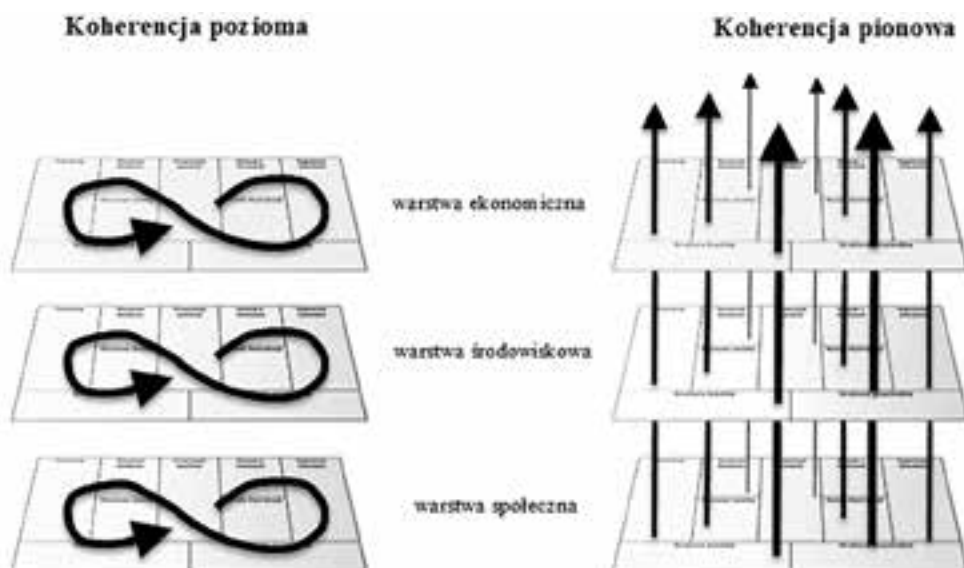
³⁷ H. Chesbrough, *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning” 2010, no. 43.

³⁸ N.J. Foss, T. Saebi, *Business Models and Business Model Innovation: Between Wicked and Paradigmatic Problems*, „Long Range Planning” 2017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006> (15.01.2018).

³⁹ A. Joyce, R.L. Paquin, *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*, „Journal of Cleaner Production” 2016, no. 135.

na łączność w sieciach społecznościowych przedsięwzięć o zrównoważonych i konwencjonalnych modelach biznesowych⁴⁰.

Rysunek 2. Potrójnie warstwowy model biznesu tworzący dwie nowe dynamiki: koherencję poziomą i pionową



Źródło: A. Joyce, R.L. Paquin, *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*, „Journal of Cleaner Production” 2016, no. 135, s. 1474–1486.

Na podstawie dyskusji teoretycznej i ustaleń empirycznych Teea Palo i Jaana Tähtinen przedstawili trzy propozycje dotyczące rozwoju sieciowego modelu biznesu:

- Twierdzenie 1.** Przejście od fazy rozwoju usług i fazy pilotażowej do fazy rynkowej wymaga sieci podmiotów do ewoluowania, kierując się głównym, przedsiębiorczym podmiotem(ami).
- Twierdzenie 2.** Podczas opracowywania sieciowego modelu biznesu zidentyfikowane i opracowane możliwości biznesowe stanowią podstawę rozwoju aktorów i ról od rozwoju usług do sieci biznesowej.
- Twierdzenie 3.** Podczas opracowywania sieciowego modelu biznesu modele biznesu na poziomie przedsiębiorstwa prowadzą do identyfikacji i rozwoju możliwości biznesowych, tworząc zbiorowe zrozumienie możliwości wykorzystania ich w sieciowym modelu biznesu⁴¹.

⁴⁰ X. Neumeier, S.C. Santos, *Sustainable Business Models, Venture Typologies, and Entrepreneurial Ecosystems: A Social Network Perspective*, „Journal of Cleaner Production” 2017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.216> (15.01.2018).

⁴¹ T. Palo, J. Tähtinen, *Networked Business Model Development for Emerging Technology-Based Services*, „Industrial Marketing Management” 2013, no. 42, s. 773–782, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.015> (15.01.2018).

Modele biznesu, dynamiczne zdolności i strategia są współzależne. Siła a dynamiczne zdolności firmy pomagają kształtować jej biegłość w projektowaniu modelu biznesu. Poprzez jego wpływ na projektowanie organizacji, model biznesu wpływa na dynamiczne zdolności firmy i określa granice wykonalności poszczególnych strategii⁴². Można dokonać trzech głównych obserwacji. Po pierwsze, w ramach migracji o znacznej wartości, migracja podstawowego modelu biznesu przyspiesza tworzenie wartości i przechwytywanie wartości w szybszym tempie niż uruchamianie nowych drugorzędnych modeli biznesu działających równoległe do podstawowego. Po drugie, proaktywne modyfikowanie podstawowego modelu biznesu z większym prawdopodobieństwem wygeneruje odpowiednią wartość i przechwylenie wartości niż reaktywne zmiany w podstawowym modelu biznesu. Po trzecie, przy mniejszym stopniu migracji wartości, uruchomienie drugorzędnych modeli biznesu może bardzo dobrze podtrzymać, a nawet poprawić tworzenie wartości i przechwytywanie jej⁴³.

7. Twórczy model biznesu – założenia metodologiczne

Przyjmując założenia, że twórczość jest istotnym komponentem nowoczesnych mechanizmów zarządzania strategicznego można stwierdzić, iż kluczowe staje się wbudowanie owej twórczości w konstrukcję modelu biznesu. W takiej perspektywie wyraźnie zarysowuje się obraz twórczego modelu biznesu.

Twórczy model biznesu to wielowymiarowy konstrukt o takiej dynamice, zwinności, witalności, która jest wywoływana poprzez niekonwencjonalne zachowania przedsiębiorcze kluczowego personelu przedsiębiorstwa, a jego wypadkową jest oparta na strategicznym myśleniu projektowym i geometrycznym struktura komponentowa złożona z elementów twórczości strategicznej.

Niekonwencjonalne zachowania przedsiębiorcze są realizowane przy wykorzystaniu zasad gruntownych innowacji. Radykalne innowacje wywołują mechanizmy twórczej destrukcji, a ich dynamika kreuje nowe zasady zmian i odnow strategicznych. Wśród takich innowacji dominują innowacje otwarte, ukierunkowane na poszukiwanie nowych komponentów modelu biznesu zaczerpniętych z sieci.

Twórczy model biznesu oparty jest na eksperymentach, testach, odkryciach, nieszablonowych działaniach, oryginalnych, nieschematycznych rozwiązaniach opartych na systematycznym odrzucaniu niesprawdzających się pomysłów. Wielokrotne eksperymenty i testowanie powoduje wielokrotną walidację twórczego modelu biznesu. Kodyfikuje on często te komponenty, które w pierwszym ujęciu interpretacyjnym nie pasują logicznie do siebie. Spójność twórczego modelu biznesu jest tymczasowa. Model funkcjonuje „od spójności

⁴² T D.J.eece, *Business Models and Dynamic Capabilities*, „Long Range Planning” 2017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> (15.01.2018).

⁴³ F. Hacklin i in., *Strategies for Business Model Innovation: How Firms Reel in Migrating Value*, „Long Range Planning” 2017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009> (15.01.2018).

do spójności”. Kluczowa staje się jego dynamiczna skalowalność. Twórczość modelu biznesu to proces dochodzenia do oczekiwanej, unikatowej, niepowtarzalnej względem innych modeli biznesu konfiguracji. Twórczy model biznesu oparty na jest na podejściu rewolucyjnym, ewolucja nie jest wskazana. Twórcza, ciągła destrukcja to platforma rozwoju twórczego modelu biznesu. Jednocześnie sieć wyzwala wewnętrzną energię tworzoną poprzez ruchy wewnątrz sieci i na zewnątrz sieci co może stanowić źródło kreowania twórczości organizacyjnej i strategicznej w modelu biznesu.

Wybrane atrybuty twórczego modelu biznesu to między innymi:

- konfiguracja kapitału intelektualnego i społecznego personelu kreującego w sposób ciągły twórcze idee,
- konfiguracja zasobów materialnych kreująca i wywołująca twórcze inicjatywy,
- permanentne osadzenie w sieci jako mobilnego środowiska twórczego,
- relacje indywidualne i grupowe z aktorami sieci oparte na zaufaniu w sieci,
- konfiguracja utalentowanego personelu,
- konfiguracja innowacji otwartych i zamkniętych w sieci,
- kategoryzacja procesów innowacyjnych generujących twórcze idee⁴⁴.

Zdolność abstrakcyjnego, niestandardowego, wręcz unikatowego myślenia dla przechwytywania nowej wyrazistej wartości za pośrednictwem utalentowanych ludzi to podstawa operacjonalizacji twórczego modelu biznesu.

Takie zarysowanie ram przestrzennych konstruktów twórczego modelu biznesu może otwierać wieloaspektową dyskusję naukową co do logiki rozumienia i aplikacyjności tak skonstruowanego modelu biznesu. Droga i kierunek myślenia badaczy może determinować nowe interpretacje twórczego modelu biznesu.

Dalsze badania twórczego modelu biznesu mogą zostać ukierunkowane m.in. na:

- badania środowiska twórczego i mobilnego,
- badania mechanizmów myślenia twórczego z uwzględnieniem myślenia sieciowego, myślenia geometrycznego, myślenia projektowego,
- obserwacji zachowań twórczych personelu przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem talentów i zarządzaniem nimi,
- definiowania i zoperacjonalizowania atrybutów twórczego modelu biznesu.

Zalecenia strategiczne dla menedżerów eksplorujących twórczy model biznesu mogą być następujące:

1. Naturalnym, niewymuszonym środowiskiem twórczego modelu biznesu jest mobilne środowisko sieciowe.
2. Twórczy model biznesu silnie napędza twórczą strategię organizacji i wyznacza jej kluczowe ramy.

⁴⁴ A. Jabłoński, *Twórczy model biznesu – założenia metodologiczne*, redakcja naukowa, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2017, s. 27–43.

3. Badania twórczego modelu biznesu mogą być realizowane poprzez zastosowanie badań longitudinalnych.
4. Myślenie sieciowe, geometryczne i projektowe wspiera konceptualizację i operacjonalizację twórczego modelu biznesu.
5. Twórczy model biznesu jako szczególny byt ontologiczny należy traktować jako wielowymiarowy konstrukt.

Do ograniczeń badawczych dotyczących konstruowania twórczego modelu biznesu można zaliczyć:

- nieznaczną liczbę badań naukowych związanych z pojęciem twórczego modelu biznesu,
- rzadkie i różnie interpretowane łączenie twórczości z wielowymiarowymi konstruktami, do których można zaliczyć także twórczy model biznesu,
- nieznaczną liczbę badań środowiska sieciowego mogącego być rozumianym jako środowiska twórczego.

8. Podsumowanie

Dynamika sieci wyzwala emergentne zjawiska innowacyjne i kreatywne. Organizacje osadzone w sieci i ich mobilność kreują nowy potencjał o charakterze twórczym. Owa twórczość staje się kluczowym atrybutem i immanentną cechą nowoczesnych modeli biznesu. Wtedy to twórcze modele biznesu wspomagają przełamywanie nowych barier w podejmowaniu decyzji często o charakterze mentalnym i behawioralnym. Komponenty twórczych modeli biznesu zachodzą we wzajemne interakcje z siecią a sieć jest akceleratorem ich efektywnego wykorzystania. Radykalne innowacje silnie wspierają rozwój twórczych modeli biznesu a sieć napędza się poprzez te komponenty. Łączna kreacja twórczych modeli biznesu wraz ze wzmacnianiem dynamiki i potencjału sieci sprzyja osiągnięciu przez przedsiębiorstwa zakorzenione w sieci ich wysokiej efektywności. Istotne zatem staje się projektowanie i operacjonalizacja twórczych modeli biznesu z zastosowaniem koncepcji gospodarki sieciowej.

Bibliografia

1. Amabile T.M., *Creativity in Context*, CO: Westview Boulder, 1996.
2. Azara G., Ciabuschi F., *Organizational Innovation, Technological Innovation, and Export Performance: The Effects of Innovation Radicalness and Extensiveness*, „International Business Review” 2017, no. 26, s. 324–336, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002> (15.01.2018).
3. Barnett-Page E., Thomas J., *Methods for the Synthesis of Qualitative Research: A Critical Review*, „BMC Medical Research Methodology” 2009, vol. 9(1).
4. Bratnicka K., *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212.

5. Bratnicka-Myśliwiec K., *Twórczość w przedsiębiorstwie, Perspektywa obustronności organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017.
6. Chandy R.K., Tellis G.J., *Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize*, „Journal of Marketing Research” 1998, vol. 35(4).
7. Chesbrough H., *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning” 2010, no. 43, s. 354–363.
8. Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61.
9. Czakon W., *Obrazy sieci w zarządzaniu strategicznym*, w: *Strategie przedsiębiorstw w sieci*, red. J. Szostak, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie, Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, no. 19, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Chorzów.
10. Damanpour F., Aravind D., *Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents*, „Management and Organization Review” 2011, vol. 8(2), s. 423–454.
11. Day D.L., *Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures*, „Organization-Science” 1994, no. 5, s. 148–172.
12. Dixon-Woods Debbie Cavers M., Agarwal S., Annandale E., Arthur A., Harvey J., Hsu R., Katbamna S., Olsen R., Smith L., Riley R., Sutton A.J., *Conducting a Critical Interpretive Synthesis of the Literature on Access to Healthcare by Vulnerable Groups*, „MC Medical Research Methodology” 2006, no. 6, s. 35, <https://doi.org/10.1186/1471-2288-6-35> (15.01.2018).
13. Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
14. Foss N.J., Saebi T., *Business Models and Business Model Innovation: Between Wicked and Paradigmatic Problems*, „Long Range Planning” 2017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006> (15.01.2018).
15. Green S., Gavin M., Aiman-Smith L., *Assessing a Multidimensional Measure of Radical Technological Innovation*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 1995, vol. 42(3), s. 203–214, <http://dx.doi.org/10.1109/17.403738> (15.01.2018).
16. Gumusluoglu L., Ilsev A., *Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation*, „Journal of Business Research” 2009, no. 62.
17. Hacklin F. i in., *Strategies for Business Model Innovation: How Firms Reel in Migrating Value*, „Long Range Planning” 2017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009> (15.01.2018).
18. Jabłoński A., *Longitudinalne badania modeli biznesu przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe UEK” 2016, nr 6(954), s. 95–110, DOI: 10.15678/ZNUEK.2016.0954.0606.
19. Jabłoński A., *Twórczy model biznesu – założenia metodologiczne*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2017, s. 27–43.
20. Joyce A., Paquin R.L., *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*, „Journal of Cleaner Production” 2016, no. 135, s. 1474–1486.
21. Kimberly J.R., *Issues in the Design of Longitudinal Organizational Research*, „Sociological Methods and Research” 1976, vol. 4.
22. Koch T., Windsperger J., *Seeing Through the Network: Competitive Advantage in the Digital Economy*, „Journal of Organization Design” 2017, <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0016-z> (15.01.2018).

23. Kollmann T., Christofor J., *International Entrepreneurship in the Network Economy: Internationalization Propensity and the Role of Entrepreneurial Orientation*, „Journal of International Entrepreneurship” 2014.
24. Lowe S., *Business Network Becoming: Figurations of Time, Change and Process*, „Industrial Marketing Management” 2017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.012> (15.01.2018).
25. McDermott C., O'Connor G., *Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues*, „The Journal of Product Innovation Management” 2002, no. 19, s. 424–438.
26. Miles R.E., Miles G., Snow C.C., Blomqvist K., Rocha H., *The I-form Organization*, „California Management Review” 2009, vol. 51(4), s. 60–76.
27. Möller K., *Managing Business and Innovation Networks—From Strategic Nets to Business Fields and Ecosystems*, „Industrial Marketing Management” 2017, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.018> (15.01.2018).
28. Neumeyer X., Santos S.C., *Sustainable Business Models, Venture Typologies, and Entrepreneurial Ecosystems: A Social Network Perspective*, „Journal of Cleaner Production” 2017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.216> (15.01.2018).
29. O'Connor G.C., McDermott C.M., *The Human Side of Radical Innovation*, „Journal of Product Innovation Management” 2004, no. 21, s. 11–30, doi:10.1016/j.jengtecman.2003.12.002.
30. Orłowska A., Mazur Z., Raguna M., *Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów*, „Ogrody Nauk i Sztuk” 2017, nr 7, s. 355, doi: 10.15503/onis2017.350.363, za: E. Barnett-Page, J. Thomas, *Methods for the Synthesis of Qualitative Research: A Critical Review*, „BMC Medical Research Methodology” 2009, vol. 9(1).
31. Ozkan-Canbolat E. i in., *An Alternative Forms of Organizing Business Model: A Model of Value Creator Networks*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, no. 150, s. 77–87.
32. Palo T., Tähtinen J., *Networked Business Model Development for Emerging Technology-Based Services*, „Industrial Marketing Management” 2013, no. 42, s. 773–782, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.015> (15.01.2018).
33. Patterson Ch., *Individual and Organizational Creativity*, 2016, <http://www.innovation.cc/news/innovation-conference/patterson.pdf> (15.01.2018).
34. Pihlajamaa M., *Going the Extra Mile: Managing Individual Motivation in Radical Innovation Development*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2017, no. 43, s. 48–66, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2017.01.003> (15.01.2018).
35. Powell W.W., *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990, vol. 12.
36. Sainio L.-M., Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., *Constituents of Radical Innovation – Exploring the Role of Strategic Orientations and Market Uncertainty*, „Technovation” 2012, no. 32, s. 591–599, <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2012.06.006> (15.01.2018).
37. Stańczyk-Hugiet E., *Badania longitudinalne w zarządzaniu, czyli jak dostrzec prawidłowości w dynamice*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 2, s. 52.
38. Stegmeier D., *Innovations in Office Design: The Critical Influence Approach to Effective Work Environments*, John Wiley & Sons, Hoboken, New York 2008.
39. Story V., O'Malley L., Hart S., *Roles, Role Performance, and Radical Innovation Competences*, „Industrial Marketing Management” 2011, no. 40, s. 952–966, doi:10.1016/j.indmarman.2011.06.025.

40. Teece D.J., *Business Models and Dynamic Capabilities*, „Long Range Planning” 2017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> (15.01.2018).
41. Törnroos J.-Å., Halinen A., Medlin C.J., *Dimensions of Space in Business Network Research*, „Industrial Marketing Management” 2017, no. 61, s. 10–19, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.06.008> (15.01.2018).
42. Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „The Academy of Management Review” 1993, vol. 18, no. 2, s. 293–321.

Business Creative Model in the Concept of Network Economy

Summary

The modern dimension of business pursuit opens a news space to determine high effectiveness of an organisation. Organisational creativity in favour of forming business creative models is built within this framework. Business creative models are based on permanent testing and experimenting, and their configuration opens new directions of corporate growth and development. The network environment is a natural environment of conceptualization and operationalisation of business creative models. It is where the way is sketched to create new income generation formulas and where a unique value proposal is outlined. The relationship presented in this way encourages creation and applicability of business creative models. The article is aimed at the presentation of key assumptions of construction and operationalisation of business creative models set in the concept of network economy. The scope of the article includes the mechanisms of configuration of business creative models along with the definition of key interfaces between the business model and network space to achieve high corporate effectiveness in a considerably shorter time perspective. The article also poses a thesis that the source of achievement of high effectiveness by companies is an appropriate design and dynamic implementation of business creative models of companies rooted in the network. The article is theoretical in character and results from the author's own observations as well as longitudinal research of business models conducted in Poland in the years 2007–2017.

Keywords: business models, network economy, strategic management
