

**dr Miłosz Łuczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**dr hab. Piotr Senkus<sup>1</sup>**

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

## **Model biznesu wykorzystujący otwartość na współpracę – wdrożenie koncepcji Internet of Things przez firmę Samsung**

**A business model and openness to cooperation –  
the implementation of the Internet of Things by Samsung**

**Streszczenie:** Dynamika zmian współczesnego otoczenia sprawia, że przedsiębiorstwa muszą poszukiwać stale nowych metod utrzymywania swojej przewagi konkurencyjnej. Obecnie, istotnym czynnikiem jest wykorzystanie technologii informatycznych ułatwiających nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z innymi podmiotami. Zgodnie z koncepcją open innovation, otwartość na współpracę może przyczynić się do powstawania tzw. wartości dodanej. Przewaga konkurencyjna współcześnie nie wynika więc z zabezpieczenia swoich kluczowych zasobów a z umiejętności ich współdzielenia i współwykorzystania. Artykuł przedstawia ilustrację modelu biznesowego wykorzystującego koncepcję open innovation na przykładzie wdrażania Internet of Things przez firmę Samsung Electronics, który został określony na podstawie badań aktywności firmy Samsung Electronics oraz doniesień portali branżowych. Artykuł ten jest częścią szerszych badań nad wykorzystaniem IoT w modelach biznesowych współczesnych organizacji.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, open innovation, relacje z otoczeniem, Internet of Things

**Abstract:** Dynamic changes of the contemporary environment force companies to seek new ways of maintaining competitive advantage. An important factor is the current use of information technologies that ease establishing and maintaining relations to other entities. According to the concept of open innovation, openness to cooperation may contribute to the formation of added value. Today, competitive advantage does not arise only from protection of key resources but results from the ability of sharing and exploiting them jointly. The article presents an illustration of a business model that uses the concept of open innovation on the example of the implementation of the Internet of Things by Samsung Electronics which has been determined based on research of the Samsung Electronics reports, web pages and technical portals. This article is a part of wider research into the use of IoT in the business models of modern organizations

**Keywords:** business model, open innovation, business relations, Internet of Things

### **Wstęp**

Model biznesu to sposób zarabiania pieniędzy i utrzymywania zysku w długim okresie<sup>2</sup> albo po prostu plan działania przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Model

---

<sup>1</sup>Adres do korespondencji: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, ul. Żytnia 17/19, 08-110 Siedlce, pok.110, piotr.senkus@uph.edu.pl

biznesu obejmuje więc selekcję klientów, tworzenie i dyferencjację oferty, określenie planu działań własnych i zleczanych na zewnątrz, konfigurowanie zestawu kluczowych zasobów, rozpoczęcie działalności rynkowej, tworzenie użyteczności dla klientów oraz najważniejsze, osiąganie zysku<sup>4</sup>.

Jednym z pierwszych zaobserwowanych i opisanych już na początku dwudziestego wieku modeli biznesu był tzw. „*bait and hook business model*”, zwracający uwagę na strategię przedsiębiorstw oferujących produkty czy usługi podstawowe po bardzo niskiej cenie (czasami przynoszących stratę) w formie przynęty – „*bait*”, oraz produktów lub usług dodatkowych, powiązanych w formie haczyków – „*hooks*”, których zakup jest wymagany, po cenie wyrównującej poprzednią stratę i to niejednokrotnie z nawiązką. Najbardziej charakterystycznym przykładem jest tu udostępniany za darmo program Adobe Reader, podczas gdy za odpowiednik posiadający funkcję tworzenia i zapisu trzeba już zapłacić.

Do najbardziej znanych „nowych” modeli biznesu zaliczano w latach pięćdziesiątych Restauracje McDonald’s i Toyotę, w latach sześćdziesiątych sieć Wall-Mart, w latach siedemdziesiątych – FedEx i Toys R Us, w latach osiemdziesiątych – Home Depot, Intel i Dell Computer, w latach dziewięćdziesiątych – Netflix, eBay, Amazon.com czy Starbucks. Współcześnie „nowe” modele biznesu związane są głównie z wykorzystaniem nowych technologii<sup>5</sup>.

Celem artykułu jest kontynuacja prowadzonej w literaturze przedmiotu dyskusji dotyczącej modeli biznesu oraz odniesienie ich do koncepcji otwartości przedsiębiorstwa oraz prezentacja model biznesu przedsiębiorstwa aktywnie zaangażowanego w stworzenie nowego standardu wymiany informacji między urządzeniami elektronicznymi w ramach koncepcji Internet of Things. Artykuł powstał na podstawie badań, „desk resaerch”, wywiadów ze specjalistami branży technicznej oraz specjalistami z zakresu zarządzania zajmującymi się modelami biznesowymi oraz BPM i automatyzacją procesów biznesowych dotyczących aktywności firmy Samsung Electronics oraz doniesień portali branżowych.

## **Model biznesu – koncepcja, składowe i źródła sukcesu**

Współczesne otoczenie charakteryzuje się nieustanną, często turbulentną, zmianą czynników wynikającą z postępu w kontekście rozwoju i wykorzystania technologii informatycznych w biznesie. Dynamika otoczenia bezpośrednio wpływa na konieczność opracowania i wdrożenia takiego sposobu zarządzania organizacją oraz przyjęcia takiej strategii, która zapewni zrównoważony wzrost oraz utrzymanie przewagi nad konkurentami. Najważniejsze wydają się być zatem działania nastawione na analizę rynku oraz wnętrza organizacji, zaspokojenie potrzeb współczesnych klientów, wdrażanie innowacji i współtworzenie wartości.

Sukces wymienionych wyżej organizacji związany był z przyjęciem nowatorskiego w danym czasie sposobu działania będącego podstawą

<sup>2</sup> Stewart D.W., Zhao Q., Internet Marketing, Business Models, and Public Policy, “Journal of Public Policy & Marketing”, Fall 2000, Vol. 19, No. 2, s. 287-296.

<sup>3</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., *Clarifying Business models: origins, present, and future of the concept*, Communications of the AIS 2005, Vol. 16, s. 1-25.

<sup>4</sup> Slywotzky A.J., *Value migration: How to think several moves ahead of the competition*, “Harvard Business School Press”, Boston, MA, 1996.

<sup>5</sup> Beasley Jr. R.E., *The Definitive Guide to Becoming a World Class Global Buyer*, Xlibris 2014, s. 154.

wyróżnienia oferty spośród produktów i usług konkurencyjnych. Pierwotnie, wysokie wyniki spółek internetowych (dot-comów) sprawiły, że zaczęto doszukiwać się źródeł sukcesu w wykorzystaniu nowych technologii w działalności organizacji, traktując je jako panaceum. Model biznesowy przedsiębiorstw działających w branży IT stał się podstawą dociekań praktycznych, a wkrótce także teoretycznych na całym świecie. Do najważniejszych prac związanych z problematyką tworzenia i wykorzystania modeli biznesowych zaliczyć można koncepcję CANVAS autorstwa A. Osterwaldera<sup>6</sup> oraz opracowania<sup>7</sup> M. Rappy, L. Applegate'a<sup>8</sup>, C. Zotta i R. Amit'a<sup>9</sup>, J. Margretty<sup>10</sup>, C.L. Tucci'ego, T.W. Malone'a czy H. Chesbrough'a. W polskiej literaturze przedmiotu tematykę tę można znaleźć w dziełach<sup>11</sup> J. Brzóska<sup>12</sup>, K. Obłója<sup>13</sup>, M. Muszyńskiego<sup>14</sup>, B. Nogalskiego<sup>15</sup>, T. Gołębiowskiego i jego zespołu<sup>16</sup> oraz wielu innych badaczy.

Analiza modelu biznesowego według zakresu i liczby wchodzących w jego skład elementów można dokonać określając<sup>17</sup>:

- definicję modelu biznesowego,
- komponenty (parametry i wymiary),
- klasyfikacje i typologie,
- graficzną formę odzwierciedlającą strukturę modelu,
- zmianę w modelu biznesowym,
- metody ewaluacji.

<sup>6</sup> Osterwalder A., *The Business Model Ontology. A Proposition In A Design Science Approach*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, 2013, <http://www.businessmodelgeneration.com> (dostęp marzec 2015).

<sup>7</sup> Zysińska M., *Koncepcja modelu biznesowego I jej znaczenie w analizie przedsiębiorstw branży TSL*, „Transport samochodowy”, 4-2013, s. 30.

<sup>8</sup> Applegate L., Austin R., Soule D., *Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases*, Mc Graw – Hill, 2009.

<sup>9</sup> Zott Ch., Amit R., Massa L., *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*, IESE Business School University of Navarra, 2013.

<sup>10</sup> Margretta J., *Tajniki Modelu Biznesowego*, „Harvard Business Review Polska”, 2003.

<sup>11</sup> Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, 2(97) Marzec–Kwiecień, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.

<sup>12</sup> Brzóska J., *Model biznesowy - Współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i zarządzanie”, Kwartalnik naukowy, Nr 2(6), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, [http://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/Documents/Kwartalnik\\_naukowy/KN6.pdf](http://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/Documents/Kwartalnik_naukowy/KN6.pdf) (dostęp marzec 2015).

<sup>13</sup> Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*, PWE, Warszawa 2002.

<sup>14</sup> Muszyński M., *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2006.

<sup>15</sup> Nogalski B., *Idea strategii błękitnego oceanu w rozwiązywaniu kluczowych problemów polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania* [w:] Rokita J. (red.) *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, GWSH im. W. Korfańskiego w Katowicach, Katowice 2008; Nogalski B., Bednarska N., *Strategia Błękitnego Oceanu jako wytyczna restrukturyzacji zakresu działalności biznesowej przedsiębiorstwa* [w:] Herman A., Poznańska K. (red.) *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, T. 2, Szkoła Główna Handlowa; Warszawa 2008; Nogalski B., *Modele biznesu...*, op. cit.

<sup>16</sup> Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.

<sup>17</sup> Pateli A.G., Giaglis G.M., *A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models*, 16th Bled eCommerce Conference eTransformation, Slovenia 2003, [https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/4c84233423603ad0c1256ea1002d1a29/\\$FILE/25Pateli.pdf](https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/4c84233423603ad0c1256ea1002d1a29/$FILE/25Pateli.pdf) (dostęp marzec 2015); Sierotowicz T., *Koncepcja modeli biznesowych organizacji działających w wirtualnej przestrzeni życia gospodarczego*, [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_1\\_4\\_30.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_4_30.pdf), 2013, [za:] Zysińska M., *Koncepcja modelu...*, op. cit., s. 30.

W prezentowanym artykule, ze względu na przyjęty cel oraz specyfikę przykładu dodana zostanie analiza źródeł sukcesu, natomiast pominięta zostanie kwestia metod ewaluacji.

### Definicja modelu biznesowego

Analizując opracowania dotyczące modeli biznesowych i strategii przedsiębiorstw można zauważyć, że dotyczą one opisu rzeczywistości organizacji oraz tworzą spójny, współzależny i współprzyczyniający się system działań ukierunkowanych na osiągnięcie założonego celu. Mimo tego, że potocznie często terminy te używane są zamiennie, istotne jest ich rozróżnienie<sup>18</sup>.

Zdaniem J. Magretty model biznesowy można określić jako „dobrą opowieść” (*Good Story*), bliską sercu, która tłumaczy plany działania organizacji. Dobry model biznesowy powinien być odpowiedzią na pytania P. Druckera: Kim jest konsument? i Co ceni najbardziej? Powinien także wskazywać na to, jak dostarczyć konsumentom wartość przy odpowiednim koszcie oraz jak zarobić pieniądze. Model biznesowy określa zatem w sposób systemowy związki pomiędzy poszczególnymi elementami biznesu wskazując na ich miejsce i rolę. Model biznesowy nie uwzględnia jednak bardzo ważnego aspektu działalności: sposobów konkutowania, za który odpowiedzialna jest właśnie przyjęta strategia konkutowania. To ona przecież powinna określać, w jaki sposób organizacja ma być lepsza od rywali. Bycie lepszym związane jest z byciem innym, unikatowym. Ważne jest zatem takie działanie, którego nikt inny nie podejmuje ani nie może podjąć. Strategia powinna wskazywać więc na to, jak odnieść sukces przez wyróżnienie się<sup>19</sup>.

Podobnie uważa B. Nogalski, określając model biznesowy jako pojęcie odzwierciedlające statyczny charakter pewnego układu elementów oraz relacji występujących między nimi. Ujęcie schematyczne wzorców działania przedsiębiorstw zawarte w modelu biznesowym może być dokonane w sposób abstrakcyjny. Z kolei strategia wprost określa sposób realizacji przyjętego celu. Opisuje zatem dynamiczny charakter zjawiska, wskazując na konieczność nieustannego dopasowywania działalności organizacji do zmiennych warunków otoczenia<sup>20</sup>. Należy jednak zauważyć, że w przypadku gdy nowy model biznesowy jest na tyle innowacyjny aby dokonać zmian w sposobie działania branży czy rynku, tworząc barierę duplikacji, sam może stać się podstawą przewagi konkurencyjnej<sup>21</sup>.

Każdy nowy model biznesu jest wariacją ogólnej koncepcji tworzenia łańcucha wartości. Obejmuje on dwa obszary: tworzenia produktów i ich sprzedaży. Pierwszy z nich związany jest z takimi działaniami jak projektowanie, dobór surowców i technologii, proces produkcji itp. Drugi obejmuje poszukiwanie i obsługę klientów, tworzenie relacji czy fizyczną dystrybucję i obsługę transakcji.

<sup>18</sup> Nogalski B., *Modele biznesu...*, op. cit., Gołębiowski T., Dudzik T.M, Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu...*, op. cit.

<sup>19</sup> Magretta J., *Why Business Models Matter?*, „Harvard Business Review”, May 2002, <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> (dostęp marzec 2015).

<sup>20</sup> Nogalski B., *Modele biznesu...*, op. cit.

<sup>21</sup> Magretta J., *Why Business...*, op. cit.

Nowy model biznesu może skupiać się zatem zarówno na wprowadzeniu nowego produktu dla niezaspokojonej dotąd potrzeby, jak i na innowacji procesowej w zakresie poprawy obsługi, czy procesu sprzedaży dotychczasowego produktu i usługi<sup>22</sup>. Efektem zmian musi być jednak powstanie dodatkowej wartości.

Jak wskazuje J. Brzóska, osiągnięcie ponadprzeciętnej rentowności w skali sektora jest efektem uzyskiwania wyższej niż u konkurencji wartości dodanej, wynikającej z bardziej efektywnego funkcjonowania na rynku, która to z kolei zależy od osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej<sup>23</sup>. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej wynika z różnorodności działań rynkowych przedsiębiorstw. Według K. Obłój model biznesowy jako pojęcie systemowe obejmuje wiele elementów kształtujących typ przewagi konkurencyjnej, główne zasoby i umiejętności będące twórczym działaniem oraz konfigurację łańcucha wartości. Różnorodność działalności organizacji wynika zatem z indywidualnej konfiguracji tychże obszarów<sup>24</sup>. Ważne jest określenie unikatowego zestawu elementów i relacji między nimi. Model biznesowy odzwierciedla więc logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej sytuacji, określa wartość oferowaną grupom klientów, podstawowe zasoby, działania (procesy) i relacje zewnętrzne danej organizacji. Wszystko to zapewnia przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną w danej dziedzinie, przyczyniając się do zwiększania jego wartości<sup>25</sup>. Kluczem tej przewagi, zdaniem de Wit i Meyer, jest właśnie odpowiednia kompozycja zasobów, działań oraz oferowanych produktów służących tworzeniu wartości dla klientów<sup>26</sup>. Podsumowując można przyjąć, że uniwersalny model biznesu powinien określać: zasoby, działania oraz ich konfigurację, zapewniającą możliwość kształtowania wartości w odniesieniu do określonych czynników otoczenia.

### Źródła sukcesu modelu biznesowego

Literatura przedmiotu wskazuje na występowanie dwóch odmiennych podejść do kształtowania strategii (modelu biznesowego) organizacji, której podstawą może być specyfika otoczenia albo wewnętrzne silne strony<sup>27</sup>. Pierwsze z podejść, egzogeniczne, oparte jest na koncepcji pozycjonowania. Podkreśla konieczność identyfikacji i śledzenia zmian zachodzących w otoczeniu oraz podporządkowania tym zmianom działalności rynkowej<sup>28</sup>. Przewaga konkurencyjna może zatem wynikać z przyjęcia jednej z kilku pozycji, polegającej na koncentracji wysiłków na obsłudze niszy rynkowej, różnicowaniu produktów albo przyjęcia pozycji lidera i dyktowaniu warunków rynkowych w wyniku posiadania większej siły

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Brzóska J., *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 17.

<sup>24</sup> Obłój K., *Tworzywo skutecznych...*, op. cit.

<sup>25</sup> Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu...*, op. cit.

<sup>26</sup> de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

<sup>27</sup> Ustuner, T., Godes, D., *Sieci relacji: klucz do efektywnej sprzedaży*, „Harvard Business Review Polska”, 2007, Nr 10.

<sup>28</sup> Mintzberg H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *Strategia Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York 1998.

przetargowej. Drugie podejście, endogeniczne, wiąże przewagę konkurencyjną z czynnikami wewnętrznymi – zasobami<sup>29</sup>.

Zgodnie z koncepcją zasobową (*Resource Based View*) sukces przedsiębiorstwa w znacznym stopniu zależy od posiadanych zasobów<sup>30</sup>. Przedsiębiorstwo ma zatem możliwość wpływania na przewagę konkurencyjną odpowiednio dobierając kluczowe w odniesieniu do czynników zewnętrznych aktywa (zasoby materialne i niematerialne) oraz zdolności (umiejętności wykorzystania zasobów). Kluczowość zasobów wynika z koncepcji VRIN wskazujących na pewne cechy zasobów, umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zaliczyć do nich można generowanie wartości, rzadkość występowania, utrudnienie imitacji i brak substytucyjności<sup>31</sup>. Ponadto, kluczowe zasoby powinny umożliwiać utrzymanie się na rynku i być „lepsze” od kompetencji (zasobów) konkurentów<sup>32</sup>. Za najbardziej kluczowe można więc uznać zasoby materialne, które przedsiębiorstwo posiada na wyłączność oraz zasoby niematerialne, stanowiące efekt kombinacji wiedzy i doświadczenia. Takie określenie kluczowości zasobów w zasadzie wskazuje na konieczność przyjęcia „pozycji obronnej”, czyli zdobycia, ukrycia i ochrony przewagi nad konkurentami.

Zmiany zachodzące w otoczeniu, a w szczególności rosnąca szybkość transmisji informacji oraz upowszechnienie dostępu do niej sprawiają, że utrzymanie kluczowych zasobów staje się coraz trudniejsze. Zagadnienie kluczowości zasobów musi zatem uwzględniać dynamikę, jako współczesną cechę rynku, wynikającą z potrzeby nieustannego uczenia się<sup>33</sup> nowości<sup>34</sup> oraz zdolności innowacyjnego i efektywnego wykorzystania zgromadzonych zasobów<sup>35</sup>. Nie bez znaczenia jest więc taki model biznesu, który będzie zapewniał skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności<sup>36</sup>. Przewaga konkurencyjna wynika zatem nie tylko z posiadania ale z nieustannego uaktualniania zestawu kluczowych zasobów w odniesieniu do zmieniających się czynników zewnętrznych.

Analizując współczesny model biznesowy należy wspomnieć także o zaobserwowanej i zdefiniowanej przez H. Chesbrough koncepcji otwartej innowacji (*open innovation*)<sup>37</sup>, zgodnie z którą organizacje mogą zwiększać swoją

<sup>29</sup> Ustuner, T., Godes, D., *Sieci relacji...*, *op. cit.*

<sup>30</sup> Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, 1984, Vol. 5; Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, Vol. 17, No. 1; Hunt S.D., Morgan R.M., *The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions*, „Journal of Marketing”, 1996, Vol. 60.

<sup>31</sup> Barney J., *Firm Resources...*, *op. cit.*, s. 99-120; Nelson R., *Why Do Firm Differ, and How Does it Matter?*, „Strategic Management Journal”, 1991, Winter Special Issue, No. 12, s. 61-74; Prahalad C., Hamel G., *The Core Competency of the Company*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3, May-June, s. 79-91; Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, 1997, Vol. 18, No. 7, s. 509-533.

<sup>32</sup> Collins D.J., Montgomery C.A., *Competing on Resources*. Harvard Business Review, lipiec-sierpień 1995

<sup>33</sup> Dierickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, Vol. 35, No. 12, s. 1504-1511.

<sup>34</sup> Dosi G., Nelson R., Winter S., *Introduction*, [w:] *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 15.

<sup>35</sup> Grant R.M., *Contemporary Strategy, Analysis, Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, Oxford 2002, s. 223-275.

<sup>36</sup> Oblój K., *Tworzywo skutecznych...*, *op. cit.*, s. 98.

<sup>37</sup> Chesbrough H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2003.

innowacyjność poprzez przejmowanie wiedzy z otoczenia oraz rozwijać rynek poprzez zewnętrzne wykorzystanie wiedzy organizacji<sup>38</sup>. Uwarunkowana jest koniecznością wdrożenia networkingu, formalizacji współpracy, przedsiębiorczości, proaktywnego zarządzania własnością intelektualną oraz badaniami i rozwojem jako podstawą tworzenia wiedzy, ale także zdolności jej asymilacji z zewnątrz. Ponadto ważne jest podkreślenie znaczenia i zaangażowania wszystkich podmiotów (*user involvement*) oraz (*user centricity*), a także wprowadzenie platform umożliwiających współpracę<sup>39</sup>. Przewaga konkurencyjna może zatem być kształtowana w wyniku współpracy i dzielenia się wiedzą (zasobami) w celu tworzenia wartości niemożliwej do uzyskania w pojedynkę. Koncepcja ta jest przeciwieństwem koncepcji zamkniętej innowacji (*closed innovation*), zgodnie z którą organizacje wykorzystują wyłącznie i samodzielnie wiedzę, którą są w stanie wytworzyć we własnym zakresie. Dotychczasowe postulaty kluczowości zasobów pozostają nadal ważne ale podstawą sukcesu jest współpraca, a nie zajmowanie „pozycji obronnej”.

Kluczowym aspektem współczesnej działalności rynkowej jest budowanie długofalowych relacji czy sieci biznesowych<sup>40</sup>. W zależności od przyjętego celu współpracy różny może być ich zakres i charakter. W praktyce alianse między przedsiębiorstwami najczęściej dotyczą uzupełniania luk we własnej ofercie, zwiększenia potencjału produkcyjnego lub zwiększenia pozycji przetargowej w stosunku do innych podmiotów. Każdy partner odgrywa znaczącą rolę jako niezbędny dostawca wartości dodanej w obrębie łańcucha produkcyjno-sprzedażowego<sup>41</sup>. Obserwacja działalności przedsiębiorstw wskazuje jednak, że współcześnie możliwa jest także partnerska współpraca między rywalami rynkowymi. Wbrew idei ochrony własnych zasobów, pokusa wartości dodanej wynikającej z możliwości wdrażania coraz to nowych i lepszych innowacji sprawia, że konkurenci decydują się na ujawnienie swoich tajemnic konkurentom<sup>42</sup>.

## Elementy składowe

Najpowszechniejszym i najczęściej przywoływanym modelem biznesu jest CANVAS autorstwa A. Osterwaldera<sup>43</sup>. Podstawą modelu jest dostarczenie konkretnej wartości dla odpowiednich grup klientów. Organizacja może tego dokonać odpowiednio organizując swoje zasoby i czynności. W skład modelu wchodzi dziewięć komponentów: klienci, partnerzy, zasoby, czynności, wartość dodana, koszty, przychody, kanały oraz relacje z klientami.

Podstawowym elementem modelu jest prawidłowa segmentacja klientów ze względu na potrzeby, zachowania czy inne kryteria w celu jak najlepszego

<sup>38</sup> Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (red.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, London 2006, s. 1.

<sup>39</sup> Vallat J., *Intellectual Property and Legal Issues in Open Innovation in Services*. OISPG, European Commission, Brussels 2009.

<sup>40</sup> Ustuner, T., Godes, D., *Sieci relacji...*, op. cit.; Fonfara K. (red.), *The Development of Business Networks in the Company Internationalisation Process*, Poznań University of Economics Press, Poznań 2012.

<sup>41</sup> Nogalski B., *Modele biznesu...*, op. cit.

<sup>42</sup> Przypadek współpracy firmy Samsung oraz Apple w zakresie produkcji znacznej podzespołów dla produktów Apple przez największego konkurenta rynkowego w dziedzinie smartfonów firmy Samsung.

<sup>43</sup> Osterwalder A., *The Business Model...*, op. cit.

dopasowania oferty. Wyróżnić można klientów zdywersyfikowanych, segmentowanych, niszowych i masowych. Drugim ważnym elementem modelu jest tworzenie i dostarczanie wartości dodanej odpowiednim grupom klientów. Wartość dodana może być obietnicą świadczenia usług, możliwością korzystania z designu lub marki, bądź wiązać się z obniżką kosztów działalności<sup>44</sup>. Jest ona postrzegana subiektywnie przez klientów. Trzecim, najistotniejszym elementem, są kluczowe zasoby niezbędne do wytworzenia wartości dodanej.

Model CANVAS przyjmuje graficzną formę dziewięciopolewego szablonu, który w sposób bardzo uniwersalny, uproszczony i intuicyjny ukazuje model działania konkretnego przedsiębiorstwa. Właśnie ze względu na te cechy jest bardzo elastyczny i może być wykorzystany w różnych branżach.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele innych koncepcji modelu biznesowego wskazujących na zbliżone zestawy elementów. Interesującego porównania dwudziestu trzech koncepcji dokonała M. Zysińska<sup>45</sup> wyróżniając dziesięć najczęściej pojawiających się komponentów. Należą do nich:

- propozycja wartości dla klienta (występuje w 22 koncepcjach),
- źródła przychodów (w 15),
- kształt łańcucha wartości / miejsce w łańcuchu dostaw (w 11),
- kluczowe zasoby, kompetencje (i ich konfiguracja) (w 11),
- segmenty rynku/klienci (w 9),
- relacje z otoczeniem (partnerami) (w 9),
- źródła zysków (w 8),
- strategia (w 8),
- oferta firmy (w 8),
- koszty, rentowność (w 4).

Powyższa analiza wskazuje, że najbardziej istotnym elementem modelu biznesowego jest to, co przedsiębiorstwo ma do zaoferowania – wartość dla klienta. Element ten obejmuje konieczność tworzenia przewagi konkurencyjnej, jak i ciągłego wdrażania innowacji. Drugim ważnym elementem jest kształt łańcucha wartości, obejmujący segmentację klientów i odpowiednią redystrybucję tej wartości. Trzecim ważnym elementem są źródła sukcesu, obejmujące kluczowe zasoby i działania ale także przychody i koszty działalności.

## Typologie modeli biznesowych

Wspomniana wielość definicji modelu biznesowego sprawia, że w literaturze przedmiotu znaleźć można liczne przykłady ich klasyfikacji i typologii. Wyróżnić można modele teoretyczne wynikające z podejścia koncepcyjnego, modele praktyczne stanowiące odzwierciedlenie działalności konkretnych przedsiębiorstw i hybrydowe, będące próbą połączenia dwóch poprzednich, przyporządkowujące modele teoretyczne do rzeczywistości. Podstawą wyróżnienia może być też ich zakres przedmiotowy. Modele o szerszym ujęciu obejmują syntetyczny i bardziej ogólny obraz przedsiębiorstwa, podczas gdy modele w ujęciu węższym są bardziej szczegółowe i dają się lepiej skwantyfikować.

<sup>44</sup> Zysińska M., *Koncepcja modelu...*, op. cit., s. 43.

<sup>45</sup> Ibidem, s. 33.



Najpełniejszą listę modeli biznesowych zaproponowali A. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Adelman. Do najczęściej wymienianych należą: model zysku wieloelementowego, model zysku „łącznicy”, model zysku z piramidy wyrobów, model zysku z mnożnika czy model zysku z rozwiązań dla klienta<sup>46</sup>. W polskiej literaturze przedmiotu wskazać można typologię praktycznych modeli biznesowych polskich przedsiębiorstw T. Gołębiowskiego wyróżniającą: tradycjonalistę, gracza rynkowego, zleceniobiorcę, specjalistę, dystrybutora i integratora<sup>47</sup> oraz klasyfikację K. Obłója, wykorzystującą jako parametr podziału konfigurację łańcucha wartości, wymieniającą: dyrygenta, operatora i integratora<sup>48</sup>.

W literaturze przedmiotu znaleźć można jednak także typologie modeli biznesowych wykorzystujące określony zbiór kategorii. Ich zaletą w kontekście prezentowanego artykułu jest wykazanie najczęściej czterech głównych elementów, będących podstawą budowy modelu biznesowego. Kategorie owych typologii najczęściej odpowiadają parametrom modelu biznesowego K. Obłója. Analiza poszczególnych modeli biznesowych z perspektywy przyjętego zestawu kategorii sprawia, że pojawia się możliwość tworzenia nowych modeli, stanowiących kombinację poprzednich, a nowy model staje się trudny do naśladowania<sup>49</sup>, a więc unikatowy, przyczyniający się do tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Typologia J. Brzóska<sup>50</sup> wskazuje na cztery główne elementy, stanowiące podstawę budowy modelu biznesowego. Wyróżnia się zatem:

- modele biznesu oparte na determinantach rentowności, ekonomicznej efektywności, umiejętności tworzenia wartości i zarządzania łańcuchem wartości, analizie źródeł zysku, posiadanych zasobów oraz kosztów i dochodów w długim okresie,
- modele biznesu eksponujące przewagę konkurencyjną, bazującą na tworzeniu i dostarczaniu wartości odpowiednim klientom, wykorzystywaniu i odbudowie kluczowych zasobów oraz odpowiednim działaniom ukierunkowanym na utrzymanie przewagi nad konkurentami,
- modele biznesu oparte na unikalnej kombinacji zasobów tworzących wartość i konkurencyjność, w odniesieniu do potencjału przedsiębiorstwa oraz umiejętności jego wykorzystania w odniesieniu do sytuacji,
- modele biznesu wykorzystujące innowacyjność zarówno w wymiarze organizacyjnym jak i przy tworzeniu wartości.

Zbliżony zestaw elementów stanowiących kryteria typologii modeli biznesowych prezentuje M. Zysińska, wymieniając<sup>51</sup>:

- konfigurację łańcucha wartości,
- strategiczne zasoby i umiejętności,
- rodzaj przewagi konkurencyjnej,

<sup>46</sup> Slywotzky A.J., Morrison D.J., Adelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000, [za:] Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu...*, op. cit., s. 41-42.

<sup>47</sup> Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu...*, op. cit., s. 82-93.

<sup>48</sup> Obłój K., *Tworzywo skutecznych...*, op. cit., s. 104-121.

<sup>49</sup> Zysińska M., *Koncepcja modelu...*, op. cit., s. 42.

<sup>50</sup> Brzóska J., *Model biznesow...*, op. cit.

<sup>51</sup> Zysińska M., *Koncepcja modelu...*, op. cit., s. 42.

- innowacyjność i szybkość działania.

Można przyjąć, że te właśnie elementy stanowią niezbędny zbiór decyzyjny w procesie określania modelu biznesowego, zarówno w podejściu koncepcyjnym przy konstrukcji nowego modelu, jak i empirycznym w trakcie analizy działalności przedsiębiorstwa.

### Zmiana w modelu biznesowym

Zmienność warunków otoczenia, a w przypadku przedsiębiorstw opierających swój model biznesowy na innowacjach, także działalność pozostałych podmiotów rynkowych w tym konkurentów sprawia, że istotnym elementem konstrukcji modelu biznesowego jest określenie zakresu i sposobu wprowadzania zmian w sferze organizacyjnej i biznesowej. Dopasowania te mogą dotyczyć zarówno relacji z otoczeniem, segmentacją klientów, współpracy w ramach sieci biznesowej ale także procesów organizacyjnych, technologicznych, rekonfiguracji zasobów czy przetasowania portfela produktów<sup>52</sup>. Wszystko po to, aby dopasować istniejący model do aktualnego, w dynamicznym otoczeniu układu parametrów zewnętrznych.

W swoich rozważaniach B. Nogalski wskazuje na dwa przeciwstawne podejścia do tzw. odnowy strategicznej, rekonfiguracji lub rewitalizacji modelu biznesowego<sup>53</sup>. Pierwsze z nich to podejście rewolucyjne. Polega ono na szybkim i radykalnym zerwaniu z przeszłością i wprowadzeniem zmian, które w znacznym stopniu modyfikują dotychczasowy model biznesowy. Jest to tak zwana „perspektywa odnowy skokowej” i związana jest najczęściej z wdrażaniem pojawiających się innowacji. Drugie to podejście ewolucyjne. Polega ono na powolnym i stopniowym modyfikacjom istniejącego modelu w celu dokonania korekty lub usprawnienia stosowanych już rozwiązań. Jest to tak zwana „perspektywa odnowy płynnej”. Związana jest z ideą ciągłego doskonalenia i uczenia się organizacji.

Działania te, choć z definicji odmienne, nie wykluczają się. Jak wskazuje praktyka, wiele przedsiębiorstw wykorzystuje te podejścia jednocześnie. Pierwsze, w celu wykorzystania pojawiających się szans poprawy swojej przewagi nad konkurencją, zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną. Drugie w celu korekty i bieżącego dopasowania prowadzonej działalności. Uwzględnienie tych podejść w analizie modelu biznesowego jest zatem ważne.

### Graficzna prezentacja modelu biznesowego wykorzystującego koncepcję open innovation

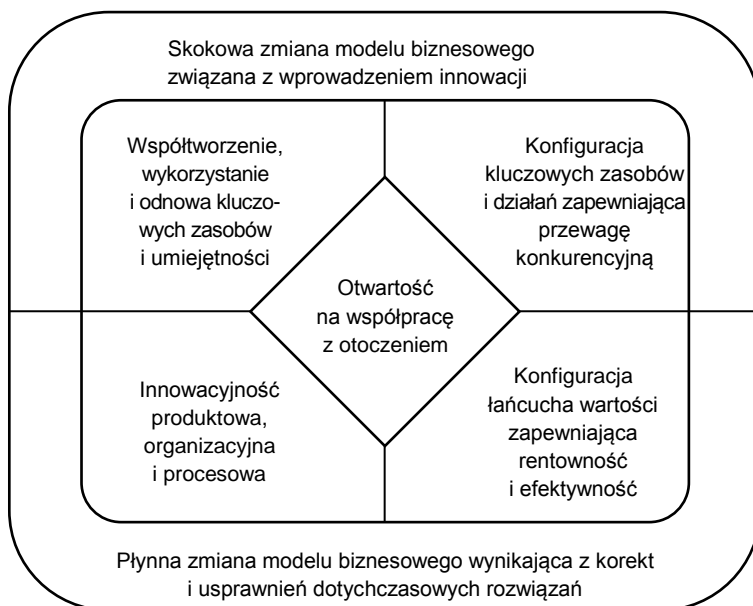
W świetle współczesnych uwarunkowań nowej gospodarki, przedsiębiorstwa zmuszone są poszukiwać nowych sposobów utrzymania przewagi nad konkurentami poprzez kreowanie nowych zasobów, zachowań i postaw. Coraz częściej wskazuje się na takie koncepcje jak: przedsiębiorczość, kapitał intelektualny, zrównoważony rozwój czy odpowiedzialność społeczną. Ważne jest zatem opracowanie modelu biznesowego, w którym organizacja w sposób

<sup>52</sup> Nogalski B., *Modele biznesu...*, op. cit., s. 8.

<sup>53</sup> Ibidem, s. 8-9.

aktywny (w przeciwieństwie do zachowania biernego, reaktywnego czy proaktywnego), dzięki posiadanym zasobom, będzie mogła kształtować środowisko swojego działania<sup>54</sup>.

Przyjmując dotychczasowe rozważania dotyczące modelu biznesowego oraz biorąc pod uwagę założenia koncepcji *open innovation* można przypuszczać, że podstawą współczesnego modelu biznesu jest tworzenie interakcji z otoczeniem i to w odniesieniu do jego czterech, wymienionych wcześniej, głównych elementów.



Rys. 1. Model biznesu wykorzystujący koncepcję otwartości na współpracę z otoczeniem  
Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany na rysunku 1 model biznesowy przyjmuje jako punkt centralny tzw. otwartość na współpracę z otoczeniem. Otwartość związana jest z przyjęciem koncepcji współtworzenia wartości. Współpraca musi dotyczyć obu kierunków na zewnątrz (*inside-out*) i do wewnątrz (*outside-in*). Otoczenie z kolei należy rozumieć szeroko jako ogół podmiotów zewnętrznych, ale także społeczeństwo jako całość i środowisko naturalne. Przyjęcie takiego podejścia rzutuje na pozostałe elementy modelu.

Powszechnie wiadomo, że kluczowe zasoby i działania (umiejętności) mogą kształtować przewagę konkurencyjną. Wejście w ich posiadanie może jednak dla organizacji być trudne (czaso- i pracochłonne). Przewaga może być jednak kształtowana w wyniku współpracy większej liczby podmiotów w wyniku połączenia i wspólnego wykorzystania ich zasobów. W przyjętym, szerokim rozumieniu otoczenia, należy jednak wziąć pod uwagę możliwość tworzenia

<sup>54</sup> Ibidem, s. 4-6.

zasobów wspólnie z społeczeństwem w wyniku wykorzystania systemów otwartych. Podobnie jest z konfigurowaniem zasobów i działalności w kluczowe zestawy. Współdziałanie wielu podmiotów ale także całego społeczeństwa może wpływać na kształt wartości dostarczanej odpowiednim stronom z pożytkiem dla wszystkich (w tym środowiska naturalnego). Wskazana wartość najczęściej wynika z innowacyjności jednego lub więcej współpracujących ze sobą podmiotów. Czasami także z samej współpracy. Innowacja może dotyczyć zarówno ostatecznej oferty, jak i samej organizacji działalności oraz dziejących się w niej procesów. Wreszcie, równie istotnym elementem modelu jest konfiguracja łańcucha wartości a w szczególności przyjęcie roli jej konfiguratora. Otwartość w tym zakresie dotyczy możliwości wykorzystania mocnych i słabych stron podmiotów współpracujących w odniesieniu do szans i zagrożeń otoczenia, która zapewni wszystkim rentowność i efektywność działania. Analizując aspekty związane ze zmianą i odnową modelu biznesowego można przyjąć, że zarówno podejścia skokowe, jak i płynne, są na tyle istotne w kontekście szybkości reakcji na zmiany otoczenia, że należy je uwzględnić w modelu.

### **Ilustracja modelu biznesowego wykorzystującego koncepcję *open innovation* na przykładzie wdrażania Internet of Things przez firmę Samsung Electronics<sup>55</sup>**

Samsung Electronics powstała w 1969 roku jako część grupy Samsung. W wyniku własnego rozwoju oraz licznych fuzji i przejęć firma ta stała się liderem w zakresie dostawy rozwiązań informatycznych. Portfolio Samsung Electronics obejmuje szeroką gamę produktów w trzech obszarach biznesowych: elektroniki konsumenckiej (ekrany i wyświetlacze, elektroniczny sprzęt gospodarstwa domowego, rozwiązania drukujące, rozwiązania dla branży medycznej), IT i komunikacji mobilnej (komunikacja, sieci, technika obrazowania cyfrowego) oraz produkcji komponentów (pamięci, układy LSI, technologia LED). Firma skupia się na tworzeniu i dostawie najwyższej jakości innowacyjnych produktów i usług, których celem jest poprawa komfortu i ułatwienie życia całej globalnej społeczności.

#### *Otwartość na współpracę z otoczeniem*

Wizja Samsung Electronics „Inspirować świat, tworzyć przyszłość” odzwierciedla istotę dążenia do opracowywania innowacji, zarówno w dziedzinie technologii, produktów, jak i rozwiązań dla klienta. Dla Samsung Electronics ważne są relacje z klientami i partnerami. Działania firmy nastawione są jednak także na zachęcanie całego otoczenia do wspólnego tworzenia lepszego świata, „eksycytującej i pełnej perspektyw przyszłości dla wszystkich”.

Idea ta jest zbieżna z koncepcją Internet of Things, w której urządzenia elektroniczne wykorzystywane w życiu codziennym komunikują się wzajemnie w sposób automatyczny, przekazując aktualne i odpowiednie informacje. Szacunkowe liczby wskazują na istnienie 30 miliardów urządzeń elektronicznych wykorzystywanych współcześnie, i wzrost ich liczby do 212 miliardów w 2020 roku. W celu zapewnienia bezproblemowej komunikacji między tymi urządzeniami

<sup>55</sup> Ilustracja modelu biznesowego powstała na podstawie danych pochodzących ze stron internetowych: [www.samsung.com/pl](http://www.samsung.com/pl) oraz [openinterconnect.org](http://openinterconnect.org).

powołane zostało Open Interconnect Consortium (OIC), którego Samsung jest jednym z założycieli.

Zadaniem OIC jest zdefiniowanie wspólnych ram komunikacji wykorzystujących obecne standardy technologiczne w celu połączenia bezprzewodowego wszystkich urządzeń. Kluczowym elementem projektu jest opracowanie otwartego systemu komunikacji, przeznaczonego dla wszystkich niezależnie od branży: automatyki domowej, biznesu, przemysłu motoryzacyjnego, medycyny i zdrowia itp. Do przystąpienia i współpracy z OIC zaproszone są wszystkie podmioty zainteresowane uczestnictwem w tym projekcie.

#### *Współtworzenie, wykorzystanie i odnowa kluczowych zasobów i umiejętności*

Odpowiedzialność Samsung Electronics, wynikająca z pozycji kreatywnego lidera, związana jest z chęcią wykorzystania własnych zasobów do tworzenia nowych wartości w obrębie całej branży. Firma ta jest już dostawcą wielu produktów i rozwiązań dla klientów prywatnych i biznesowych. Tworzenie i wdrażanie innowacji produktowych powoduje, że w ofercie Samsung pojawiają się coraz to nowe rozwiązania wynikające z ułatwień komunikacyjnych. Powołanie OIC otwiera jednak dodatkowe możliwości.

OIC zrzesza wiodące firmy z branży dostarczającej podzespoły, rozwiązania komunikacyjne, gotowe urządzenia elektroniczne, oprogramowanie i rozwiązania sieciowe. Część z nich stanowi konkurencję dla Samsung Electronics, reszta to dobra komplementarne. Wszystkie jednak mają jedną wspólną cechę – mogą się wzajemnie komunikować.

Firmy zrzeszone w ramach OIC to przedsiębiorstwa dysponujące wiedzą i innymi zasobami niezbędnymi do wprowadzania konkurencyjnych na rynku produktów. Połączenie wiedzy i zasobów tych podmiotów mogłoby doprowadzić do powstania jeszcze lepszych i bardziej kompatybilnych rozwiązań.

#### *Konfiguracja kluczowych zasobów i działań zapewniająca przewagę konkurencyjną*

Współpraca w ramach OIC ukierunkowana na stworzenie wspólnego otwartego sposobu komunikacji może być cenna dla wszystkich podmiotów. Dzielenie się wiedzą i tworzenie wspólnych rozwiązań może sprawić, że przedsiębiorstwa nie będą dublowały wysiłku włożonego w opracowanie wszystkich elementów wielu standardów. Otwarty standard umożliwia także połączenie większej liczby urządzeń co może być ważne z perspektywy klientów.

Niewątpliwie ważnym aspektem każdego standardu jest liczba urządzeń wspierających. Sytuacja idealna występuje, kiedy dane przedsiębiorstwo posiada wszystkie niezbędne elementy do opracowania i dostarczenia pełnej gamy produktów. W pozostałych sytuacjach wymagana jest współpraca większej liczby podmiotów uzupełniających się wzajemnie. Przewaga konkurencyjna w takim kontekście wynika z otwartości i kompletności systemu w którym klienci mogą dobrać zestaw najbardziej odpowiednich produktów.

Produkty niezależne, nie wspierające określonego standardu, mogą być postrzegane jako gorsze a w efekcie nie brane pod uwagę.

### *Innowacyjność w zakresie produktów, rozwiązań i organizacji*

Samsung Electronics jest liderem w zakresie dostawy innowacyjnych produktów w obszarze IT i komunikacji mobilnej. Tworzenie i wykorzystywanie najnowszych rozwiązań technologicznych sprawia, że urządzenia Samsung (smartfony, tablety czy smartwatche) uzyskują wiele nagród i uznanie wśród klientów. Poza innowacyjnością w sferze produktowej firma stara się także dostarczać gotowe rozwiązania, z wykorzystaniem oferowanych produktów różnym segmentom rynku. Bardzo istotna dla Samsung Electronics jest, oprócz rynku konsumpcyjnego, oferta rozwiązań dla biznesu w sektorach które tworzy w oparciu o własne produkty:

- Finansów i bankowości – cyfrowe usługi: technologii zbliżeniowych, prezentacji informacji, usług i aplikacji on-line czy zdalnej komunikacji; rozwiązań dla biznesu w postaci chmur danych, zdalnej pracy i zdalnej obsługi urzędzeń elektronicznych w biurze; bezpieczeństwa transmisji i przechowywania danych.
- Logistyki i transportu – wizualizacja procesów: graficzna prezentacja i uproszczenie treści, zarządzanie i monitorowanie zasobów; działania operacyjne: kontrola i kasowanie biletów, składanie i realizacja zamówień, e-commerce, wsparcie on-line; obsługa pasażerów: interaktywne monitory, rozrywka, punkty samoobsługowe, inteligentne powiadomienia, cyfrowe powitania.
- Hotelarskim – obsługa gości: automatyzacja przepływu informacji on-line, prezentacja oferty, zdalna obsługa urzędzeń, personalizacja usług; usprawnienie działania: organizacja wydajności personelu, komunikacja między działami, możliwość dokonania personalizacji usług dla gości, oszczędność kosztów; nowoczesne technologie.
- Medycznym – monitorowanie stanu zdrowia, personalizacja opieki, dostęp do informacji medycznej, komunikacja personelu, integracja opieki między różnymi działami, praca w terenie, natychmiastowa pomoc on-line.
- Edukacyjnym – nowe sposoby nauczania i udostępniania materiałów edukacyjnych, ułatwienie tworzenia treści dydaktycznych, interaktywna nauka zachęcająca do pracy w grupie, nauka w dowolnym czasie i miejscu.
- Handlowym – działania w sprzedaży detalicznej, restauracjach, salonach samochodowych, domach towarowych czy branży odzieżowej – przyciąganie uwagi przez prezentację informacji, angażowanie klientów, technologie zbliżeniowe; personalizacja zakupów, inteligentne stoiska, wirtualne przymierzalnie, automatyzacja zarządzania stanami magazynowymi, monitoring przesyłek itp.
- Instytucji rządowych – bezpieczna komunikacja, wspomaganie sił obronnych, rozwiązania mobilne zwiększające bezpieczeństwo w transporcie.

Działalność Samsung Electronics nieustannie rozwija się, a najnowszym kierunkiem jest branża medyczna i biotechnologiczna. Dotychczasowa oferta w obszarze rozwiązań związana była jednak dotąd z własnymi produktami. Wzbogacenie oferty o możliwości komunikacji z wszystkimi produktami wspierającymi standard OIC może sprawić, że oferowane rozwiązania będą tworzyły jeszcze większą wartość dla klientów.

*Konfiguracja łańcucha wartości zapewniająca rentowność i efektywność*

Jednym z celów przyjętych przez Samsung Electronics do realizacji w 2020 roku jest zwiększenie wartości sprzedaży do 400 miliardów dolarów (w 2012 roku sprzedaż netto Samsung wyniosła 268,8 miliardów dolarów). Utworzenie OIC, pomimo tego, że ma to być otwarty standard, stanowi niewątpliwą szansę na osiągnięcie tego celu. Prognozy wzrostu liczby połączonych urządzeń wskazują, że celem nie jest przejęcie udziału w rynku a stworzenie potrzeby jego rozwoju. Celem Samsung jest dostarczanie nowych rozwiązań i wartości ale przede wszystkim sprzedaż własnych urządzeń.

Istnieje teoretyczna możliwość samodzielnego opracowania standardu i wszystkich jego elementów. Firma Samsung dysponuje wielkimi środkami finansowymi, które chętnie przeznaczają na prace badawczo – rozwojowe. Każdego roku na rynku pojawia się przecież wiele nowych, bądź uaktualnionych produktów firmy. Przyjęta wizja „Inspirować świat, tworzyć przyszłość” nie ma być związana z chęcią samodzielnego działania a raczej z propozycją współpracy w ramach całej branży. Z aktywności firmy w inicjatywie powołania OIC wynika jednak to, że Samsung postanowił być moderatorem i konfiguratorem tej współpracy.

### *Zmiana modelu biznesowego*

Tak jak to wynika z przyjętego w części teoretycznej artykułu zmiana płynna w odniesieniu do modelu biznesowego będzie wynikała z bieżących korekt i usprawnień w ramach współpracy podmiotów należących do OIC. Ciągły proces aktualizacji i optymalizacji komunikacji urządzeń ukierunkowany będzie na zapewnienie najwyższego poziomu komfortu i bezpieczeństwa. Zmiana płynna może być rozumiana także jako tworzenie nowych rozwiązań, bazujących na wykorzystaniu istniejącego portfela produktów, np. wykorzystaniu tabletek i smartwatchy w kolejnych branżach.

Skokowa zmiana modelu biznesowego związana jest z wprowadzeniem innowacji, wynikających z przystąpienia do OIC kolejnych podmiotów, bądź stworzenia nowych rozwiązań w ramach otwartego systemu. Obecne rozumienie koncepcji Internet of Things w odniesieniu do OIC związane jest z trzecią lub czwartą falą<sup>56</sup>. Wyzwaniem stojącym przed OIC będzie jednak wdrożenie fali piątej a więc stworzenie podstaw koncepcyjnych tzw. obiektów inteligentnych, których działanie nie będzie wynikało z odpowiedniego oprogramowania ale wewnętrznej „sztucznej inteligencji”.

### **Podsumowanie**

Zaprezentowana analiza współczesnego modelu biznesowego oparta na przykładzie wykorzystania koncepcji Internet of Things przez firmę Samsung Electronics wskazuje poprawność i prawdziwość stwierdzenia, że nowa gospodarka wymaga nowych rozwiązań biznesowych. Otwartość na współpracę i powołanie OIC jest z jednej strony podyktowane chęcią zwiększenia własnej sprzedaży, z drugiej jednak strony jest ukierunkowane na rozwój całej branży. Można się za-

---

<sup>56</sup> Van Kranenburg R., Anzelmo E., Bassi A., Caprio D., Dodson S., Ratto M., *The Internet of things, "1st Berlin Symposium on Internet and Society" 2011*; Casaleggio Associati, *The evolution of internet of things. Relazione tecnica*, Casaleggio Associati Risorse di Rete, 2011.

tem zgodzić z B. Nogalskim, że współcześnie istnieje potrzeba badania modeli biznesowych, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym. Zaprezentowany przykład jest zatem wyłącznie wstępem dalszej bardziej dogłębnej analizy identyfikującej, diagnozującej i wyjaśniającej to zjawisko.

## Bibliografia

- Applegate L., Austin R., Soule D., *Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases*, Mc Graw-Hill, 2009.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, Vol. 17, No. 1.
- Beasley Jr. R.E., *The Definitive Guide to Becoming a World Class Global Buyer*, Xlibris 2014.
- Brzóska J., *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
- Brzóska J., *Model biznesowy - Współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i zarządzanie”, Kwartalnik naukowy, Nr 2(6), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, [http://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/Documents/Kwartalnik\\_naukowy/KN6.pdf](http://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/Documents/Kwartalnik_naukowy/KN6.pdf) (dostęp marzec 2015).
- Casaleggio Associati, *The evolution of internet of things. Relazione tecnica*, Casaleggio Associati Risorse di Rete, 2011.
- Chesbrough H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2003.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (red.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, London 2006.
- Collins D.J., Montgomery C.A., *Competing on Resources*. Harvard Business Review, lipiec–sierpień 1995.
- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Dierickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, Vol. 35, No. 12.
- Dosi G., Nelson R., Winter S., *Introduction, [w:] The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Fonfara K. (red.), *The Development of Business Networks in the Company Internationalisation Process*, Poznań University of Economics Press, Poznań 2012.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Grant R.M., *Contemporary Strategy, Analysis, Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, Oxford 2002.
- Hunt S.D., Morgan R.M., *The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions*, „Journal of Marketing”, 1996, Vol. 60.
- Magretta J., *Why Business Models Matter?*, „Harvard Business Review”, May 2002, <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> (dostęp marzec 2015).



- Margretta J., *Tajniki Modelu Biznesowego*, „Harvard Business Review Polska”, 2003.
- Mintzberg H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York 1998.
- Muszyński M., *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2006.
- Nelson R., *Why Do Firm Differ, and How Does it Matter?*, „Strategic Management Journal”, 1991, Winter Special Issue, No. 12.
- Nogalski B., Bednarska N., *Strategia Błękitnego Oceanu jako wytyczna restrukturyzacji zakresu działalności biznesowej przedsiębiorstwa*, [w:] Herman A., Poznańska K. (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, T. 2, Szkoła Główna Handlowa; Warszawa 2008.
- Nogalski B., *Idea strategii błękitnego oceanu w rozwiązywaniu kluczowych problemów polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania*, [w:] Rokita J. (red.) *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, GWSH im. W. Korfańtego w Katowicach, Katowice 2008.
- Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, 2(97) Marzec–Kwiecień, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*, PWE, Warszawa 2002.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., *Clarifying Business models: origins, present, and future of the concept*, Communications of the AIS 2005, Vol. 16.
- Osterwalder A., *The Business Model Ontology. A Proposition In A Design Science Approach*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, 2013, <http://www.businessmodelgeneration.com> (dostęp marzec 2015).
- Pateli A.G., Giaglis G.M., *A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models*, 16th Bled eCommerce Conference eTransformation, Slovenia 2003, [https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/4c84233423603ad0c1256ea1002d1a29/\\$FILE/25Pateli.pdf](https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/4c84233423603ad0c1256ea1002d1a29/$FILE/25Pateli.pdf) (dostęp marzec 2015).
- Prahalad C., Hamel G., *The Core Competency of the Company*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3, May-June.
- Sierotowicz T., *Koncepcja modeli biznesowych organizacji działających w wirtualnej przestrzeni życia gospodarczego*, [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_1\\_4\\_30.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_4_30.pdf), 2013.
- Slywotzky A.J., *Value migration: How to think several moves ahead of the competition*, „Harvard Business School Press”, Boston, MA, 1996.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.
- Stewart D.W., Zhao Q., *Internet Marketing, Business Models, and Public Policy*, „Journal of Public Policy & Marketing”, Fall 2000, Vol. 19, No. 2.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, 1997, Vol. 18, No. 7.
- Ustuner, T., Godes, D., *Sieci relacji: klucz do efektywnej sprzedaży*, „Harvard Business Review Polska”, 2007, Nr 10.

- Vallat J., *Intellectual Property and Legal Issues in Open Innovation in Services*. OISPG, European Commission, Brussels 2009.
- Van Kranenburg R., Anzelmo E., Bassi A., Caprio D., Dodson S., Ratto M., *The Internet of things*, "1st Berlin Symposium on Internet and Society" 2011.
- Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, 1984, Vol. 5.
- Zott Ch., Amit R., Massa L., *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*, IESE Business School University of Navarra, 2013.
- Zysińska M., *Koncepcja modelu biznesowego I jej znaczenie w analizie przedsiębiorstw branży TSL*, „Transport samochodowy”, 4-2013.