

Agnieszka DZIUBIŃSKA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania

TWORZENIE INNOWACYJNEGO MODELU BIZNESU WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie. W artykule podjęto problem tworzenia modeli biznesowych w warunkach jakie stwarza współczesna rzeczywistość gospodarcza. Rozważania koncentrują się na mikroprocesach, w których wartość wyłania się dzięki interakcji agentów. Z tej perspektywy model biznesowy jawi się jako abstrakcyjne odwzorowanie złożonego doświadczenia. Dynamiczne ujęcie tych aspektów wyznacza potencjał innowacji w organizacji. Rozważania poparto wynikami badań własnych. We wnioskach sformułowano wskazówki metodologiczne do tworzenia modeli biznesu.

Słowa kluczowe: model biznesowy, innowacyjność, złożone procesy responsywne.

CREATING OF INNOVATIVE BUSINESS MODEL IN MODERN ENTERPRISE

Summary. In the article the problem of creating of business models in the conditions posed by contemporary economic reality is discussed. The author focus on the micro-processes of value, emerging in the interactions of agents. From this perspective, the business model appears as an abstract representation of the complex experience. The dynamic approach to these facets of the processes determines the potential of innovation within the organization. Methodological guidelines for creating business models are formulated in the conclusions.

Keywords: business model, innovation, complex responsive processes.

1. Wprowadzenie

Publikacje naukowe ostatnich dekad wypełniają koncepcje próbujące ująć naturę współczesnych zjawisk. Jednym ze wspólnych wymiarów dla tych interdyscyplinarnych rozważań jest precedensowa rola wiedzy i tworzonych na jej bazie innowacji. Współcześnie wiedza stała się powszechnym składnikiem dobra publicznego i określana jest jako najważniejszy element rozwoju społecznego w postindustrialnym społeczeństwie [41]. Dostępność wiedzy łączy się z wszechobecnymi technologiami, szczególnie komunikacyjnymi, których wpływ na wzorce społeczne wydaje się tak duży, że narzuca konieczność wykształcenia i upowszechnienia nowych umiejętności. Castells wiązał rewolucyjne wyłonienie się „informatycznego społeczeństwa” nie tyle z centralnym znaczeniem wiedzy i informacji, co z ich aplikacją do tworzenia wiedzy oraz przetwarzania informacji. W ten sposób społeczne zmiany następują w kumulatywnym procesie sprzężeń zwrotnych, między pojawiającymi się innowacjami i wykorzystywaniem tych innowacji [3, s. 32]. Mimo wzrostu znaczenia technologii nadal, zdaniem wielu, szeroko rozumiana wiedza, jej przyswajanie i rozwój nierozzerwalnie przynależą do agenta, jakim jest człowiek, który zdolny jest do podejmowania działań w perspektywie czasu: przeszłego, przyszłego oraz teraźniejszego [12, s. 963].

Zmiany cywilizacyjne wpłynęły również na uwarunkowania działalności gospodarczej [5], w naukach o zarządzaniu przedmiot badań dotyczy procesów, ich tempa zmian i precedensowej zmienności. Upowszechnia się przekonanie, że zarządzanie strategiczne należy utożsamić ze zmianą [19, s. 14]. Zdaniem innych jesteśmy wręcz świadkami zmierzchu świadomych, celowych strategii, chociaż bardziej przekonujące wydaje to, że zarządzanie strategiczne jako dyscyplina naukowa osiągnęło pewien poziom w swoim rozwoju [31, s. 201]. Uzasadnione jest sięgnięcie do głębszych i bardziej pierwotnych źródeł sukcesu organizacyjnego. Sukces organizacji może być mierzony różną miarą, jednak wśród podstawowych można wskazać trwanie w czasie, które w zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach wymaga od przedsiębiorstwa innowacji w dostosowywaniu. Postulat twórczej odpowiedzi na nieprzewidywalne otoczenie, chociaż fascynujący, otwiera w zarządzaniu wiele nowych zagadnień badawczych.

Coraz więcej wiadomo na temat roli twórczych strategii w przetrwaniu przedsiębiorstwa w złożonym otoczeniu, jednak nadal ich związek z efektywnością przedsiębiorstwa pozostaje niejasny [6]. Jednym z aspektów, które wymagają wyjaśnienia pozostaje sam proces, w którym twórczość członków organizacji może zostać przekształcona w wartość dla klientów i samej organizacji. Wydaje się, że jedną z barier eksploracji tego problemu jest stosunkowo małe rozpoznanie w zarządzaniu strategicznym problemu mechanizmów empirycznego doświadczenia, pozostających w środku tzw. black-box-u, którym stały się kategorie utrwalone w literaturze przedmiotu [11].

Zarysowana problematyka stała się inspiracją do badań własnych. W artykule podjęto problem tworzenia modeli biznesowych na poziomie mikromechanizmów [32, s. 260], które przekładają zróżnicowane doświadczenia ludzi w organizacji na konstruowane modele biznesowe przedsiębiorstwa. Konceptualizacja problemu nawiązuje do wyłaniających się mechanizmów w dynamicznych układach społecznych (causal social mechanisms 15, 14, 10). Wyniki badań własnych nad innowacyjnością w modelach biznesu zinterpretowano w świetle koncepcji złożonych procesów responsywnych (complex responsive processes 38, 39, 37). Ujęte w treści wyniki są częścią szerszych badań nad strategicznymi aspektami tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych [16]. Cała procedura badawcza podzielona została na etapy. Etap I poświęcony był uwarunkowaniom tworzenia wartości w systemach organizacji. Cel tego etapu to identyfikacja wzorców organizacyjnych w zakresie tworzenia wartości we współpracy z szerokim gronem interesariuszy. W etapie II badano w jaki sposób zidentyfikowane uwarunkowania organizacyjne mogą warunkować przetrwanie przedsiębiorstwa w długim okresie. Uzyskane wyniki cząstkowe etapów przedstawione zostały na międzynarodowych konferencjach naukowych pt.: Nowoczesność przemysłu i usług w latach 2013 oraz 2014 (opis metody oraz przypadków [w: 7; 8]).

2. Innowacyjność w modelach biznesu

Pomimo stosunkowo długiej debaty na temat kategorii modelu biznesu w literaturze przedmiotu, jego znaczenie i wartość poznawcza nadal pozostają wieloznaczne. Jednym z najszerszych znaczeń, w jakim wykorzystuje się modele biznesowe jest strategia przedsiębiorstwa. Z jednej strony pozwala to „obejść” trudną dyskusję na temat tego, czym jest strategia w ogóle, z drugiej pozostać blisko empirycznych aspektów, z którymi łatwiej związać przyczyny wyników przedsiębiorstwa. Baden-Fuller i Morgan [2010] stwierdzili, że modele biznesowe, jako kategoria zarządzania, służyły różnym celom: dawały podstawy do opisu i klasyfikacji biznesów, były obiektami wykorzystywanymi w naukowych dociekaniach, służyły jako recepty dla kreatywnych menedżerów. We wnioskach swoich badań autorzy ci stwierdzają, że modele biznesowe dają możliwość użytecznej prezentacji zróżnicowanych ujęć rzeczywistości biznesowej. Zaryzykować można więc tezę, że jednym z atutów koncepcji modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym jest możliwość prowadzenia rozważań teoretycznych „średniego zasięgu” [22, s. 108]. Model biznesu stanowi pomost między wieloznacznym i szczegółowym empirycznym doświadczeniem a abstrakcyjną teorią zarządzania. Z tego powodu modele biznesowe stwarzają też dogodną płaszczyznę do prowadzenia badań w zakresie innowacyjności strategicznej.

W zarządzaniu, innowacyjność strategiczna określana jest jako takie przekształcenie i przeformułowanie strategii organizacji, które powoduje tworzenie nowej wartości zarówno

dla klientów, jak i samej organizacji [18, s. 4]. Innowacja jest zatem ideą, która doczekała się realizacji. Dyduch [2013], w kontekście twórczości organizacyjnej, innowacyjność strategiczną definiuje jako przeplatające się procesy dotyczące zarówno odkrywania rzeczy istniejących, jak i tworzenia nowych, które wymagają kombinacji obserwacji i odkrywania zjawisk przez wymianę pomysłów, opinii i wiedzy innych ludzi [6, s. 67]. Innowacja w swej istocie zawsze wiąże się z twórczością, niespodziewanym odkryciem czy nawet spontanicznością, czyli atrybutami ludzkiej agencji, zatem kluczowy obszar badawczy wiąże się ze społecznymi mechanizmami organizacji. W definicjach mechanizmów społecznych ich autorzy koncentrują się na różnych aspektach. Zgodnie z jedną z częściej przywoływanych definicji mechanizmów społecznych, tworzą je jednostki (wraz ze swoimi własnościami) oraz działania, w które te jednostki się angażują samodzielnie albo w porozumieniu z innymi. Te aktywności odpowiadają za zmiany, a typ zmiany zależy od własności jednostek i tego jak jednostki są zorganizowane w konkretnym miejscu i czasie [15]. W świetle ostatnich odkryć neurologii kognitywistycznej, właśnie kwestia interakcji ludzi jawi się jako warunek konieczny twórczego myślenia i uczenia się [29].

Mimo coraz większej uwagi badaczy, w literaturze zarządzania, proces, w którym ludzka twórczość w organizacji przekłada się na innowacje pozostaje zagadnieniem nieostrym. Wśród propozycji konceptualizacji tego problemu jedną z najbardziej interesujących przedstawili Nonaka i inni. Autorzy ci wykorzystali metaforę struktury fraktalnej do ujawniania natury tworzenia wiedzy w ekosystemach wiedzy [23]. W badaniach własnych autorka odwołała się jednak do deskryptywnej koncepcji złożonych procesów responsywnych (CRP), gdyż daje ona lepszy wgląd w mikrofundamenty mechanizmów społecznych w organizacji (ich „koła zamachowe i zębatki”; 11). Zasadniczym elementem tej koncepcji jest ujęcie ludzkiego umysłu i organizacji społecznych jako wyłaniających się w symbolicznej konwersacji gestów [20].

W wymiarze społecznych interakcji organizacje są określonymi wzorcami, iteracyjnie wyłaniającymi się w sposób ciągły w populacji ludzi, którzy identyfikują się z organizacją i nadają tym wzorcom sens przez ich artykulację. Czyniąc to, ludzie wyrażają odczucia wspólnego doświadczenia. Poczucie doświadczenia nie jawi się jako następujące po sobie przypadkowo, niezwiązane ze sobą zdarzenia, a raczej doświadczenie ma formę ciągłości, pewnej „stającej się” jedności tego co my i inni robimy w organizacji i szerszej społeczności, w którą jesteśmy zaangażowani. To poczucie jedności wymaga ludzkiej wyobraźni, w której uogólniamy wzorce na poziomie populacji, w wyobraźni przypisujemy im określoną jedność, a potem idealizujemy tę „całość” [4]. Zdolność do wyobrażania sobie ma olbrzymie znaczenie, ponieważ artykulacja społecznych obiektów (tj. wzorców zachowań albo tendencji do zachowywania się w określony sposób) oraz wartości [17; 4 – cult value) dokonywana jest w sposób ciągły przez wielu ludzi, w bogatych w wieloznaczne szczegóły, uwarunkowaniach lokalnych interakcji. Na poziomie mikro, tj. mechanizmów społecznych, tworzenie modelu

biznesu jest więc tym jak ludzie konstruują tę „całość” jako wspólne doświadczenie (unity of experience) w działaniach strategicznych.

3. Tworzenie modelu biznesu w perspektywie złożonych procesów responsywnych

Koncepcja CRP osadzona jest w konstruktywizmie, który orientuje się na „znaczenia” (podobnie jak strukturalizm), ale dużą wagę przywiązuje również do agencji. W konstruktywizmie aktorzy społeczni są kreatywni i zaangażowani w sposób ciągły w proces, w wyniku którego nadają sens otaczającej ich rzeczywistości. Chcąc dostrzec porządek wokół siebie, tworzą abstrakcyjne modele, a następnie utożsamiają się z nimi, biorąc je za rzeczywistość [43]. W centrum koncepcji CRP znajduje się, stworzona przez Meada, symboliczna interakcja jednostek [20]. Interakcja składa się z gestów i odpowiedzi, razem tworzą one społeczny akt, (w wymiarze obserwowalnym przejawiający się jako działania). Gesty są symbolami w tym sensie, że wskazują na znaczenia, które stają się znane w odpowiedzi na ten gest. W samoorganizującym się procesie symbolicznej interakcji wyłaniają się jednostki („ja”) i społeczne organizacje („inni”). Zgodnie z tym podejściem, organizacja jest wzorcem w skali populacji, który wyłania się ciągle w lokalnych interakcjach, a który konstruowany jest w wyobraźni. Konstruowanie modeli rzeczywistości jest nierozzerwalnie związane z ludzkim myśleniem i wyobraźnią. Wyróżniającą właściwością współczesnego agenta, ukształtowanego przez społeczną rewolucję jest to, że dokonuje on generalizacji swojego doświadczenia w „wyjątkowo rygorystycznej formie upraszczania, silniejszej formie abstrahowania doświadczenia lokalnych interakcji” [36, s. 418]. Bez takiej zdolności nie powstałoby współczesne przedsiębiorstwo ani teoria zarządzania, gdyż wcześniejsze pokolenia dokonywały generalizacji bezpośredniego doświadczenia przez określone kategorie w narracjach i argumentacji natury filozoficznej. Współcześnie w zarządzaniu wyrażana jest przez mapowanie i modelowanie związków między kategoriami.

Odpowiednio, w koncepcji CRP przyjmuje się, że w interakcjach ludzie dokonują abstrakcji doświadczenia w dwojaki sposób [39]. Abstrahowanie pierwszego rzędu (first-order abstraction) umożliwia wyrażanie oraz podkreślenie konkretnych doświadczeń z lokalnych interakcji w formie narracji lub propozycji, czyli bliskiej tej, w jakiej odczuwamy doświadczenie. Tą drogą tworzone są kategorie (lub stereotypy). Następnie mogą one posłużyć jako elementy konstrukcji map i modeli w abstrahowaniu drugiego rzędu (second-order abstraction), które jest dalsze od bezpośredniego doświadczenia. Co ważne, z punktu widzenia CPR, „abstrakcja z abstrakcji” jest możliwa jeśli dokonuje się reifikacji procesów, która prowadzi do uproszczeń, standaryzacji, a zatem do redukcji szerokiego kontekstu wynikającego z relacji, różnych interpretacji czy trudno uchwytnych zjawisk. Standaryzacja

i eliminacja różnic mają we współczesnym przedsiębiorstwie olbrzymie znaczenie, gdyż umożliwiają pomiar i czynią działania w różnych miejscach przedsiębiorstwa zrozumiałymi dla ludzi w jego centralnym. Dzięki tym zabiegom staje się też możliwy pewien stopień kontroli na odległość, a narzucanie zuniformalizowanych celów kształtuje zachowania ludzi [33].

Abstrakcje drugiego rzędu (szczególnie te, które są tworzone zgodnie z procedurą naukową) są istotnymi taktykami retorycznymi i mogą być wykorzystywane jako techniki umożliwiające dominację, z drugiej strony czynią możliwym postęp w organizacji w większej skali. Należy zaznaczyć, że sposób w jaki została tu przedstawiona abstrakcja drugiego rzędu prowadzi do wniosku, że i ona powstaje przez angażowanie się ludzi w lokalne interakcje. Menedżerowie, eksperci, naukowcy, politycy w drodze codziennych interakcji, w swoich lokalnych społecznościach tworzą standardy, modele, prognozy, plany, raporty. Abstrahowanie drugiego rzędu jest samo w sobie wzorcem interakcji, jednym ze sposobów zanurzania się w lokalnych interakcjach.

W tym świetle bycie w grupie kierowników wymaga umiejętności uczestnictwa w głównym nurcie konwersacji prowadzonej na poziomie abstrakcji drugiego rzędu. W swoim zanurzeniu lub ujmując inaczej, zaangażowaniu w grę dnia codziennego [2], wspólnie z innymi kształtujemy (patterning) własne interakcje. Robimy to zgodnie z własnym rozumieniem sensu czerpiąc z abstrakcji pierwszego rzędu (narracji) oraz drugiego rzędu (modele), które wyewoluowały w naszej społeczności. Współuczestniczenie w procesie prowadzi do zmian abstrakcji w naszych lokalnych interakcjach. W dużym stopniu to jak bazujemy na abstrakcjach pozostaje poza naszą świadomością.

Wyłanianie się modelu biznesu w złożonym, responsywnym procesie to wzorzec interakcji między ludźmi i z tego punktu widzenia proces ten bez udziału ludzi, dla których ma być tworzona wartość, ma swoje ograniczenia. Zdolności do wyrażania i wykorzystywania abstrakcji drugiego rzędu (odzwierciedlających doświadczenia) mają duże znaczenie w dynamice włączenia-wykluczenia uczestników procesów we współczesnych organizacjach (9; 36, s. 387-394).

Za ilustrację tworzenia modelu biznesu w przedstawionej konwencji może posłużyć opisany na podstawie wyników badań własnych przypadek projektu wdrożenia w Polsce innowacyjnej technologii sterowania maszynami górniczymi „DEZGOR” [8]. Między innymi, możliwości zastosowania, korzyści kosztowe czy sposoby redukcji ryzyka określone były przy okazji spotkań pracowników firmy, która dokonywała wdrożenia, z pracownikami jednostki badawczo-rozwojowej, potencjalnych klientów, inwestora zagranicznego. W trakcie roboczych spotkań, konsultacji zainteresowane osoby zyskiwały pogląd na temat możliwych innowacji w swoich organizacjach i przeprojektowywania jej architektury. W ten sposób krystalizowały się kierunki rozwoju jednocześnie kilku organizacji. Konsultacje w szerokim gronie interesariuszy dawały zarówno inicjatywie wdrożeniowej, jak i samej firmie, dobrą reputację i społeczną legitymizację działań.

4. Potencjał innowacji

W świetle przedstawionych wyżej rozważań, o potencjale innowacji w organizacji przesądza, paradoksalna w swej istocie, aktywność, polegająca na zanurzeniu się w lokalnej interakcji oraz abstrahowaniu jej w tym samym czasie. Przedsiębiorstwa poddane badaniom, w ramach badań własnych, reprezentowały różne wzorce strategiczne w zakresie tworzenia modeli biznesowych. Różnice pojawiały się w zależności od tego, w jakim stopniu przedsiębiorstwa uwzględniały unikalne warunki otoczenia. Te, które były w największym zakresie innowacyjne traktowały nieznane dla siebie okoliczności jako drogowskaz do zmian w sposobach działania. Dzięki „zanurzeniu się” w systemach społecznych organizacje nie tylko wiedziały „co”, ale także „jak” zmienić. Dla ilustracji znów powołać się można na opisany, na podstawie wyników badań własnych, przypadek technologii eksploatacji węgla kamiennego [7]. Zastosowanie w Kolumbii technologii rozwiniętej w Polsce, doprowadziło do nowatorskich rozwiązań organizatorskich, projektowania nowych urządzeń czy w końcu do zmiany kluczowych kompetencji badanej firmy. Zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy odbywało się przy ciągłym, bezpośrednim współzaangażowaniu szerokiego grona interesariuszy (biznesowych, naukowych, rządowych, grup branżowych czy społecznych) i był to kluczowy czynnik wdrożenia nowej technologii z sukcesem. Brak na rynku zagranicznym praktycznie całej komplementarnej infrastruktury (technicznej, eksperckiej, zarządczej, handlowej) sprawiał, że wcześniej nie udało się to żadnemu konkurentowi, mimo podejmowanych prób. Zebrane dane pokazują, że taki otwarty, bliski i bezpośredni proces interakcji stwarza wręcz nieograniczony potencjał innowacji. W przywołanym przypadku praktycznym nowe idee proponowane były przez ludzi, którzy bezpośrednio zaangażowali się w projekty i potrafili „przetłumaczyć” doświadczenia na możliwości swoich organizacji. Dzięki temu możliwe było ciągłe wychwytywanie, opracowywanie i wdrażanie pomysłów. Sprzyjały temu m.in. tworzone kilkusobowe zespoły bezpośrednio produkcyjne, złożone z pracowników inwestora i klienta (potem także uczniów ze szkół), pracujących i zakwaterowanych wspólnie. Okazało się bowiem, iż po transakcji zakupu, klient nie jest w stanie prawidłowo obsługiwać zakupionych systemów maszyn. Warto podkreślić, że wśród pracowników wytworzyła się pozytywna atmosfera napięcia, motywująca do dalszej współpracy, panowało poczucie odpowiedzialności za nowatorski w skali kraju projekt, przekonanie o realizacji ważnych, ambitnych celów.

Wykorzystując perspektywę CPR przypadek ten można wytłumaczyć tak, że w codziennych aktywnościach, zanurzenie w bezpośrednią interakcję oraz abstrahowanie występują nierozłącznie w nadawaniu znaczeń. Bez zaangażowania się w działania w konkretnym miejscu i czasie oraz abstrahowania pierwszego rzędu nie istniałaby możliwość konstrukcji społeczności, natomiast bez abstrahowania drugiego rzędu nie byłoby nowoczesnej organizacji. Abstrakcje nie wyłaniają się jako wynik interakcji jednej grupy, lecz znaczenie kształtuje się pod wpływem tego jak jest odbierane w różnych grupach. Jeśli więc

nowy pomysł stanie się treścią konwersacji innych ludzi, to struktura społeczna daje oparcie dla ewoluującej nowej abstrakcji. Mechanizm ten odpowiada za powielanie abstrakcji, ale też za jej transformacje. Wnioski te mają poważne konsekwencje dla zarządzania w przedsiębiorstwie i tego jak podejmowane są decyzje strategiczne w zakresie tworzenia modeli biznesowych.

Przekonanie, że tworzenie wiedzy jest ewoluującym w czasie procesem reprodukcji (powielania ustalonych znaczeń) i potencjalnej ich transformacji zmienia utrwaloną wizję uczenia się organizacji oraz zarządzania wiedzą. W głównym nurcie zarządzania strategicznego zakłada się, że organizacja ma „intelektualny kapitał”, który dzięki możliwości pomiaru poddaje się intencjonalnemu zarządzaniu, w sposób który przyniesie maksymalizację wartości dla interesariuszy. Z perspektywy CRP wiedza nie może być przechowywana w organizacji, nie można jej też dzielić, gdyż ma postać procesu. Wiedzy nie da się objąć jako całości, wymieniać na rynku. Wiedza powstaje w procesie komunikacji i wzajemnych współzależności, który stymuluje utrzymanie wypracowanych znaczeń, ale również pobudza, inspiruje do tworzenia nowych.

Dyskusja menedżerów o modelach biznesu w przedsiębiorstwie jest abstrakcją drugiego rzędu. Umożliwia to działanie w dużej skali, lecz jeśli zmiana ma przynieść pożyteczny efekt, założenia muszą być interpretowane w kontekście lokalnych, wieloznacznych sytuacji w codziennej, praktycznej rozmowie ludzi. W pogoni za efektywnością wiele organizacji stwarza klimat zagrożenia, który tłumi lokalne interakcje. Tendencja do zanurzania się w abstrakcji modeli i planów sprawia, że sztuka praktycznych interakcji sprowadza się do stereotypowych działań pod hasłem implementacji. W ten sposób z pola widzenia umyka to, co dzieje się naprawdę do momentu, gdy na reakcję jest zbyt późno. Jest to jedna z przyczyn, dla których przepisy na sukces, jakimi są modele biznesowe w jednych organizacjach, nie przynoszą rezultatu w innych. To co jest zatem konieczne, to zwrócenie szczególnej uwagi na formy codziennego doświadczenia oraz na to, jak abstrakcje pierwszego i drugiego rzędu są wykorzystywane w sposób, który może być pomocny, ale też szkodliwy. Dla sukcesu ma znaczenie nie tylko sam fakt doboru ludzi do organizacji na podstawie ich kwalifikacji czy wiedzy, ale przede wszystkim to, w jaki sposób angażują się oni w proces. Nie da się też celowo rozprzestrzeniać wiedzy poza organizacją. Działania zmierzające do poprawy zdolności do tworzenia wiedzy dotyczyć muszą jakości i dynamiki ludzkich interakcji w konkretnym miejscu i czasie.

Przedstawione wnioski różnią się zasadniczo od propozycji utrwalonej w szkole japońskiej Nonaki i in., w której przyjmowano podział na wiedzę jawną i ukrytą [28; 27; 26; 25; 24; 44]. W założeniach tego ujęcia, w zakresie zarządzania wiedzą, leży konwersja wiedzy niejawnej, przynależnej indywidualnym osobom w wiedzę jawną, której kierunek ewolucji nadaje lider, a efekty procesu mogą być przechowywane w systemach organizacyjnych. Z perspektywy CRP kategorie wiedzy jawnej i ukrytej są wystandaryzowane, abstrakcyjne kategoriami, a modele tworzone na ich podstawie są abstrakcjami drugiego

rzędu. Wiedza jawna i wiedza niejawna są płaszczyznami tego samego procesu komunikacji i nie jest możliwa, ich separacja, ani konwersja. Wiedza nie jest też przynależna indywidualnej osobie, nie da się jej także ująć w jednym, jasnym, przejrzystym znaczeniu.

Na koniec warto zaznaczyć, że perspektywa mikro, sięgająca społecznych mechanizmów (tak jak zdefiniowano je w punkcie 2) innowacyjności modeli biznesowych jaką daje CRP, stwarza możliwość interesującej interpretacji dynamiki stabilności i niestabilności organizacji. Okresy niestabilności kojarzone są z kryzysem, a rolą lidera jest projektowanie i podejmowaniem działań oddalających system od stanów powodujących zakłócenia. W takich sytuacjach tradycyjne stosowane narzędzia zarządczego oddziaływania zmierzają do podniesienia napięcia ludzi w organizacji, które uwalnia procesy samoorganizacji [por. 13]. Zaprezentowane rozważania prowadzą do odmiennego przekonania. Dynamika twórczej organizacji sprzyjająca innowacyjnym modelom biznesowym zbliżona jest raczej do płynnej konwersacji, w którą ludzie angażują się jeśli relacje dają poczucie, nie maksymalnego, lecz wystarczająco stymulującego do działania napięcia. Poczucie kryzysu prowadzi do maksymalizacji stresu i wzrostu efektywności w krótkim okresie. Twórczości i innowacjom, a więc przetrwaniu w warunkach nieznanego otoczenia w długim okresie sprzyja więc nie maksymalizacja, lecz warunki wystarczająco bezpieczne i wystarczająco intrygujące.

5. Wnioski do tworzenia modelu biznesu

W świetle przedstawionego ujęcia, przywoływane w związku z innowacyjnością m.in. kapitał intelektualny czy konwersja między typami wiedzy w szkole japońskiej są abstrakcyjnymi modelami złożonych lokalnych procesów interakcji między ludźmi. W tym sensie za abstrakcję uznać również należy interpretację innowacyjności w modelach biznesu, w ujęciu CRP. Przyjęte w rozważaniach stanowisko daje jednak wgląd w mikropodstawy mechanizmów społecznych w organizacji i choć stwarza ograniczone możliwości predykcji i proskrypcji, to pozwala wyciągnąć istotne wnioski w zakresie tworzenia modelu biznesu. Dokonana konceptualizacja ujawnia łączenie się modelu z bezpośrednim doświadczeniem. Ponieważ istota modelu biznesu wiąże się z wartością dla interesariuszy, więc ich wykorzystywanie jako podstawy konstrukcji kolejnych modeli, czy porównywanie między sobą ma swoje konkretne konsekwencje.

W przedstawionym w artykule ujęciu, menedżer w organizacji jest obserwatorem i uczestnikiem w tym samym czasie. Przekonanie, że kierownik (ani badacz) nie może wyjść z procesu interakcji (gdyż to właśnie interakcja jest organizacją) stoi w opozycji do implikacji płynących z intensywnie eksploatowanej w zarządzaniu strategicznym teorii racjonalnych wyborów strategicznych tzw. The Carnegie School [35] czy koncepcji organizacji uczącej się, która poświęca wiele uwagi kolektywnemu uczeniu się ludzi [34]. Na gruncie tych ujęć

teoretycznych, menedżer jest obiektywnym obserwatorem, stojącym poza organizacyjnym systemem tworzenia wartości, którego zadaniem jest odkrywanie istniejącej obiektywnie rzeczywistości i wykorzystywanie odpowiednich systemów oddziaływania i kontroli.

W kontekście ważnego, z punktu widzenia innowacyjności, uczenia się, refleksyjne i uczestniczące stanowisko człowieka w organizacji pojawia się w opracowaniach naukowych poświęconych wspólnotom praktyk, praktykom zarządzania wiedzą, a także, koncepcjach wyrosłych w tradycji miękkiego i krytycznego myślenia systemowego. W tych ujęciach teoretycznych organizacje rozumiane są jako konstrukty społeczne - Bergen 1982, a stosowane metody dają możliwość uchwycenia współtworzenia wiedzy w kolektywnych procesach [42; 30, s. 36]. Ludzie w organizacjach przyjmują zarówno rolę obserwatora, jak i uczestnika, jednak w stosunku do CRP istnieje zasadnicza różnica. W przypadku tych pierwszych, modele i wnioski formułowane były w duchu dualizmu metodologicznego, zgodnie z którym ludzie, dzięki samorefleksji przenosili swój sposób rozumowania z pozycji uczestnika do obserwatora i z powrotem. W przyjętej perspektywie rozważań menedżer nie może w sposób intencjonalny stanąć poza procesem, sprawować nad nim bezpośredniej kontroli, kierować nim, kształtować czy warunkować. Wszystkie podejmowane działania są gestami (tak jak przedstawiono je w punkcie 3), które odczytują inni w ciągłym procesie lokalnych interakcji, więc tylko podejście z natury refleksyjne i uczestniczące [40] umożliwia uchwycenie i zrozumienie takiego złożonego, responsywnego procesu.

Bibliografia

1. Baden-Fuller Ch., Morgan M.S.: Business models as models. „Long Range Planning”, vol. 43, 2010, p.156-171.
2. Bourdieu P.: Practical reason: On the theory of action. Polity Press, Cambridge 1998.
3. Castells M.: The rise of the network society. Blackwell Publishers, Oxford 1996.
4. Dewey J.: A common faith. Yale University Press. Yale 1934.
5. Drucker P.F.: Post-capitalist society. Harper Business, New York 1993.
6. Dyduch W.: Twórcza strategia organizacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
7. Dziubińska A.: Innowacyjność modeli biznesowych w otoczeniu rynków wyłaniających się, [w:] Pyka J., Brzózka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Katowicach, Katowice 2013, s. 38-44.
8. Dziubińska A.: Strategiczne aspekty tworzenia wartości dla klienta, [w:] Pyka J., Brzózka J. (red.): Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 1919, Organizacja i Zarządzanie, z. 73, Nowoczesność przemysłu i usług, Gliwice 2014, ss. 131-140.

9. Elias N.: *The society of individuals*. Blackwell, Oxford 1991.
10. Elster J.: *Alchemies of the mind: Rationality and the emotions*. Cambridge University Press, Cambridge 1999.
11. Elster J.: *Nuts and bolts for the social science*. Cambridge University Press, Cambridge 1989.
12. Emirbayer M., Mische A.: What is agency? "American Journal of Sociology" vol. 103, 1998, pp. 962-1023.
13. Gibson C.B., Birkinshaw J.: The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. "Academy of Management Journal", vol. 47, 2004, pp. 209-226.
14. Hedström P., Ylikoski P.: Casual mechanisms in the social science. "Annual Review of Sociology", vol. 36, 2010.
15. Hedström P.: *Dissecting the social: On the principles of analytical sociology*. Cambridge University Press, Cambridge 2005.
16. Jędralska K.: *Podstawy metodologiczne tworzenia modeli biznesowych. Działalność statutowa w części dotyczącej potencjału badawczego 2013-2015*. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (niepublikowane).
17. Joas H.: *The genesis of value*. Polity Press, Cambridge 2000.
18. Johnston R.E Jr, Bate D.: *The power of strategy innovation: A new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities*. Amacom, New York 2007.
19. Krzakiewicz K., Cyfert S.: The strategic dimension of the dynamic capabilities of enterprise. "Management", vol. 18, 2014, pp. 7-18.
20. Mead G.H.: *Mind, self, and society: From the standpoint of social behaviourist*. University of Chicago Press, Chicago 1934.
21. Merton R.: *Social theory and social structure*. The Free Press, New York 1968.
22. Merton R.: The role set: problems in social theory. "The British Journal of Sociology", vol. 8, 1957, pp. 106-120.
23. Nonaka In, Toyama R., Hirata T.: *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*. Palgrave Macmillan UK 2008.
24. Nonaka I., Kodama M., Hirose A., Kohlbacher F.: Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation: a new paradigm for organizational theory. "European Management Journal", vol. 32, 2014, pp. 137-146.
25. Nonaka I., Takeuchi H.: *The knowledge creating company*. Oxford University Press 1995.
26. Nonaka I., von Krogh G.: Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. "Organization Science", vol. 34, 2009, pp. 635-652.

27. Nonaka I.: The knowledge-creating company. "Harvard Business Review", Nov-Dec, 1991, pp. 96-104.
28. Nonaka I.: A dynamic theory of organizational knowledge creation. "Organization Science", vol. 5, no. 1, 1994, pp. 14-37.
29. Piaget J.: Success and understanding. Harvard University Press, Cambridge 2013.
30. Poole M.S., Van de Ven A.H., Dooley K., Holmes M.: Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research. Oxford University Press, Oxford 2000.
31. Romanowska M., Krupski R.: Metody badania strategii, [w:] Lachiewicz L., Nogalski B. (red.): Metody badań problemów zarządzania strategicznego. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, ss. 201-231.
32. Sawyer R.K.: The mechanisms of emergence. "Philosophy of the Social Sciences", vol. 34, no. 2, pp. 260-282.
33. Scott J.C.: Seeing like a state: How creation schemas to improve the human condition have failed. Yale University Press, New Haven 1998.
34. Senge P.: The fifth discipline: The art of practice of the learning organization. Doubleday, New York 1990.
35. Simon H.A.: The science of the artificial. MIT Press, Cambridge 1969.
36. Stacy R.: Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organizations. Prentice Hall, London 1993, 2011.
37. Stacy R., Griffin J.D., Shaw P.: Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking? Routledge, London 2000.
38. Stacy R.: Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation. Routledge, London 2001.
39. Stacy R.: Complexity and organization reality: the need to re-think management after the collapse of investment capitalism. Routledge, London 2009.
40. Steier F.: Research and Reflexivity. Sage, Thousand Oaks, 1991.
41. Toffler A. Trzecia Fala, PIW, Warszawa 1997.
42. Van de Ven A.H.: Engaged scholarship: A guide for organizational and social research, Oxford University Press, Oxford 2008.
43. Weick K.: The Social Psychology of Organizing. McGraw-hill, New York 1979.
44. von Krogh G., Nonaka I., Rechsteiner L.: Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. "Journal of Management Studies", vol. 49, no. 1, 2012, pp. 240-277.

Abstract

Economic reality poses unprecedented challenges to companies, that force to continuous innovative change. Despite the critical importance in the field of strategic management, the relationship between creative response to the unpredictability of environment, and the results of organization is still unclear. In the article the potential of innovation in business models emerging in the process of interaction of local agents is discussed. The foundations of the dynamics of value creation have been identified on the bases of causal social mechanisms. This research perspective creates a limited prospects to predictions but it leads to significant methodological proposals for the creation of business models of modern enterprises.