

ROZDZIAŁ 8

Innowacyjne modele biznesowe w organizacji

Adam SKRZYPEK

ORCID: 0000-0001-7644-0107

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Społecznych

8.1. Wprowadzenie

Modele organizacyjne wpływają na wszystkie parametry działalności firmy, oddziałują na sposób zarządzania kapitałem ludzkim w firmie, satysfakcję klientów korzystających z jej usług, na rozwój organizacji. Model to układ składający się z różnych elementów, które spełniają swoją funkcję w rozwiązywaniu określonego problemu lub poszukiwaniu optymalnego rozwiązania. Model biznesowy to pewien opis pomysłu prowadzenia działalności gospodarczej, czyli pewnego rodzaju plan działania biznesowego. Informuje, w jaki sposób firma planuje konkurować w swojej branży. Innowacyjny model biznesu to ważny czynnik sukcesu firmy, która funkcjonuje w zmiennym otoczeniu. Model biznesowy to w pewnym sensie szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji.

8.2. Istota modeli organizacyjnych

Model to inaczej konstrukcja, schemat lub opis ukazujący działanie, budowę, cechy i zależności jakiegoś zjawiska lub obiektu¹. Można go definiować w dwóch perspektywach:

- podejściu strukturalnym: traktuje ono model jako konstrukt, wzór przedmiotu, a przy zastosowaniu abstrakcji np. uproszczenia lub idealizacji, jest nim przedmiot rzeczywisty,

¹ <https://sjp.pwn.pl/slowniki/model.html>, data dostępu: 10.07.2019.

- podejściu funkcjonalnym: modele to konstrukty zastępujące w operacjach poznawczych i eksperymentach przedmiot rzeczywisty, tj. oryginał². Modele spełniają funkcje odzwierciedlenia, abstrahowania, komunikacji, kontroli i są narzędziem badań eksperymentalnych³.

Model składa się z ludzi, zadań, technologii i struktury⁴. Jest on wyodrębnieniem istotnych elementów rzeczywistości i zależności między nimi łącznie z hipotezami (przypuszczeniami) dotyczącymi istoty tych zależności i ewentualnie matematyczne ich wyrażenie jako zależności funkcyjnych⁵. Model to pewien obraz rzeczywistości, to formalna prezentacja wyobrażeń o zjawiskach ekonomicznych. Ponadto model to teoria skonstruowana w taki sposób, by można było operatywnie manipulować zmiennymi wchodzącymi w jej skład. Służy nie tylko orientacji w rzeczywistym otoczeniu, ale i zastąpieniu realnego eksperymentu rozumowaniem, polegającym na zmienianiu wartości poszczególnych zmiennych i na sprawdzaniu, jakie konsekwencje wywołuje to w odniesieniu do pozostałych zmiennych⁶.

Model to pewien obraz rzeczywistości, możliwy jej kształt, wyodrębnienie istotnych elementów rzeczywistości⁷. Konstruowany model można porównać do rzeczywistości, którą można uzyskać jako wynik przeprowadzonych badań empirycznych oraz uzyskanych w wyniku analizy materiałów firm i danych wtórnych. Jest on opisowym konstruktem projektowym o charakterze normatywnym⁸. Model to narzędzie analityczne, które wspomaga prace nad doskonaleniem organizacji. Modele konstruuje się, by skupiać się na najbardziej istotnych czynnikach czy elementach wpływających na przebieg określonego procesu⁹.

Celem modelu jest zrozumienie analizowanego problemu (przedmiotu) i wypracowanie rekomendacji. Celowość modelu zależy od rodzaju

² *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa 1981, s. 277-278.

³ M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004 s. 343.

⁴ J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wyd. WSOWL, Wrocław 2008, s. 7-8.

⁵ O.W. Holmer, *Analyse et Prevision*, Wydawnictwo SEDEIS, Paris, t. I, 1966, nr 1.

⁶ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWE Warszawa 1979, s. 44-45.

⁷ B. Glinkowska, *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 255-264.

⁸ B. Glinkowska, *Modelowanie...*, op. cit., s. 263.

⁹ M. Romanowska (red.) *Leksykon zarządzania...*, op. cit., s. 343.

założonego do realizacji projektu. Np. dla stworzenia biznesplanu wystarczy model biznesowy, dla optymalizacji organizacji firmy należy opracować model procesów biznesowych¹⁰.

Model obejmuje¹¹:

- zbudowanie sytuacji (definicja problemu, wskazanie jego przyczyn, wskazanie celów podjęcia decyzji),
- poszukiwanie możliwych rozwiązań,
- ocenę tych rozwiązań i wybór rozwiązania najlepszego,
- wdrażanie decyzji i śledzenie skutków.

Model to układ składający się z różnych składników, które prawidłowo funkcjonując umożliwiają rozwiązanie określonych problemów i poszukiwanie optymalnego rozwiązania¹².

Model organizacyjny to jeden z wyznaczników efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Opracowanie i wdrożenie systemu, który będzie adekwatny do danej działalności, daje ogrom korzyści oraz pozwala w sposób najbardziej optymalny sprecyzować długookresowy plan działania przedsiębiorstwa¹³. Koncepcja ta powinna opierać się na skutecznym wykorzystaniu zasobów znajdujących się w firmie oraz na wprowadzeniu zmian dążących do uzyskania założonych celów. Kontakty organizacyjne i technologiczne powinny być ukierunkowane na zdobywanie nowych modeli organizacyjnych, bazujących na szerokim zaangażowaniu, współpracy, dzieleniu się wiedzą i rozwojem, docenianiem wewnętrznych i zewnętrznych portali społecznościowych organizacji. Model organizacyjny jest bezpośrednio związany ze strategią, gdyż odzwierciedla on sposoby osiągania sukcesów, nadwyżki finansowej oraz utrzymania stałych kontrahentów organizacji. J. Rokita twierdzi, iż „model organizacyjny bezpośrednio koresponduje z tzw. modelem wyników, który określa powiązania pomiędzy strukturą sektora, ze względu na natężenie konkurencji, zachowaniami

¹⁰ B. Glinkowska, *Modelowanie...*, op. cit., s. 263.

¹¹ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 90.

¹² M. Ścigała, K. Tworek, J. Martan, *Technologie informacyjne determinant a innowacyjności. Aktualny model organizacyjny*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej „Organizacja i Zarządzanie”, 2014, z. 68, s. 413-423.

¹³ P. Senkus, *Zarządzanie i dowodzenie z wykorzystaniem orientacji procesowej*, Difin, Warszawa 2013.

przedsiębiorstw, uczestników sektora oraz wynikami ekonomicznymi, uzyskiwanymi przez organizację w odniesieniu do konkurentów”¹⁴.

Model to przedstawienie przedmiotów, stanów, zdarzeń, które są mniej złożone niż rzeczywistość, przez co są prostsze w wykorzystaniu do celów badawczych¹⁵. To także hipotetyczna konstrukcja myślowa, stanowiąca uproszczony obraz badawczego fragmentu rzeczywistości, w którym nie uwzględnia się elementów nieistotnych z punktu widzenia celu, dla którego model został opracowany¹⁶.

Model to system założeń, pojęć, zależności między nimi, pozwalający opisać (modelować) w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości. Jest to sformalizowane ujęcie pewnej teorii lub sytuacji przyczynowej, w której zakłada się, że generuje on badane dane¹⁷.

Przykładem modeli organizacyjnych są modele działu zarządzania zasobami ludzkimi¹⁸, które obejmują:

- model pasywny; mają w nim miejsce działania jednej osoby, która wykonuje wszystkie obowiązki; organizacja szkoleń, przygotowanie dokumentów pracowniczych, ewidencja czasu pracy, zwolnienia, urlopy, wynagrodzenia itp., ten model występuje często w firmach rodzinnych, które nie planują ekspansji,
- model reaktywny: zakłada reagowanie na sytuacje, które w danym momencie mają miejsce, pracownicy ściśle współpracują z ludźmi z innych działów, działanie ma charakter chaotyczny,
- model aktywny; wychodzi naprzeciw pracownikom. Działania działu personalnego obejmują zadania czysto administracyjne oraz reagowanie na bieżące potrzeby. Założeniem tego modelu jest optymalne wykorzystanie potencjału ludzkiego poprzez wybór osób odpowiednich na określone stanowisko. Struktura jest przemyślana, umożliwia dążenie do rozwoju oraz skuteczne zarządzanie projektami,

¹⁴ J. Brzóska, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 6-7.

¹⁵ A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Wyd. TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2019, s. 65.

¹⁶ R.E. Hall, J.B. Taylor, *Makroekonomia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

¹⁷ J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005, s. 113.

¹⁸ <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/artykul-modele-i-funkcje>, data dostępu: 9.10.2019.

- model proaktywny; to przejaw rewolucji w szeroko rozumianym zarządzaniu ludźmi. Dział personalny nie jest oddzielną jednostką przedsiębiorstwa. Kierownik działu jest często ekspertem od prawa pracy i zasobów ludzkich, biznesmenem i ekonomistą, potrafi czuwać nad wszystkim. Poszukuje możliwości poprawy warunków pracy oraz wzrostu efektywności zespołu.

Odnosząc się do nowoczesnej organizacji pracy należy uwzględnić takie warunki, jak¹⁹:

- zróżnicowanie umiejętności i możliwości pracowników,
- samoistność (tożsamość) zadania – wykonanie pracy od początku do końca z widocznymi rezultatami,
- znaczenie zadania – stopień, w jakim praca ma ważny wpływ na życie innych i na przedsiębiorstwo,
- samodzielność zadania – stopień, w jakim praca daje wykonawcy swobodę, niezależność i dowolność w jej planowaniu oraz wpływ na jej wykonanie,
- sprzężenie zwrotne – pracownik otrzymuje informacje o efektywności swego wysiłku, by wyeliminować zakłócenia w racjonalnym przebiegu procesu pracy.

8.3. Charakterystyka wybranych modeli organizacji

1. Pojęciowy model organizacji wg M. Hatch – członami składającymi się na ten układ są: struktura społeczna, struktura fizyczna, technologia oraz kultura. Ważny w tym modelu jest fakt, że wszystkie składniki tworzą wspólne otoczenie, które podkreśla istotną relację pomiędzy wszystkimi aspektami w systemie a związanym z nimi środowiskiem²⁰.

2. Czteroelementowy model organizacji wg H. Leavitta – członami tego systemu są: zadania/cele, struktura, technologia oraz ludzie (nazywani również aktorami). Aby dobrze opracować i zrozumieć dany model,

¹⁹ B. Mikuła, *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.

²⁰ J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wydawnictwo WSOWL Wrocław 2008, s. 12-13.

w pierwszej kolejności warto skonkretyzować, czym dla organizacji są te cztery aspekty²¹.

- ludzie – to element, który odgrywa bardzo ważną rolę w tym układzie. Efektywność i sprawność funkcjonowania organizacji ściśle opiera się na odpowiednim doborze zespołu, jego kwalifikacjach, umiejętnościach, wiedzy specjalistycznej oraz wzajemnych relacjach pomiędzy pracownikami.
- zadania/cele – organizacja w ujęciu zarządzania nastawiona jest na wspólny cel, który chce osiągnąć poprzez realizację poszczególnych zadań składowych.
- struktura – to nie tylko określona hierarchia w zespole, ale również podział zadań oraz odpowiedzialność za ich wykonanie.
- technologia – czyli wyposażenie materialno-techniczne, zastąpienie pracy ludzkiej przez konkretne maszyny oraz powiązania pracy ludzkiej z urządzeniami technicznymi.

3. Model organizacji wg L. Krzyżanowskiego – aspekty występujące w systemie to: cele, podsystem społeczny, podsystem materialno-techniczny, struktura oraz człon kierowniczy. W istocie wydaje się, że jest to identyczny układ, jak w modelu Leavitta, natomiast główną i znaczącą różnicą jest to, że L. Krzyżanowski do swojego systemu dodał również ogniwo kierownicze, które ma kontrolować oraz sterować pozostałymi elementami²².

4. Siedmioelementowy model organizacji wg McKinseya, „7S” (struktura, systemy, strategia, style, technologie wytwarzania i informacyjne, ludzie, umiejętności).

5. Model M. Bielskiego: podsystem celów i wartości, psychospołeczny, techniczny, struktury i zarządzania.

6. A. Afuah wskazuje, że model biznesowy to funkcja pięciu komponentów²³: zasobów, działań, czynników sektorowych, kosztów i pozycji na rynku.

²¹A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Gdynia 1999, s. 45.

²²R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2004, s. 20.

²³M. Wierzbiński, *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015, nr 398, s. 485.

7. C. Laudon oraz C.G. Traver wyróżnili osiem segmentów, które powinny oddziaływać na dobranie skutecznego modelu organizacyjnego. Są to²⁴:

- propozycja wartości – dlaczego klienci powinni kupić od ciebie?
- konkurencja – kto jeszcze działa na tym rynku?
- możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej – jakie korzyści twoja firma wniesie na rynek?
- zidentyfikowane możliwości wejścia na rynek – na jakim rynku będziesz działał i jaka jest jego wielkość?
- strategia rynkowa – w jaki sposób wypromować swoje produkty, żeby przyciągnąć uwagę klientów?
- wizja struktury organizacyjnej – jaki typ struktury organizacyjnej jest konieczny, aby zrealizować biznesplan?
- kadra kierownicza – jakiego doświadczenia i umiejętności potrzebują liderzy w przedsiębiorstwie?
- model przychodów – jak będziesz zarabiał pieniądze?

Kierując się tymi ośmioma głównymi filarami należy dobrać lub stworzyć idealny model biznesowy dla konkretnej firmy. Coraz częściej przytaczanym modelem biznesowym jest Business Model Canvas. Obejmuje on: segmenty klientów, propozycje wartości dla tych klientów, politykę relacji, kanały obejmujące pracę umożliwiającą wymianę zasobów materialnych i niematerialnych, kluczowe zasoby, kluczowych partnerów, kluczowe działania, źródła przychodów oraz strukturę kosztów.

Modele organizacyjne spełniają wiele ważnych funkcji, w tym²⁵:

- odzwierciedlania; odnosi się ona do zjawiska analogii strukturalnej i funkcjonalnej zachodzącej między obiektem badania i modelem,
- narzędzie badań eksperymentalnych; model zastępuje dany obiekt, a uzyskane wyniki jego badania są przenoszone na dany obiekt, model jest przedmiotem badania (zastępuje obiekt rzeczywisty) i narzędziem eksperymentu (stanowi środek umożliwiający poznanie obiektu),

²⁴ K.C. Laudon, C.G. Traver, *E-commerce 2012. Business.Technology. Society*, Pearson Education Limited, United States of America, 2012, s. 58-60.

²⁵ B. Glinkowska, *Modelowanie...*, op. cit., s. 260.

- abstrahowania: umożliwia uproszczenie badanego obiektu poprzez odrzucenie nieistotnych i przypadkowych związków,
- komunikacji; model stanowi ważne narzędzie porozumienia się, pozwala identyfikować złożone systemy oraz przedstawić je w zrozumiałej i komunikatywnej formie,
- kontroli; stwarza możliwość ustalenia i analizy odchyleń występujących w działaniu różnych systemów.

Budując modele należy zawsze mieć na uwadze to, na jakie pytanie mają one odpowiedzieć²⁶. Ponadto ważna jest tu uwaga J. Zieleniewskiego: „Aby teoria była przydatna dla praktyki, trzeba by jej zdania opisowo-wyjaśniające można było stosunkowo łatwo i bezbłędnie przekształcić w wytyczne działania”²⁷.

8.4. Model biznesowy jako forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem

Model biznesowy to pewien opis pomysłu prowadzenia działalności gospodarczej, czyli pewnego rodzaju plan działania biznesowego. To opis tego, w jaki sposób firma planuje konkurować w swojej branży. Innowacyjny model biznesu to ważny czynnik sukcesu firmy. W warunkach zmian nowe firmy z nowymi modelami biznesowymi stanowią coraz większe zagrożenie dla działających przedsiębiorstw, stosujących konwencjonalne sposoby prowadzenia działalności²⁸. Przegląd literatury daje podstawę do stwierdzenia, że modele biznesowe są często badane bez wskazania jednoznacznej definicji tego pojęcia. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez Z. Zott, R. Amit, L. Massa²⁹, z których wynika, że spośród 103 przebadanych publikacji 44% w sposób jednoznaczny definiuje model biznesowy, 37% w ogóle nie definiuje tego pojęcia, a 19% tylko częściowo je definiuje. J. Linder i S. Cantrell wskazują także, że istnieją w literaturze nieścisłości na temat modeli biznesowych, które mają swoje podłoże

²⁶ F. Neal, R. Shone, *Proces budowy modeli ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1982, s. 12.

²⁷ J. Zieleniewski, *Organizacja...*, op. cit., s. 89.

²⁸ Y. Spector, *Theory of constraint methodology where the constraint is the business model*, „International Journal of Production Research” 2011, 49(11), s. 3387-3394.

²⁹ C. Zott, R. Amit, L. Massa, *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management” 2011, 37 (4), s. 1019-1042.

w tym, że autorzy pisząc o modelach biznesowych w różny sposób je definiują³⁰.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury można wskazać wybrane definicje modelu biznesowego:

- model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość³¹,
- model biznesu artykułuje logikę tworzenia i dostarczania przez biznes wartości dla klientów. Określa też architekturę dochodów, kosztów i korzyści związanych z biznesowymi przedsięwzięciami dostarczającymi te wartości. Model ten definiuje, jak przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość dla klientów i jak przemienia otrzymane wynagrodzenia w zysk³²,
- to powiązanie z klientami kompozycji kluczowej strategii, strategicznych zasobów oraz sieci wartości³³,
- podstawa, na której firma generuje przychody i zyski i jest wstępem do strategii,³⁴
- to pewnego rodzaju szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji³⁵,
- logika firmy do tworzenia i komercjalizacji wartości³⁶,
- wartość, jaką przedsiębiorstwo oferuje jednemu lub kilku segmentom klientów, architektura firmy i sieci jej partnerów uczestniczących w tworzeniu, marketingu i dostarczaniu wartości i kapitału

³⁰ J. Linder, S.S. Cantrell, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategie Change, 2000.

³¹ A. Afuath, C.I. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i metody*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20.

³² D.J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Planing, 2010, Vol. 43.

³³ M. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 74.

³⁴ R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th edition, Blackwell publishing, Oxford 2008.

³⁵ A. Osterwalder, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.

³⁶ M. Dubosson-Torbay, A. Osterwalder, Y. Pigneur, *E-business model desing, classification and measurements*, "Thunderbird International Business Review" 2002, 44, s. 5-23.

relacji w celu wygenerowania opłacalnego i zrównoważonego strumienia dochodów³⁷,

- podstawowa logika organizacji dotycząca tworzenia wartości³⁸,
- zbiór zaplanowanych działań, których celem jest osiągnięcie zysku na rynku³⁹,
- przedstawia to, czym firma jest, ukierunkowany jest na wewnątrz firmy, podstawową logikę działań i tworzenie wartości ekonomicznej⁴⁰.

M.E. Porter uważa, że „model biznesowy jest opisem działalności przedsiębiorstwa, które zapewniają mu zyski. Sprowadza się to do określenia roli organizacji w łańcuchu wartości, w jakim działa. W kompleksowym ujęciu chodzi o metodę przyjętą przez firmę, przez realizację, której będzie ona powiększać i wykorzystywać zasoby tak, aby oferować klientom większą wartość od konkurencji. Dzięki temu przedsiębiorstwo osiągnie wyższe zyski a może nawet uzyskać i utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną”⁴¹.

P. Timmers stwierdza, że „to struktura produktu, usługi i przepływu informacji, zawierająca wyszczególnienie tzw. aktorów biznesowych wraz z ich rolami i opisem potencjalnych korzyści, jakie odnoszą. Innymi słowy, jest to definicja źródeł przychodów”⁴². K. Obłój natomiast twierdzi, że to „połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”⁴³. A.K. Koźmiński uważa, że model biznesowy to sposób na zarabianie pieniędzy przez przedsiębiorstwo⁴⁴.

³⁷ A. Osterwald, Y. Pigneur, C.I. Tucci, *Clarifying business models; origins, present and future of the concept*, "Communications of the AIS" 2005, 16, s. 3-25.

³⁸ J. Linder, S. Cantrell, *Changing Business Models...*, op. cit.

³⁹ C.K. Laudon, C.G. Traver, *E-commerce: Business, Technology, Society*, (4th edition), Prentice Hall, Upper Saddle River 2008.

⁴⁰ T. Doligalski, (red.), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014

⁴¹ M.E. Porter, *What is Strategy*, "Harvard Business Review", Harvard Business Publishing, November – December 1996, s. 5.

⁴² P. Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin 1998, s. 3.

⁴³ K. Obłój, *Tworzywa skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 97.

⁴⁴ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123.

Model biznesu określany jest ponadto jako pewnego rodzaju nawigator, platforma wdrożenia intencji i koncepcji zarządczych związanych z wyznaczoną strategią⁴⁵. Stanowi statyczny obraz zjawiska, a strategia wyraża sposób działań i zachowań w sposób dynamiczny.

W. Rudny definiuje model biznesowy jako „opis zależności pomiędzy elementami, których współistnienie i współpraca pozwoli na kreowanie i dostarczanie wartości dla klienta, a w konsekwencji również wartości dla przedsiębiorstwa”⁴⁶. Zwraca uwagę, jak ważne jest powiązanie firma – klient, podkreśla, że model biznesowy jest połączeniem elementów, które odpowiednio dobrane potrafią zapewnić wartości klientowi, a dopiero później przedsiębiorstwu. Nie ma na rynku dwóch takich samych firm. Każda organizacja ma indywidualne misje oraz wizje, cele, strategie oraz każda powinna mieć model organizacyjny dostosowany do własnych potrzeb. Firma powinna przykładać wagę do dokładnej analizy swojej działalności, a co za tym idzie – do stworzenia najlepszego dla niej modelu organizacyjnego. Jak więc dobrać idealny model organizacyjny? „Punktem wyjścia dla każdej produktywnej dyskusji, owocnego spotkania czy warsztatów poświęconych kwestii tworzenia innowacyjnego modelu biznesowego powinno być ustalenie wspólnej definicji modelu biznesowego. Trzeba zatem sformułować koncepcję modelu biznesowego, która byłaby zrozumiała dla wszystkich zainteresowanych – która ułatwiałaby formułowanie opisów i prowadzenie dyskusji. Trzeba zadbać o zapewnienie wszystkim uczestnikom prac wspólnego punktu wyjścia tak, aby rozmowa dotyczyła w istocie tej samej kwestii”⁴⁷. Jak słusznie zauważył Alexander Osterwalder, kluczową kwestią jest zatem ustalenie wspólnego priorytetu, celu, do którego będą dążyć wszyscy uczestnicy organizacji. Autor kreuje koncepcję dziewięciu podstawowych elementów, które dotyczą czterech zasadniczych obszarów działalności biznesowej, mianowicie: klientów, oferty, infrastruktury i odpowiedniej pozycji finansowej.

⁴⁵ J. Margaretta, *Why business models master*, „Harvard Business Review”, 2002, nr 3, s. 86-92.

⁴⁶ W. Rudny, *Modele biznesowe a proces tworzenia wartości w gospodarce cyfrowej*, „Zarządzanie i Finanse”, Katowice 2015, s. 134.

⁴⁷ A. Osterwalder, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, s. 19.

„Model biznesowy to w pewnym sensie szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji”⁴⁸. W książce *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera* wyróżniono dziewięć kluczowych czynników tworzenia idealnego modelu organizacyjnego (rys. 1).

Kluczowi partnerzy	Kluczowe czynności	Propozycja wartości	Relacje z klientami	Segmentacja klientów
	Kluczowe zasoby		Kanały	
Struktura kosztów		Struktura przychodów		

Rysunek 1. Kluczowe czynniki tworzenia modelu idealnego wg A. Osterwaldera

Źródło: A. Osterwalder, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, s. 46

Wśród modeli biznesowych można wskazać na następujące ich rodzaje⁴⁹:

1. Modele biznesu oparte na determinantach rentowności:

- model oparty na sektorowych i specyficznych czynnikach przedsiębiorstwa: A. Afuah (2004), A.A. Thomson, A.J. Strickland (2003), R. Grand (2002),
- model dynamicznej strategii marketingowej: A. Slowatzky, D. Morrison, B. Andelman (2000),
- model efektywności ekonomicznej: A. Afuah, Ch.L. Tucci (2003), S. Ehiraj, I. Guler, H. Singh (2000).

2. Modele biznesu eksponujące przewagę konkurencyjną:

- model tworzenia, aplikacji i utrzymania przewagi konkurencyjnej: K. Obłój (2000),
- model łączący przewagę konkurencyjną z operacyjną efektywnością: M.E. Porter (1996, 2003).

⁴⁸ Ibidem, s. 19.

⁴⁹ J. Brzóska, *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

3. Modele biznesu; unikatowa kombinacja zasobów tworzących wartość i konkurencyjność:

- model biznesowy jako unikatowa kombinacja aktywów tworzących wartość: R. Boulton, B. Libert, S. Samek (2000),
- model oparty na potencjale konkurencyjności: M.J. Stankiewicz (2002).

4. Modele biznesowe wykorzystujące innowacje:

- model strategiczny jako podstawa innowacyjnej koncepcji biznesu: G. Hammel (2002),
- model oparty na innowacji wartości (strategii błękitnego oceanu) W. Chan Kim, R. Mauborgne (2005).

Modele biznesowe oparte są na technologiach informatycznych. Bardzo ważną kwestią jest dopasowanie między biznesem i IT, jest to proces ciągłych adaptacji i zmian. T. Brier i in. wskazali czynniki, które wpływają w sposób pozytywny na dopasowanie pomiędzy biznesem i technologiami IT. Są to: wsparcie ze strony kierownictwa, włączanie IT w rozwój strategii firmy, partnerstwo biznes - IT, prawidłowy dobór projektów oraz zdolności przywódcze menedżerów IT⁵⁰.

8.5. Telepraca jako innowacyjny model organizacyjny

W społeczeństwie informacyjnym zapotrzebowanie na pracę w dużym stopniu zależeć będzie od układu człowiek – komputer. Rozwój globalnej sieci internetowej doprowadził do odejścia od tradycyjnych kanałów przepływu informacji na rzecz transferu elektronicznego. Łączy internetowe umożliwiają przesłanie danych za pośrednictwem sieci do dowolnego miejsca na Ziemi⁵¹. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych prowadzi do zmiany struktur organizacyjnych. J. Rifkin jest autorem tezy o tzw. końcu pracy, świecie pozbawionym pracowników, zjawisku kurczenia się miejsc pracy⁵². Technologie informacyjne to ważne czynniki budujące przewagę

⁵⁰ T. Brier, I.N. Luftman, R. Papp, *Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment*, "Communications of the Association for Information System" 1999, vol. 1, art. 11.

⁵¹ R. Czechowski, *Geolokalizacja pracowników - nowe wyzwania dla prawa pracy?*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2006, nr 4.

⁵² R. Went, M. Kramer, A. Knottnerus, *Maturing the Robot. The Future of Work in the Second Machine Age*, The Netherlands Scientific Council for Government Policy, The Hange 2015, s. 11.

konkurencyjną i są to determinanty innowacyjności organizacji. Pojęcia telepraca (*teleworking*) i teledojazdy (*telecommuting*) zostały wprowadzone przez Jacka M. Nillesa w 1973 roku⁵³. W Europie używa się terminu *telework*, który zaakceptowała Komisja Europejska. Za kolebkę telepracy uważa się Stany Zjednoczone. Są także doniesienia mówiące o tym, że pojawiła się ona w latach 60. XX wieku w Wielkiej Brytanii⁵⁴. Rozkwit telepracy przypada na lata 90. XX wieku, kiedy nastąpiło rozpowszechnienie komputerów osobistych i początek Internetu.

Wybrane definicje telepracy:

- według Kodeksu pracy od 2007 roku w polskim systemie prawnym telepraca to praca, która może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną⁵⁵,
- praca wykonywana na rzecz pracodawcy lub klienta, głównie w innym niż tradycyjne miejsce pracy, z wykorzystaniem technik informacyjnych⁵⁶,
- to każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą - techniką informacyjną albo też przemieszczanie pracy do pracowników⁵⁷,
- to forma organizacji pracy, w ramach której pracownik świadczy pracę na rzecz pracodawcy (pracowników) z dala od tradycyjnie rozumianego miejsca wykonywania czynności pracowniczych, a następnie przekazuje do wskazanych miejsc rezultaty swej pracy przy pomocy różnego typu urządzeń teleinformatycznych (telefon, faks, komputer z dostępem do Internetu)⁵⁸,

⁵³ J.M. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa 2003.

⁵⁴ N. Kordey, *Telearbeit erfolgreich realisieren. Das umfassende aktuelle Handbuch für Entscheidungsträger und Projekterantwortliche*, Viewag & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig/Wisbaden 1996, s. 20.

⁵⁵ Ustawa z dnia 18 VII 2002 roku o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Tekst jednolity DzU z 2013 roku poz. 1422 z późniejszymi zmianami.

⁵⁶ B. Szluz, *Telepraca - nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy - szansa czy zagrożenie*, „Modern Management Review” 2013 nr 4, s. 254.

⁵⁷ J. Wiśniewski, *Zatrudnianie pracowników w formie telepracy*, Wydawnictwo TNIOK Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 39.

⁵⁸ D. Książek, *Telepraca*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, 2004, nr 7, s. 8.

- to nowa forma organizacji i wykonywania pracy, w której charakter, miejsce, czas pracy, sposób i warunki wykonywania, porządek i organizacja mogą być kształtowane przez zastosowanie zaawansowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych⁵⁹.

O telepracy mówimy, gdy występuje regularność, świadczenie pracy poza zakładem pracodawcy, wykonywanie pracy z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatyczno-komunikacyjnych. Technologie te stają się codziennością, co oznacza możliwość wykonywania pracy w dowolnym miejscu poza zakładem pracy⁶⁰. Skuteczność i efektywność wykonywania telepracy w dużym stopniu zależą od indywidualnego wysiłku i wkładu pracowników. Według typologii Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych wyróżnia się pracę w domu, przemianą i nomadyczną, inaczej mobilną⁶¹.

Z telepracą wiąże się pojęcie *coworkingu* (możliwości indywidualnej lub wspólnej pracy w wynajętym pomieszczeniu, wykorzystywanym przez tzw. freelancerów (pol. wolny strzelec – osoba pracująca bez etatu, realizująca projekty na zlecenie, najczęściej specjalizująca się w danej dziedzinie). *Coworking* umożliwia większy komfort pracy niż w domu. Telepraca systematycznie rozwija się. Rośnie rola mobilnych pracowników, a także zwiększają się możliwości wielostronnego komunikowania się telepracowników, można np. organizować burzę mózgów bez potrzeby gromadzenia się w jednym pomieszczeniu⁶².

Telepraca przynosi określone korzyści⁶³:

- umożliwia obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa, zmniejszeniu ulega powierzchnia biurowa, spadają koszty wynajmu i wykupienia miejsc parkingowych, zmniejsza się liczba personelu sprzątającego i ochrony, możliwa jest mniejsza liczba stanowisk pracy niż

⁵⁹ S. Ciupa, *Zatrudnianie pracowników w fazie telepracy wg Kodeksu pracy*, „Monitor Prawa Pracy”, 2007, nr 12.

⁶⁰ J. Wiśniewski, *Istota telepracy*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania”, UKW 2014, t. 5, s. 76.

⁶¹ M.K. Wyrwicka, *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Politechnika Poznańska, Poznań 2006, s. 52.

⁶² S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 2, s. 33.

⁶³ A. Skrzypek, *Telepraca jako forma elastycznego zatrudnienia w społeczeństwie sieciowym*, [w:] E. Skrzypek, G. Grela, M. Hofman (red.), *Powiązania organizacyjne w społeczeństwie sieciowym*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, UMCS, Lublin 2016, s. 57-65.

- stan zatrudnienia w organizacji, a także redukcja kosztów związanych z adaptacją pracowników i szkoleniami,
- powstaje możliwość pozyskania pracowników doświadczonych, którzy z różnych przyczyn nie wychodzą z domów (opieka nad dziećmi, niepełnosprawność),
 - obniżenie poziomu absencji chorobowej,
 - możliwość współpracy z osobami o szczególnych kwalifikacjach z oddalonych regionów kraju, Europy i świata,
 - wyższa wydajność pracowników,
 - dostęp do najnowszych technologii teleinformatycznych i specjalistycznego wyposażenia stanowiska pracy, zwiększenie zdolności adaptacyjnych pracownika,
 - poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, ponieważ postrzegane jest jako oferujące nowoczesne formy zatrudniania,
 - wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku pracy.

Badania dotyczące zmian w wydajności pracy w efekcie zastosowania telepracy dowodzą, że zwiększać się ona może od 20% do 40%, na co składa się lepsza organizacja pracy, wyższy poziom koncentracji pracowników oraz ograniczanie liczby zakłóceń pracy⁶⁴.

Pracownicy zatrudnieni w formie telepracy wybierają sobie pracodawcę. To nowa grupa pracowników na rynku pracy, która prezentuje odmienną filozofię podejścia do pracy, charakterystyczną dla pokolenia Y, nastawionego na zadania i daleko posuniętą autonomię. Pracownicy ci osiągają wysokie zarobki i uczestniczą w projektach umożliwiających rozwój⁶⁵.

Systematycznie wzrasta rola telepracy w warunkach presji konkurencyjnej. Wśród czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa wskazuje się: wewnętrzne (zasoby materialne, ludzkie, finansowe i niematerialne), wynikowe (produkty, usługi, promocja, dystrybucja, cena, innowacyjność) oraz zewnętrzne (podmiotowe oraz jakościowe, w tym ekonomiczne, kulturowe, techniczne, prawne, środowiskowe).

⁶⁴ M. Szuszczyński, *Telepraca, czyli wykorzystywanie dobrodziejstw technologii*, „Gazeta Finansowa” 2015, nr 2, s. 8.

⁶⁵ T. Kijek, M. Angowski, A. Skrzypek, *Millennials Use of Social Media in Product Innovation Purchasing Processes*, „Journal of Computer Information Systems” <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08874417.2019.1604104>, 2019, data dostępu: 11.09.2019.

Bycie konkurencyjnym wymaga od firmy dążenia do poprawy jakości usług, redukcji kosztów, wzrostu wydajności pracy, kształtowania zachowań możliwie najbardziej elastycznych. W warunkach społeczeństwa wiedzy rośnie rola elastyczności zatrudnienia⁶⁶. Konkurencyjność wymusza zdolność firm do podejmowania działań, które gwarantują stabilny i długotrwały rozwój i przyczyniają się do wzrostu jakości wyrobów, usług i zarządzania. Bardzo ważną rolę w tym procesie odgrywa zwinność organizacyjna. Jest to zdolność do szybkiego postrzegania okazji rynkowych i zagrożeń płynących z otoczenia. Przedsiębiorstwo zwinne cechuje bystrość, elastyczność, inteligencja oraz spryt.

S. Trzecieliński wyróżnia zwinność technologiczną, finansową, społeczną i przedsiębiorczą⁶⁷. Sukces w XXI wieku mogą odnieść firmy zwinne (*agile*), czyli zdolne do szybkiej reakcji na zmiany na rynku w połączeniu z doskonaleniem jakości i odpowiedzialnością za środowisko. Dla zwinnego przedsiębiorstwa ważne są organizacja, struktury zarządzania, upoważnienia, wyposażeni w wiedzę pracownicy oraz elastyczne i inteligentne technologie. Zwinność warunkuje rozwój i integrację trzech zasobów w jeden system, są to: organizacja, pracownicy, technologia. Podstawami zwinnego zarządzania są ciągła zmiana, szybka reakcja, doskonalenie jakości, odpowiedzialność za pracowników i środowisko, kompleksowe zorientowanie na klienta. Wśród celów zwinnego przedsiębiorstwa należy wskazać na: szybkie reagowanie na zmiany w popycie, lepsze zrozumienie potrzeb klienta i rynku, lepsze relacje z klientem, zdolność reagowania na nowe pojawiające się szanse rynkowe, wzrost elastyczności produkcji, zdolność do tworzenia wirtualnych korporacji, działanie w warunkach zmian, większa odporność na ryzyko. Zwinna produkcja to koncepcja organizacji, która potrafi kreować i integrować procesy, technologie i pracowników posiadających wiedzę, by umożliwić szybką reakcję na potrzeby klienta i zmiany na rynku pracy. W warunkach

⁶⁶ M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 21-22.

⁶⁷ S. Trzecieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej 2011, s. 75-117.

ciągłych i nieprzewidywalnych zmian skutecznie mogą prosperować zwinne przedsiębiorstwa⁶⁸.

Gospodarka oparta na wiedzy oraz globalizacja prowadzi do zmiany samej idei pracy. Zmienia się sposób jej wykonywania i znaczenie. Modyfikacji ulega rola pracownika, powstaje możliwość zastępowania tradycyjnej przestrzeni pracy przez przestrzeń wirtualną.

Praca wirtualna posiada następujące cechy⁶⁹:

- niski stopień specjalizacji i ukierunkowania na funkcje odnoszące się do podziału pracy, pracownicy realizują projekty,
- współpraca zespołowa,
- menedżerski charakter pracy,
- zindywidualizowany styl pracy,
- kompetencje – ważna jest liczba i stopień opanowania umiejętności,
- samodzielność,
- indywidualna motywacja,
- skupienie na wynikach,
- zaangażowanie i identyfikowanie się z pracą.

Telepraca to odpowiedź na wyzwania, jakie pojawiają się w związku z rozproszonym biznesem XXI wieku. Ważną funkcję pełni budowanie sprawnie działających zespołów zadaniowych, systematycznie rośnie też znaczenie wiedzy. Telepracowników zatrudniają firmy o ustabilizowanej pozycji rynkowej w sektorze usług finansowych i informatycznych, najwięcej jest ich w Europie Północnej i krajach skandynawskich. We współczesnych organizacjach bardzo ważną rolę odgrywają relacje i zarządzanie nimi, czyli wybór odpowiedzialnej strategii, tworzenie nieskomplikowanych struktur, wprowadzanie systemu motywacyjnego, który promuje samodzielność, innowacyjność i inicjatywę⁷⁰.

Relacje mogą dotyczyć sposobu funkcjonowania współpracy, dominujących sposobów zarządzania, roli władzy w procesie współpracy oraz

⁶⁸ A. Skrzypek, *Zwinne zarządzanie organizacją w warunkach zmienności*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, zeszyt 12 (2017) nr 1, s. 259-270, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Cybernetyki, WAT, Warszawa, s. 283-293.

⁶⁹ W. Malcolm, W. Morgen, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 71-75.

⁷⁰ R. Lenart-Gansiniec, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2016, nr 283, s. 33.

treści relacji. W warunkach GOW zarządzanie relacjami powiązane jest z *empowermentem* (upodmiotowieniem, wzmocnieniem), które zakłada tworzenie wspólnoty organizacyjnej opartej na samodzielności, odpowiedzialności, partnerstwie, samokontroli, zaufaniu, zaangażowaniu, innowacyjności i swobodnej komunikacji.

8.6. Podsumowanie

Modele organizacyjne wpływają na wszelkie parametry firmy. Pełnią ważną funkcję w rozwiązywaniu problemów i wskazywaniu optymalnych rozwiązań. To formalna prezentacja wyobrażeń o zjawiskach ekonomicznych. To jeden z wyznaczników efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Celem konstrukcji modelu jest potrzeba skupiania się na wyznacznikach wpływających na przebieg procesów. Każda organizacja opierająca swoją działalność na sprawnie funkcjonujących modelach może osiągnąć sukces pod warunkiem że w sposób poprawny dobierze skuteczny model organizacyjny. Model biznesowy stanowi formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. Jest to pewnego rodzaju opis pomysłu prowadzenia działalności gospodarczej, plan działania biznesowego. Innowacyjny model biznesowy to ważny czynnik sukcesu organizacji, to przyjęta metoda wzrostu wartości oraz logika firmy do tworzenia i komercjalizacji wartości. Model biznesowy traktowany jest także jako szkic strategii, która powinna być wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacyjnych. Sprawdzonym i cieszącym się coraz większą popularnością modelem jest telepraca jako innowacyjny model organizacyjny.

Bibliografia

- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa 1981.
Afuah A., Tucci C.I., *Biznes internetowy. Strategie i metody*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005.

- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Brier T., Luftman J.N., Papp R., *Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment*, "Communications of the Association for Information System" 1999, vol. 1. art. 11.
- Brzóska J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
- Brzóska J., *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2007.
- Ciupa S., *Zatrudnianie pracowników w fazie telepracy wg Kodeksu pracy*, „Monitor Prawa Pracy” 2007, nr 12.
- Czechowski R., *Geolokalizacja pracowników – nowe wyzwania dla prawa pracy?*, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 2006, nr 4.
- Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Gdynia 1999.
- Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y., *E-business model desing, classification and measurements*, "Thunderbird International Business Review" 2002, 44, s. 5-23.
- Doligalski T., (red.), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Glinkowska B., *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Univeritatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234.
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, 6th edition, Blackwell publishing, Oxford 2008.
- Hall R.E., Taylor J.B., *Makroekonomia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Hamel M., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Holmer O.W., *Analyse et Prevision*, Wydawnictwo SEDEIS, Paris, t. I. 1966, nr 1.
- <https://sjp.pwn.pl/slowniki/model.html>, data dostępu: 10.07.2019.
- <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/arttykul-modele-i-funkcje>
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Kijek T., Angowski M., Skrzypek A., *Millennials Use of Social Media in Product Innovation Purchasing Processes*, "Journal of Computer Information Systems", <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08874417.2019.1604104>, 2019.

- Kordey N., *Telearbeit erfolgreich realisieren. Das umfassende aktuelle Handbuch für Entscheidungsträger und Projekterantwortliche*, Viewag & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig/Wisbaden 1996.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2004.
- Książek D., *Telepraca*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2004, nr 7.
- Laudon C.K., Traver C.G., *E-commerce: Business. Technology. Society* (4th edition), Prentice Hall, Upper Saddle River 2008
- Laudon K.C., Traver C.G., *E-commerce 2012. Business. Technology. Society*, Pearson Education Limited. United States of America, 2012.
- Romanowska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Lenart-Gansiniec R., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2016, nr 283.
- Linder J., Cantrell S., *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, 2000.
- Malcolm W., Morgen W., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Margaretta J., *Why business models master*, Harvard Business Review 2002, nr 3, s. 86-92.
- Mikuła B., *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Neal F., Shone R., *Proces budowy modeli ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1982.
- Nilles J.M., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa 2003.
- Obłój K., *Tworzywa skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Osterwald A., Pigneur Y., Tucci C.I., *Clarifying business models; origins, present and future of the concept*, “Communications of the AIS” 2005.
- Osterwalder A., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.
- Porter M.E., *What is Strategy*, „Harvard Business Review”, Harvard Business Publishing, November – December 1996.
- Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, Wydawnictwo WSOWL, Wrocław 2008.
- Romanowska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Rudny, W., *Modele biznesowe a proces tworzenia wartości w gospodarce cyfrowej*, „Zarządzanie i Finanse”, Katowice 2015.

- Senkus P., *Zarządzanie i dowodzenie z wykorzystaniem orientacji procesowej*, Difin, Warszawa 2013.
- Skrzypek A., *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Wyd. TNOIK Dom Organizatora, Toruń 2019.
- Skrzypek A., *Zwinne zarządzanie organizacją w warunkach zmienności*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Cybernetyki, WAT, Warszawa, zeszyt 12 (2017) nr 1, s. 259-270.
- Skrzypek A., *Telepraca jako forma elastycznego zatrudnienia w społeczeństwie sieciowym* [w:] E. Skrzypek. G. Grela, M. Hofman (red.), *Powiązania organizacyjne w społeczeństwie sieciowym*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, UMCS, Lublin 2016.
- Spector Y., *Theory of constraint methodology where the constraint is the business model*, „International Journal of Production Research” 2011, 49(11).
- Stachowska S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 2.
- Szluz B., *Telepraca - nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy - szansa czy zagrożenie*, „Modern Management Review” 2013, nr 4.
- Szuszczynski M., *Telepraca, czyli wykorzystywanie dobrodziejstw technologii*, „Gazeta Finansowa” 2015, nr 2.
- Ścigała M., Tworek K., Martan J., *Technologie informacyjne determinant a innowacyjności. Aktualny model organizacyjny*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie”, 2014, z. 68.
- Teece D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Planing, 2010, Vol. 43.
- Timmers P., *Business Models for Electronic Markets*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin 1998.
- Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej 2011.
- Ustawa z dnia 18 VII 2002 roku o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Tekst jednolity DzU z 2013 roku poz. 1422 z późniejszymi zmianami.
- Went R., Kramer M., Knottnerus A., *Maturing the Robot. The Future of Work in the Second Machine Age*, The Netherlands Scientific Council for Government Policy, The Hange 2015.
- Wierziński, M., *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 398.
- Wiśniewski J., *Istota telepracy*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania” UKW, 2014, t. 5.

- Wiśniewski J., *Zatrudnianie pracowników w formie telepracy*. Wydawnictwo TNIOK Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Wyrwicka M.K., *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Politechnika Poznańska, Poznań 2006.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 1979.
- Zott C., Amit R., Massa L., *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, "Journal of Management" 2011, 37 (4).

Innovative business models in an organisation

Abstract: The article covers a business model as a form of organizational management model. It portrays a business model as a formalized idea of running a business, a business action plan. An innovative business model is portrayed as an important factor of the organization's success, an accepted method of value growth and the company's logic to create and commercialize value. A business model is also treated as a sketch of the strategy that should be implemented within organizational structures, processes and systems. Proven and increasingly popular teleworking model has been portrayed as an innovative organizational business model.

Keywords: *business models, innovation, teleworking, organizational model*