

## Model biznesu oparty na ochronie zasobów intelektualnych

Aldona Małgorzata Dereń, Jan Skonieczny\*

**Streszczenie:** W pracy poruszono problematykę modeli biznesu ze względu na działania strategiczne zorientowane na ochronę zasobów intelektualnych. Zaproponowano własny model biznesu, którego wymiarami są: cele strategiczne, źródło przewagi konkurencyjnej i rozwój zasobów intelektualnych. W zależności od tych wymiarów zidentyfikowano 16 opcji strategicznych, którym przyporządkowano działania strategiczne dotyczące ochrony zasobów intelektualnych, takie jak: ochranianie, użyczenie, udostępnienie i nabywanie.

**Słowa kluczowe:** organizacja, model biznesu, ochrona zasobów intelektualnych

### Wprowadzenie

Od kilku lat utrzymuje się zainteresowanie problematyką modeli biznesowych, zarówno w aspekcie naukowo-badawczym, jak i praktyczno-eksperymentalnym. Staje się kanonem, że model biznesu może być/jest kluczowym atrybutem w rywalizacji rynkowej. Na łamach wielu czasopism takich jak np. „Harvard Business Review” czy „MIT Sloan Management Review” prezentowane są artykuły, w których omawia się istotę i uwarunkowania tego zjawiska traktując je jako pewien bardziej lub mniej szczegółowy opis, czy też charakterystykę pomysłu na działalność biznesową.

Na ów wzrost zainteresowania modelami biznesowymi wpływ mają współczesne realia zjawisk gospodarczych, takie jak: dynamiczny rozwój internetu, szybki wzrost rynków wschodzących i – co się z tym wiąże – rozszerzenie przemysłu, a także coraz większe uzależnienie organizacji od nowych technologii (Porter, Heppelman 2005: 39). Skala i zakres tych zmian sprawiają, że same innowacje produktowe lub procesowe zdają się niewystarczające. R. Amit i Ch. Zott (2012) muważają, że jedynie innowacje w formie modelu biznesowego mogą uratować firmę w czasach kryzysu i zapewnić jej stały rozwój. Podobny pogląd reprezentuje J. Sinfield i in. (2012: 84–91), wskazując na potrzebę eksperymentowania z nowymi modelami biznesowymi jako ważną kompetencją organizacji, które chce odnieść sukces rynkowy.

---

\* dr Aldona Małgorzata Dereń, Politechnika Wroclawska, Katedra Infrastruktury Zarządzania, e-mail: aldona.deren@pwr.edu.pl; dr inż. Jan Skonieczny, Politechnika Wroclawska, Katedra Infrastruktury Zarządzania, e-mail: jan.skonieczny@pwr.edu.pl.

Dokonywanie zmian w modelu biznesu jest na tyle istotne, że w literaturze z zakresu zarządzania pojawiła się koncepcja *Business Model-Driven Enterprise*, wedle której kształtowanie i zmiany modelu biznesu stanowią podstawowy system w zarządzaniu organizacją. Koncepcja ta postuluje, że nie istnieje model biznesu stanowiący rozwiązanie idealne, a raz obrany model nie jest wieczny. Przeciwnie, zmiany modelu biznesu są czymś naturalnym, nad czym powinna skoncentrować się organizacja pragnąca odnieść sukces rynkowy (Duczowska-Piasecka, Poniatowska-Jaksch, Duczowska-Małysz 2013: 146).

Potrzebę zmian modeli biznesowych potwierdzają również wyniki przeprowadzonych w ostatnich latach badań<sup>1</sup>, które wskazują, że stworzenie nowego modelu biznesowego jest jednym z najważniejszych priorytetów dla menedżerów wyższego szczebla, niezależnie od branży, w jakiej działają<sup>2</sup>.

W Polsce, jak pisze B. Stokalski (2009: 164–165), firmy rzadko szukają nowych modeli biznesowych, a tendencja do zmiany nie jest jeszcze widocznie zarysowana. Niewiele ponad 20% organizacji wprowadza zmiany w tym obszarze. Pozostałe rozumieją innowacyjne zmiany głównie w tradycyjny sposób – jako wprowadzanie nowych technologii i projektów, czyli jako efekt pracy działów badawczo-rozwojowych.

Celem artykułu jest prezentacja modelu biznesu zawierającego działania strategiczne zorientowane na ochronę zasobów intelektualnych. Współcześnie zasoby te należy traktować jako czynniki warunkujące rozwój organizacji w turbulentnym otoczeniu.

## 1. Pojęcie modelu biznesu i jego elementy składowe

Po raz pierwszy termin „model biznesowy” został sformułowany w 1957 roku przez R. Bellmana i Ch.E. Clarka w opracowaniu, pt. *On the construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game* (Bellman i in. 2009: 469–505) poświęconym tworzeniu gier dla potrzeb szkoleń. W ciągu następnych dekad termin ten był używany sporadycznie. Dopiero wraz z dynamicznym rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych, pojęcie to stało się przedmiotem analiz i rozważań naukowych w różnych obszarach, m.in. zarządzania, marketingu, bankowości, wykorzystania technologii informatycznych w organizacji, innowacyjności czy zarządzania technologią, i w różnych kontekstach (biznesplan, strategia przedsiębiorstwa, tworzenie wartości, globalizacja, projektowanie organizacji). Jak pisze W. Rudny, modele biznesu wydawały się odpowiedzią na pytanie: „W jaki sposób opisać funkcjonowanie i zdolność do generowania zysków podmiotów, a także jak wycenić

---

<sup>1</sup> Przykładem mogą być zrealizowane w 2005 r. badania Economist Intelligence Unit, które wykazały, że ponad 50% menedżerów jest przekonanych o tym, że innowacje w zakresie modelu biznesowego będą miały o wiele większe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu niż tworzenie nowych produktów. Por. Johnson, Christensen, Kagermann (2009: 155–163), badania Global CEO Study prowadzone od 2006 r. przez placówkę IBM Institute for Business Value.

<sup>2</sup> Wyniki badań uzupełniających, prowadzonych w 2009 r. pokazały, że 7 na 10 firm biorących udział w badaniach wprowadza w swoich modelach biznesowych innowacje (Casadesus-Masanell, Ricart 2011: 76).

podmioty, które często nie miały materialnych aktywów, konkurencji, ani znanej trajektorii wcześniejszych wyników finansowych?” (Rudny 2014: 214).

W literaturze przedmiotu pojęcie „modelu biznesu” definiowane jest w wieloraki sposób. A.N. Afuah (2004: 2) definiuje model biznesu jako „zespół działań, które firma prowadzi, metod i czasu ich przeprowadzania, używając do tego zasobów tak by dać korzyści klientom i zapewnić sobie zysk”. Z kolei A.N. Afuah i Ch.L. Tucci (Afuah 2004: 9) definiują model biznesu jako „przyjętą przez firmę metodę powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość”.

Przeprowadzona przez S. Shafera i współautorów analiza dwunastu różnych definicji modelu biznesu pozwoliła na identyfikację czterech głównych kategorii, wspólnych dla większości definicji: wybory strategiczne, sieć wartości, tworzenie wartości oraz zawłaszczanie wartości. Autorzy ci adekwatnie wykorzystują wyniki analizy definiując model biznesu jako reprezentację bazowej logiki (*core logic*) funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz strategii tworzenia (*creating*) i zatrzymywania (*capturing*) wartości w obszarze sieci wartości (Shafer, Smith, Linder 2005: 202). Pierwszy z wymienionych elementów – bazowa logika, wskazuje, iż poprawnie zdefiniowany model biznesu powinien w sposób wyrazisty artykułować: fundamentalne założenia dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych w biznesie oraz wewnętrzną spójność wyborów strategicznych. Wybory strategiczne są drugim z kluczowych elementów omawianej definicji. Trzeci kluczowy element to funkcje tworzenia i zatrzymywania wartości. Funkcje te są determinantą przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa odnoszące sukces tworzą wartość m.in. poprzez rozwój kompetencji i umiejętności pozwalających im na uzyskanie przewagi nad organizacjami konkurencyjnymi. Procesy tworzenia wartości, jej zatrzymywania w postaci uzyskania satysfakcjonującego zwrotu z zaangażowanego kapitału nie zachodzą w próżni organizacyjnej. Oba te procesy zachodzą w sieci wartości (*value network*) obejmującej dostawców, odbiorców, konkurentów, kanały dystrybucji oraz firmy współpracujące (Rudny 2014: 216).

Jedno z podejść do modelu biznesowego akcentuje sposób generowania zysku. To ujęcie reprezentują A.J. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman (2000). Wychodzi się w nim z założenia, że takie nastawienie modelu biznesu gwarantuje wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo wszystkich pojawiających się szans i możliwości zwiększenia swojej wartości, a co za tym idzie – wzmocnienia swej pozycji konkurencyjnej. Zdaniem autorów takie podejście jest pokłosiem przyjętej rywalizacji rynkowej, wokół której budowane są modele biznesu. Zdaniem Slywotzky’ego i innych autorów, model biznesu obejmuje następujące elementy: „klientów przedsiębiorstwa, sposoby przechwytywania (przewłaszczania) wartości dla nabywców, sposoby różnicowania oferty i kontroli strategicznej, ofertę przedsiębiorstwa oraz zakres działań realizowanych, zleczanych, kontrolowanych przez to przedsiębiorstwo” (Gołębiowski i in. 2008: 28).

Wśród polskich autorów, zabierających głos w dyskusji na temat modeli biznesu, wypowiedzią się między innymi K. Obój (2002: 98–100), który stwierdza, że model biznesu

jest pojęciem systemowym i przez to trudnym. Obejmuje on jego zdaniem trzy główne elementy: dominującą przewagę konkurencyjną (naturalna, relacyjna, systemu obsługi, bariery wejścia), główne zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa oraz konfigurację łańcucha wartości. Innymi słowy, model biznesu powinien odpowiadać na kilka pytań, tj.: Co organizacja będzie robić? Jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje? W jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania? (Oblój 2002: 97).

Model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększenie jego wartości (Gołbiowski i in. 2008: 57).

R. Amit i C. Zott (2001: 511) definiują model biznesowy jako „substancję, strukturę oraz system nadzoru transakcji zaprojektowany w celu kreowania wartości poprzez eksploatację szans biznesowych”. **Substancja transakcji** odnosi się do produktów oraz informacji będących przedmiotem wymiany, a także zasobów i kompetencji wymaganych do zrealizowania transakcji. **Struktura transakcji** określa podmioty biorące udział w procesie wymiany oraz sposób, w jaki te podmioty są ze sobą powiązane. Struktura opisuje również kolejność zawierania transakcji oraz zawiera charakterystykę przyjętych mechanizmów umożliwiających wymianę. Natomiast **nadzór nad transakcjami** opisuje, w jaki sposób przepływ informacji, zasobów i produktów jest kontrolowany przez zainteresowane podmioty biorące udział w transakcji.

Amit i Zott uważają, iż model biznesu może być traktowany jako specyficzna matryca/szablon (*template*) wskazująca, w jaki sposób organizacja prowadzi swoją działalność, w jaki sposób dostarcza wartość interesariuszom (np. firmie ogniskującej, klientom, partnerom biznesowym itp.), w jaki sposób wiąże rynki produktów i czynniki wytwórcze (Zott, Amit 2010: 222).

M.W. Johnson, C.M. Christensen i H. Kagermann wymieniają pięć okoliczności o charakterze strategicznym, które wymagają zmiany modelu biznesu. Do okoliczności tych należą:

1. Szansa zaspokojenia dzięki przełomowej innowacji potrzeb dużych grup potencjalnych nabywców, którzy znajdują się całkowicie poza rynkiem, ponieważ istniejące rozwiązania są dla nich za drogie lub zbyt skomplikowane.
2. Szansa wykorzystania zupełnie nowej technologii poprzez zbudowanie wokół niej nowego modelu biznesu lub szansa wykorzystania sprawdzonej technologii przez wprowadzenie jej na całkowicie nowy rynek.
3. Szansa wprowadzenia podejścia opartego na „zadaniu do wykonania” tam, gdzie jeszcze się ono nie przyjęło.

4. Potrzeba odstraszenia innowatorów z dolnych segmentów rynku.
5. Konieczność zareagowania na zmieniające się wraz z upływem czasu podstawy konkurencji (Johnson, Christensen, Kagermann 2008: 57).

Przedstawiony wyżej przegląd wybranych podejść do definiowania modelu biznesu wskazuje, że w tradycyjnym ujęciu model ten jest konfiguracją kilku podstawowych elementów, tj.: strukturalnych powiązań (sieci) pomiędzy firmą (wszystkimi wewnętrznymi jej atrybutami) i jej kontrahentami, szeroko rozumianych transakcji oraz generowaniem zysku i sposobem zarządzania nim.

Mimo wypracowania poglądów na temat konieczności myślenia menedżerów w kategoriach formowanych przez przyjęty model biznesu, jego forma i kształt wymykają się dokładnemu opisowi i formalizacji. Rozwiązaniem tego problemu wydaje się poznanie i zrozumienie różnych koncepcji modelu biznesu, a następnie próba wyboru i wskazania tej, która najlepiej pasuje do danej organizacji, jej wnętrza i otoczenia konkurencyjnego. Problematyka modeli biznesu i ich wykorzystanie – pisze B. Nogalski – może w najbliższym czasie stać się priorytetem naukowego rozpoznania, w sferze pomocy nauki o zarządzaniu dla współczesnych przedsiębiorstw poznania naukowego (Nogalski 2011: 447).

## 2. Model biznesowy uwzględniający ochronę zasobów intelektualnych

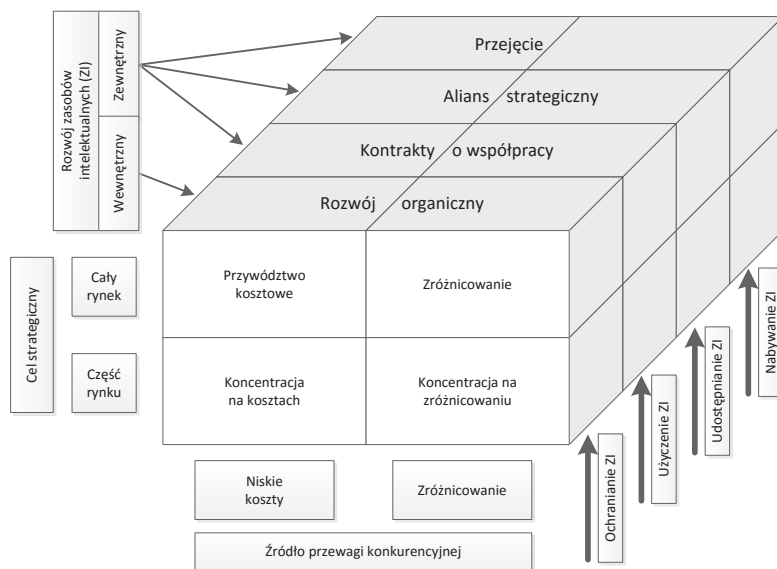
Różnorodność definicji modelu biznesu ukazuje niejednoznaczność tego pojęcia i brak zgody co do kwestii jego elementów, ich hierarchii i zależności między nimi. W literaturze przedstawia się wiele propozycji modeli biznesu, jednak każdy z nich uwarunkowany jest rodzajem elementów, jakie zostaną wzięte pod uwagę przy jego konstrukcji. W dalszym ciągu niewielka jest wiedza na temat procesu ewolucji modelu biznesu w organizacji, przebiegu procesu jego tworzenia, modyfikacji, destrukcji oraz jego uwarunkowań.

Opracowane w ostatnich latach definicje modelu biznesu (Mason 2008) w sposób bardzo wyraźny akcentują jeszcze jeden istotny element – mało dotąd eksponowany<sup>3</sup> – mianowicie wiedzę (własność intelektualną – zasób intelektualny). Ten aspekt dostrzeżono jako istotny kompozyt tworzenia współczesnych modeli biznesu, opartych na strategiach i ochronie własności intelektualnej. Takie myślenie jest punktem wyjścia do opracowania przez nas modelu biznesu, w którym wykorzystano strategie podstawowe (znane i sprawdzone w praktyce) oraz strategie ochrony własności intelektualnej. Na podstawie takich kryteriów, jak cel konkurencyjny, przewaga konkurencyjna oraz sposób rozwoju i pozyskania zasobów, w tym wiedzy intelektualnej, strategie ochrony zasobów intelektualnych przyporządkowujemy do strategii podstawowych. Proponowana przez nas definicja modelu biznesu zakłada, że model biznesu to zintegrowany system strategii podstawowych

---

<sup>3</sup> Jak zauważa P. Bednarz, na znaczenie wiedzy i zasobów firmy w budowaniu i klasyfikowaniu modeli biznesowych uwagę zwracał L. Schweizer. Podobnie K. Mason i S. Leek także akcentowali wagę różnorodnej wiedzy w dynamicznych modelach biznesowych, szczególnie w zakresie jej przepływu pomiędzy różnymi strukturami istniejącymi na rynku (Bednarz 2011: 12).

umożliwiających organizacji uzyskanie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Na rysunku 1 przedstawiamy nasz model biznesu umożliwiający wybranie przez organizację odpowiedniej strategii związanej z ochroną zasobów intelektualnych. Naszym zdaniem model ten ma charakter uniwersalny, co oznacza, że może on być wykorzystany zarówno przez małe, jak i średnie oraz duże – wielodomenowe (biznesowe) – organizacje.



**Rysunek 1.** Zintegrowany system strategii podstawowych jako model biznesu

Źródło: opracowanie własne.

Wymiarami proponowanego modelu są: cel konkurencyjny i przewaga konkurencyjna, które zostały wyróżnione w modelu strategii konkurencyjności M.E. Portera. Wymiary te pozwalają na wyróżnienie czterech podstawowych strategii konkurencyjnych, tj.: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie, koncentracja na kosztach i koncentracja na zróżnicowaniu (Porter 2006: 38). Każda z tych strategii przewiduje odmienną drogę osiągnięcia przewag konkurencyjnych oraz odmienny zestaw celów strategicznych (konkurencyjnych).

Natomiast trzecim wyróżnionym przez nas wymiarem jest sposób pozyskania wiedzy, czyli zasobów intelektualnych. Na sposoby pozyskania różnych zasobów organizacji zwracają uwagę L. Capron i W. Mitchell (2015: 15). Pod pojęciem zasobów rozumieją oni aktywa, których organizacja potrzebuje do wytworzenia produktów. Są nimi aktywa materialne, takie jak zakłady produkcyjne, sprzęt oraz aktywa niematerialne – know-how i własność intelektualna. Ponadto do zasobów zaliczane są także zasoby ludzkie, czyli pracownicy oraz inni interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni, którzy wnoszą wkład w działalność organizacji.

Wskazani wyżej autorzy wyróżniają następujące sposoby rozwoju zasobów organizacji: rozwój wewnętrzny oraz rozwój zewnętrzny. Rozwój wewnętrzny ma charakter rozwoju organicznego, a jego celem jest stworzenie wartości poprzez wykorzystanie posiadanych umiejętności lub rozwój nowych. Działania te obejmują m.in. szkolenia pracowników oraz rozwój produktów wewnątrz organizacji, zatrudnienie nowych pracowników lub utworzenie nowych zakładów produkcyjnych. Natomiast rozwój zewnętrzny polega na pozyskiwaniu zasobów z otoczenia organizacji za pośrednictwem kontraktów o współpracy, aliansów strategicznych i przejęć.

Kontrakty o współpracy są to niezależne umowy, na podstawie których nabywa się istniejące na rynku produkty, usługi lub nowe technologie od stron trzecich.

Alians strategiczny to szczególny rodzaj współpracy między przynajmniej dwoma organizacjami funkcjonującymi na tych samych lub pokrewnych rynkach w celu osiągnięcia wspólnych, wcześniej założonych celów, poprzez angażowanie rdzennych zasobów przy jednoczesnym zachowaniu autonomii przez każde z nich w zakresie sfer nieobjętych umową partnerską (Drewniak 2004: 11–18). Natomiast przejęcia polegają na zakupie co najmniej pakietu kontrolnego w innej organizacji w celu uzyskania nieograniczonego dostępu do jej zasobów.

Przedstawione na rysunku 1 trzy wymiary modelu biznesu (cel strategiczny, źródło przewagi konkurencyjnej, rozwój zasobów intelektualnych) umożliwiają wyodrębnienie szesnastu potencjalnych opcji (wariantów) strategicznych organizacji na poziomie domeny. Przykładowo, organizacja dokonuje następującego wyboru opcji strategicznej:

- cel strategiczny – cały rynek,
- przewaga konkurencyjna – niskie koszty,
- rozwój zasobów intelektualnych – zewnętrzny: przejęcie,
- strategia podstawowa – przywództwo kosztowe.

Opisana wyżej strategia jest m.in. popularna w branży motoryzacyjnej, surowcowej i energetycznej.

Inną opcją strategiczną może być:

- cel strategiczny – cały rynek,
- przewaga konkurencyjna – zróżnicowanie,
- rozwój zasobów intelektualnych – zewnętrzny: alians strategiczny,
- strategia podstawowa – zróżnicowanie.

Tego typu strategia dominuje głównie w branży lotniczej, elektronicznej i telekomunikacyjnej.

Z kolei jeszcze inną opcją może być:

- cel strategiczny – część rynku,
- przewaga konkurencyjna – niskie koszty,
- rozwój zasobów intelektualnych – wewnętrzny (organiczny),
- strategia podstawowa – koncentracja na kosztach.

Przykładem tego typu działania strategicznego jest mała rodzinna firma handlowa działająca na rynku lokalnym.

Każdej z wyróżnionych opcji strategicznych można przyporządkować odpowiednie i przydatne strategie ochrony zasobów intelektualnych. Strategie te obejmują następujące działania:

- ochranianie zasobów intelektualnych,
- użyczanie zasobów intelektualnych,
- udostępnianie zasobów intelektualnych,
- nabywanie zasobów intelektualnych.

Wyróżnione przez nas działania strategiczne w zakresie ochrony własności intelektualnej stanowią uogólnienie wniosków z badań przeprowadzonych w maju 2015 roku. Badaniami objęto 138 przedsiębiorstw MSP z Dolnego Śląska (Dereń 2015: 1–38). Ankieta badawcza pozwoliła na rozpoznanie i określenie opisywanych przez nas działań strategicznych.

Ochranianie zasobów intelektualnych wiąże się z uzyskaniem wyłączności (monopolu) w zakresie zawodowego i zarobkowego korzystania z nich. Gwarancją tej wyłączności są patenty lub prawa ochronne udzielane przez Urząd Patentowy. Innym sposobem ochrony zasobów intelektualnych jest know-how, czyli ochrona wewnątrz organizacji, która zasoby te traktuje jako poufne, nadając im klauzulę „tajemnicy przedsiębiorstwa”.

Użyczanie zasobów intelektualnych to działanie strategiczne, które może przyjąć np. formę najmu, dzierżawy lub przeniesienia praw, umożliwiając tym samym eksploatację konkretnego zasobu intelektualnego w czasie określonym w umowie.

Udostępnianie zasobów intelektualnych to działanie strategiczne obejmujące wiele różnych form i narzędzi, m.in. licencje, leasing, crowdsourcing, crowdfunding, crowdcasting i franchising. Najbardziej popularną formą są umowy licencyjne, na podstawie których twórca (właściciel) uprawnia licencjobiorcę do korzystania z własności intelektualnej w określony sposób. W odróżnieniu od umów o przeniesienie praw do własności intelektualnej poprzez umowy licencyjne, nie dochodzi do wyzbycia się twórczych praw majątkowych, a jedynie do upoważnienia do korzystania z własności intelektualnej na określonym polu eksploatacji. Opisywane działanie strategiczne jest często wykorzystywane w procesach tworzenia aliansu strategicznego, który umożliwia współpracę partnerów w oparciu o posiadane zasoby intelektualne pozostające w wyłączności właścicielskiej jednego z uczestników tworzonego aliansu.

Kolejne i ostatnie w naszym modelu biznesu proponowane działanie strategiczne to nabywanie zasobów intelektualnych. Wiodącą formą tego działania jest umowa sprzedaży, która z jednej strony pozwala na nabywanie niezbędnych dla organizacji zasobów intelektualnych, z drugiej zaś jest instrumentem umożliwiającym zbywanie niepotrzebnych (ze względu na przyjęty cel, przewagę konkurencyjną i dalszy rozwój organizacji) zasobów intelektualnych. To działanie strategiczne realizowane jest w ramach przyjaznego lub wrogiego przejęcia. W praktyce oznacza ono dla organizacji dokonującej przejęcia uzupełnienie



i wzbogacenie posiadanych zasobów intelektualnych o nowe zasoby, a niekiedy jest to forma optymalizacji i wyzbycie się zasobów nieefektywnych lub będących w nadmiarze.

## Uwagi końcowe

Określenie działań strategicznych organizacji w postaci modelu biznesu realizującego obok podstawowych strategii konkurencyjnych również działania (strategie) zorientowane na ochronę zasobów intelektualnych, jest wyzwaniem dla współczesnych organizacji, bowiem wymaga od organizacji zespolenia działań z obszarów zarządzania, finansów i prawa. Opracowany przez nas model biznesu łączący klasyczne strategie konkurencji M.E. Portera (takie jak: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie i koncentracja) z naszą propozycją działań z obszaru ochrony zasobów intelektualnych, które określiliśmy jako: ochraniać, udzielać, udostępniać i nabywać zasobów intelektualnych, jest próbą sprostania tym wyzwaniom i znalezieniem optymalnego rozwiązania. Podjęliśmy się już wstępnej weryfikacji tego modelu i pierwsze uzyskane od praktyków opinie są pozytywne.

## Literatura

- Afuah A. (2004), *Business models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Amit R., Zott Ch. (2012). *Creating Value Through Business Model Innovation*, „MIT Sloan Management Review” vol. 53, no. 3.
- Bednarz P. (2011), *Typowe modele biznesowe w nauce zarządzania*, w: *Modele biznesowe przedsiębiorstw tworzonych na bazie szkół wyższych*, red. M Bąk, P. Kulawczuk, A. Szcześniak, Warszawa.
- Bellman R., Clark R.C., Malcolm D., Craft C. (2009), *On the construction of a multi-stage, multiperson business game*, „Operations Research” vol. 5, no. 4.
- Capron L., Mitchell W. (2015), *Budować, pożyczyć czy kupić? Zarządzanie wzrostem firmy*, ICAN Institute, Warszawa.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011), *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Polska”, wrzesień.
- Dereń A.M. (2015), *Stan wiedzy na temat zarządzania i ochrony własności intelektualnej w przedsiębiorstwach sektora MŚP w regionie Dolnego Śląska*, Raport, Seria PRE nr 29, Wrocław.
- Drewniak R. (2004), *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, TNOiK, Toruń.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (2013), *Model biznesu: nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Gołębowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Johnson M., Christensen C., Kagermann H. (2009), *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008), *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review” vol. 86.
- Mason K. (2008), *Markets, Business Models and the Growth of the Firm*, Working Paper.
- Nogalski B. (2011), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, w: W. Kieżun, *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu: wybrane zagadnienia*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Obłój K. (2002), *Tworzywa skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
- Porter M.E., Heppelman J.E. (2005), *Jak inteligentne produkty z dostępem do sieci zmieniają konkurencję*, „Harvard Business Review Polska”.

- Rudny W. (2014), *Model biznesowy w strategii firmy*, w: *Zarządzanie strategiczne rozwój koncepcji i metod*, Prace naukowe WWSZiP t. 27, nr 2.
- Shafer S., Smith H., Linder J. (2005), *The power of business models*, „Business Horizons” no. 48.
- Sinfield J., Calder E., McConnell B., Colson S. (2012). *How to Identify New Business Models*, „MIT Sloan Management Review”.
- Slywotzky A.J., Morrisom D.J., Andelman B. (2000), *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa.
- Stokalski B. (2009), *Polskie firmy rzadko szukają nowych modeli biznesowych*, „Harvard Business Review Polska”. [www.arch.iped.pl/publikacje/Modele\\_Biznesowe\\_Przedsiębiorstw\\_Tworzonych\\_na\\_Bazie\\_Szkol\\_Wyzszych.pdf](http://www.arch.iped.pl/publikacje/Modele_Biznesowe_Przedsiębiorstw_Tworzonych_na_Bazie_Szkol_Wyzszych.pdf) (26.07.2015).
- Zott C., Amit R. (2010), *Business model design: An activity system perspective*, „Long Range Planning” no 43.

#### THE BUSINESS MODEL BASED ON THE PROTECTION OF INTELLECTUAL RESOURCES

**Abstract:** This article concerns the search for business models that takes into account the strategic actions focused on the protection of intellectual resources. It proposed to own a business model whose dimensions are the objectives of strategic source of competitive advantage and intellectual resource development. Depending on the dimensions identified 16 strategic options, which are associated with strategic actions for the protection of intellectual resources such as preservation, lending, sharing and acquisition.

**Keywords:** organization, business model, protection of intellectual resources

#### Cytowanie

- Dereń A.M., Skonieczny J. (2016). Model biznesu oparty na ochronie zasobów intelektualnych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (79), 195–204; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).