



KONKRETYZACJA STRATEGII Z PERSPEKTYWY WYBRANYCH MIKROFUNDAMENTÓW MODELU BIZNESU – ROZPOZNANIE W SEKTORZE PRODUCENTÓW MASZYN ROLNICZYCH

Przemysław Niewiadomski

Uniwersytet Zielonogórski, Polska

Corresponding author:

Przemysław Niewiadomski

Uniwersytet Zielonogórski

Wydział Ekonomii i Zarządzania

Podgórna 50, 65-246 Zielona Góra, Polska

phone: (+48) 692446716

e-mail: p.niewiadomski@wez.uz.zgora.pl

CONCRETING A STRATEGY FROM THE PERSPECTIVE OF SELECTED MICRO-FOUNDATIONS OF THE BUSINESS MODEL
– DIAGNOSIS IN THE AGRICULTURAL MACHINE PRODUCERS SECTOR

ABSTRACT

The main goal of this work is an attempt to answer the question about the level of implementation (concretization) of strategies created by enterprises operating in the agricultural machinery sector? As part of the project, first of all, research was undertaken to identify the microfoundations of the adopted business model on the one hand, and on the other hand, define the development strategy. This required the formulation and implementation of partial tasks, which included, on the one hand, a query of the literature in direct relation to the research topic (theoretical and design layer), and on the other hand – in order to establish the level, scope and structure of the strategy microfoundations formulated by enterprises – empirical verification. The above resulted in the development of a research model. Compiling the model as a result of the exploration of the literature and discussion among deliberately selected experts – on the empirical level – determined the recognition of the level of strategy concretization among producers of the agricultural machinery sector (self-assessment). The concretized explications have become the substrate that defines the right direction for the conducted research (verification of the research model), the results of which will be presented in the presented part of the study.

KEYWORDS

Strategy, business model, strategic management, strategy concretization.

1. Wprowadzenie

Współczesność cechująca się powszechną, narastającą zmiennością różnych aspektów rzeczywistości i wynikającą z tego skumulowaną złożonością relacji jej składników, powoduje z jednej strony potrzebę objaśniania zjawisk i ich skutków, a z drugiej przyspiesza dezaktualizację teorii, które by tę potrzebę zaspokajały. Wywołuje to również rozmaite rozbieżności oczekiwań praktyki i teorii stworzonych przez nauki o zarządzaniu. Dysonanse te dotyczą między innymi teorii i praktyk w zakresie zarządzania strategicznego. Przyspieszona dezaktualizacja części teorii wywołana zmiennością warunków ich stosowania wywołuje także trudności w weryfikacji ich naukowości, a tym samym rozróżnienia rzeczywistych, prawdziwych koncepcji i metod od funkcjonujących na rynku mód i produktów paranaukowych. Problemem jest także dysonans czasowy między oczekiwaniami praktyki a ofertą nauki w postaci wskazań i koncepcji funkcjonowania i rozwoju organizacji w warunkach ponowoczesności.

W tym miejscu autor pracy postuluje, że pierwszym krokiem w ustalaniu teorii nauk o zarządzaniu i jakości powinno być przyjęcie nowych ram teoretycznych, gdzie można by logicznie zgrupować twierdzenia składające się na teorię zarządzania strategicznego. Autor żywi nadzieję, że niniejsza praca w stopniu chociażby minimalnym przysłuży się do uwidocznienia stosunków zachodzących pomiędzy teorią a praktyką zarządzania. I chociaż zagadnienie jest trudne i niełatwo zaproponować jakieś alternatywne pozytywne rozwiązanie tej kwestii, zdaniem autora należy zaproponować punkt wyjścia do dyskusji, a nie definitywne stanowisko.

Rynek, konsumpcja, mnogość wrażeń nie umożliwiają refleksyjnej internalizacji wzorców, lecz tworzą z podmiotu absorpcyjną powierzchnię przymuszającą do tożsamościowych wyborów [18, s. 99]. Zwraca się uwagę, że możliwe staje się kształtowanie strategii w kierunku atrakcyjnym dla przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że powstają warunki dla aktywności, jakich dotąd nie było. Oczywiście wymaga to odpowiedniego przygotowania i chociażby zmiany wspomnianego procesu

socjalizacji tak, aby jednostki wprawiały się w refleksyjnym i świadomym podejściu do rzeczywistości i nie poddawały się kolejnym bodźcom, skazując się na permanentny kryzys tożsamości. Przedsiębiorstwo, dążąc do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej powinno precyzyjnie określić przyjętą domenę biznesu, co umożliwi jej realizację transakcji z kooperantami, zapewni legitymizację podejmowanych działań, zagwarantuje dostęp do potrzebnych zasobów oraz pozwoli na przechwycenie wartości w łańcuchu tworzenia wartości w branży [9, s. 42].

W ostatnich latach można zaobserwować wiele zmian dokonujących się we współczesnej gospodarce. Zmieniły się warunki konkurencji, pojawiły się nowe sektory, co wynika z przechodzenia od społeczeństwa informacyjnego do kreatywnego [12, s. 66]. Specyfika tych nowych sektorów opiera się na komercyjnym wykorzystaniu działalności twórczej, czyli zdolności do tworzenia pomysłów i artefaktów, które są nowe, zaskakujące i cenne [4, s. 1].

Podążając za prowadzonym dyskursem naukowym można pokusić się o stwierdzenie, że strategia i model biznesu są pojęciami współzależnymi. Organizacje, poszukując optymalnych modeli biznesu dążą bowiem dla trwałego wzrostu i rozwoju, podejmując tym samym wyzwania strategiczne oparte na założeniach zrównoważonego rozwoju i zrównoważonego biznesu [6, 8, 19, 24].

Głębsza treść zagadnień dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa wytwórczego związana jest nierozdzielnie z dopasowaniem profilu produkcji adekwatnie do bieżących potrzeb rynku, co uzasadnia stosowanie nowych modeli biznesu i strategii zarządzania. Przy dynamicznym rozwoju portfela produktów, gwałtownym wzroście poziomu technologicznego zmieniające się warunki ekonomiczne produkcji ujawniają wiele niedociągnięć w zakresie wdrażania nowej strategii i związanej z nią organizacji. Główną przyczyną występowania tego zjawiska, w odczuciu autora niniejszej pracy, jest niedocenywanie roli kreowania twórczej idei w całym procesie zarządzania, co jest wynikiem niedostrzegania konieczności kreowania i implementowania często niestandardowych rozwiązań.

Zasadniczym celem niniejszej pracy jest zatem próba odpowiedzi na pytanie o poziom realizacji (konkretyzacji) – kreowanych przez przedsiębiorstwa produkcyjne działające w sektorze maszyn rolniczych – strategii? W ramach projektu, w pierwszej kolejności podjęto badania, których celem ustanowiono rozpoznanie mikrofundamentów przyjętego modelu biznesu z jednej strony, z drugiej zaś stanowiących substrat strategii rozwoju. Wymagało to sformułowania i zrealizowania zadań cząstkowych, do których zaliczono kwerendę literatury pozostającej w bezpośredniej relacji z tematem badań (warstwa teoretyczno-projektowa) oraz – celem ustalenia poziomu, zakresu i struktury formułowanych przez przedsiębiorstwa mikrofundamentów strategii –

weryfikację empiryczną. Powyższe zaowocowało opracowaniem modelu badawczego będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa [m.in.: 2, 5, 7, 13, 14, 16, 22, 25–28] oraz dyskusji wśród celowo dobranych ekspertów – na płaszczyźnie empirycznej – determinowało rozpoznanie poziomu konkretyzacji strategii wśród producentów sektora maszyn rolniczych (samoocena). Skonkretyzowane eksplikacje stały się substratem definiującym właściwy kierunek dla realizowanych prac badawczych (weryfikacja modelu badawczego), których wyniki zostaną zaprezentowane w przedstawionej części opracowania.

Praca nawiązuje do przedsiębiorstw produkcyjnych związanych z sektorem maszyn rolniczych, gdyż były one obiektami dotychczasowych badań autora. Ich wyniki prezentowano w odrębnych publikacjach oraz raportach z badań własnych. Ponadto autor zawodowo związany jest z badanym sektorem, co dodatkowo wypukla praktyczny walor opracowania oraz legitymizuje wiarygodność wyników.

2. Punkt wyjścia

Przystępując do badań przyjęto, że wiele trudnych i nieznacznych pojęć należy zrozumieć albo przez desygnat, albo przez analizowanie ich źródłosłowu i badanie, kto i w jakim celu je stworzył [21, s. 17–18]. Takie działanie pozwoliło autorowi ustalić, co zostało, a co zgubiono niejako „po drodze” z pierwotnego kierunku postrzegania strategii oraz co z czasem zostało do niego dodane. W kontekście takich działań możliwe było nakreślenie własnej wizji mikrofundamentów definiujących strategię, co w opinii autora warunkowało cel realizowanych badań. Ponadto opracowany przez autora model ma stanowić pewien punkt wyjścia do dalszej dyskusji na temat strategii i możliwych zmian w sposobach jej postrzegania oraz stymulowania postaw w kierunku szeroko rozumianej skłonności do jej kreowania.

Istotne z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości jest bowiem rozpoznanie czy współczesne zarządzanie postrzegane jest tradycyjnie przez pryzmat strategii i wynikających z niej metod działania, dostosowanej do docelowych odbiorców, opartej na wiedzy i badaniach, osadzonej mocno w realiach rynkowych czy może bardziej jako paradygmat, w którym punktem centralnym jest architektura procesów biznesowych, na którą składa się opis ich konceptualizacji, wyznaczenie poszczególnych i niezbędnych etapów działań operacyjnych oraz modelowanie tych procesów czyli model biznesu.

Z kontekstu powyższych rozważań wyłania się konkretny ciąg zależności przyczynowo – skutkowych, istotny dla rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego. Jego rozwój wymaga permanentnego zaangażowania wszystkich pracowników i maksymalnej mobilizacji będących w jego dyspozycji zasobów¹. Należy zatem wdrożyć system zarządzania zasobami i dopilnować by z niego ko-

¹ Aspekt unikalności konfiguracji zasobów stanowiących model biznesu akcentują S. Ehiraj, I. Guler, H. Singh [11].

rzystano. Taki stan usprawnia bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, poprzez wspólne debaty strategiczne oraz wspólne prace nad jego wizją. Trzeba bowiem na bieżąco określać priorytety, śledzić postęp, rozwiązywać dylematy.

W opracowaniu przyjęto, że strategia jest pochodną mikrofundamentów zdefiniowanych w obrębie formułowanego modelu biznesu z jednej strony, z drugiej zaś będących w dyspozycji wytwórcy zasobów i kompetencji. Sukces przedsiębiorstwa przestał być wyłącznie zasługą umiejętnego lokowania i wykorzystywania kapitału. Wśród praktyków umacnia się przekonanie, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się właśnie dzięki unikatowym modelom biznesu. Wobec powyższego model biznesu przedsiębiorstwa należy traktować jako jeden z dwóch (obok otoczenia) bezpośrednich czynników wpływających na efektywność przedsiębiorstwa [1]. W osiąganiu trwałości działalności gospodarczej chodzi bowiem o spójną strategię maksymalizacji wartości wnoszonej przez przedsiębiorstwo działające przez długi czas, przy jednoczesnej optymalizacji wyników osiąganych w krótkiej i średniej perspektywie. Składa się na nią wiele czynników, między innymi dążenie do czujności, wytrzymałości i prężności. W strategii tej niezbędne jest zachowanie dobrze utrzymanych aktywów, ciągłe wprowadzanie innowacyjnych produktów i usług oraz dobra reputacja wśród klientów, pracowników, dystrybutorów, dostawców, władz i innych inwestujących w firmę interesariuszy [17].

W związku z powyższym zauważa się, że najcenniejszą umiejętnością współczesnych organizacji jest zdolność ich dynamicznego kreowania i implementowania. Nie dziwi fakt, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat kwestia budowania strategii biznesowych ponownie skupiła uwagę wielu praktyków a także badaczy. Ta eksplozja zainteresowań nastąpiła z powodu bezprecedensowego wystąpienia ogromnych obszarów niepewności i ryzyka, dodatkowo jeszcze rozszerzonych przez ostatni, ciągle jeszcze tłący się ogólny kryzys gospodarczy spowodowany pandemią COVID-19.

Reasumując należy podkreślić, że rozwiązanie problemu badawczego dotyczącego pojęcia, istoty i cech dojrzałej strategii jako atrybutu współczesnej organizacji – ze względu na rygory wydawnicze co do objętości tekstu – przedstawiono w postaci następujących wniosków o charakterze ogólnym:

- Na przestrzeni wieków znaczenie strategii ulegało ewolucji, od zupełnego braku dostrzegania potrzeby jej kreowania, po pojawienie się zainteresowania modelami biznesu.
- Pojęcie strategii nie było i do dzisiaj nie jest jednoznacznie zdefiniowane. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji strategii. Spotkać można definicje ogólne i szczegółowe, opisujące tylko wybrane jej aspekty oraz odnoszące się do określonego zakresu i organizacji.
- Mimo wewnętrznego zróżnicowania definicji, wyróżnić można następujące cechy strategii: wynika z konkretnego wyboru, zawsze dotyczy kogoś lub czegoś,

ma określony obszar i poziom, wiąże się z kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa, jest dynamiczna i tymczasowa, rozwija się w czasie, wzrasta lub zostaje przerwana, bazuje na doświadczeniach, jest związana z oczekiwaniami dotyczącymi przyszłości, jest fundamentem przeprowadzania zmian, pozwalającym na ich uporządkowaną implementację, istnieje w środowisku niepewności i ryzyka, jest pojęciem o pozytywnym charakterze.

- Strategia to pojęcie silnie skorelowane z podejściem zasobowym.
- W opozycji do strategii staje brak określenia sposobu i kierunku rozwoju przedsiębiorstwa.
- Jakkolwiek pomiędzy czynnikami determinującymi strategię zachodzi nieskończenie wiele relacji trudnych do przewidzenia), to trzeba podkreślić, że wszelkie próby klasyfikowania i porządkowania terminologicznego urzeczywistniających ją mikrofundamentów są trudne i zawsze budzą kontrowersje.

Kierunek definiowania strategii stanowi ważny aspekt teoretycznego ujęcia modelu biznesu i mikrofundamentów go formułujących. Niemniej jednak nie sposób w tak krótkim opracowaniu przedstawić propagowane przez polskich i zagranicznych autorów ujęcia. Wobec tego faktu, w opracowaniu wyłącznie zasygnalizowano wybrane, odnoszące się do różnych obszarów sposoby postrzegania strategii z perspektywy wybranych mikrofundamentów modelu biznesu.

3. Realizacja badań

Interdyscyplinarność w naukach o zarządzaniu i jakości powoduje, że reprezentujący je badacze stosują różne podejścia badawcze. Jednym z bardziej popularnych narzędzi jest kwestionariusz ankiety, czyli inaczej kwestionariusz do samodzielnego wypełniania. Dlatego w badaniach postanowiono wykorzystać to narzędzie jako metodę samooceny. Technika badawczą, która została wybrana do zebrania danych pierwotnych zorientowanych na opracowanie modelu badawczego implikującego powstanie kwestionariusza samooceny była rekonstrukcja i interpretacja literatury przedmiotu, pogłębiony wywiad indywidualny oraz burza mózgów.

Takie działanie – na płaszczyźnie projektowej – umożliwiło skompilowanie katalogu dezyderatów mogących stanowić podstawę projektu narzędzia badawczego w postaci arkusza oceny. Jako kolejną technikę badawczą wykorzystano pogłębiony wywiad indywidualny, prowadzony wśród celowo dobranych ekspertów. Do badań zaproszono 7 właścicieli i 2 menedżerów wywodzących się z 6 przedsiębiorstw (2 – małe, 4 – średnie) produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych mających swoją siedzibę na terenie powiatu poznańskiego. Podczas prowadzonego badania jakościowego respondent stykał się bezpośrednio z badaczem (indagatorem). Wywiad indywidualny przebiegał zgodnie z wcześniej ustalonym scenariuszem. W pierwszej kolejności przedstawione zostały pytania o charakte-

rze ogólnym, które stopniowo przechodziły w zagadnienie bardziej szczegółowe. Badania te miały na celu rozpoznanie czynników odzwierciedlających dojrzałość strategii kreowanych przez przedsiębiorstwa wytwórcze działające w sektorze maszyn rolniczych. Ich celem było zrozumienie przyczyn określonego postrzegania, poprzez zrozumienie i właściwe zinterpretowanie schematu działania i myślenia. Zebrane w ten sposób informacje zostały przedstawione w sposób opisowy. Oparte na doświadczeniu badania jakościowe (charakter fenomenologiczny) umożliwiły rozpoznanie opinii, odczuć i skojarzeń, które wywołane były w analizowanym przypadku szeregiem czynników odnoszących się do problemu dojrzałości modelu biznesu.

W celu zapewnienia dogłębności badań, dodatkowo w ramach badań przygotowawczych, przeprowadzono badania przy wykorzystaniu burzy mózgów. W badaniu tym brało udział 15 ekspertów bezpośrednio związanych z przedmiotem badań. Kolejnym etapem postępowania badawczego, nakierowanego na opracowanie modelu badawczego był opis uzyskanych danych oraz dokonanie ich interpretacji.

Szczegóły dotyczące badań przygotowawczych, ze względu na wymogi wydawnicze, zaprezentowano w sposób uproszczony. W pracy autor skupia się na opisie badań dotyczących strategii rozpatrywanej z perspektywy wybranych mikrofundamentów modelu biznesu (samoocena).

Autor świadom jest faktu, że zastosowanie metody samooceny może budzić pewne wątpliwości w kwestii prawdziwości wyników badań. Dlatego przyjmując, że umiejętność samooceny słabych i mocnych stron są kluczowymi kompetencjami współczesnego menedżera [10, s. 172], do badań zaproszono osoby, które są odpowiedzialne za funkcjonowanie danej struktury organizacyjnej, tj. za realizację jej celów. Przyjęto, że respondent powinien być uprawniony do planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania zespołu, którym kieruje oraz do zarządzania środkami, jakimi dysponuje dla realizacji wyznaczonych zadań. Metoda samooceny, mimo swoich ograniczeń może być wykorzystywana, gdy:

- Badanie ma charakter oceny pozytywnej (nie służy decyzjom kadrowym, chodzi o rozpoznanie trendu).
- Zachowywane są niezbędne warunki przeprowadzania badań społecznych.
- Badania dotyczą grupy respondentów, która posiada potencjał intelektualny i wynikającą z tego umiejętność samooceny słabych i mocnych stron.

Badania prowadzono podczas spotkań bezpośrednich organizowanych w ramach współpracy pomiędzy firmą „Fortschritt” i jej wybranymi kooperantami (29 ankiet, 37,66% ogółu badanych) oraz w trakcie spotkań plenerowych w ramach wystawy rolniczej „Agro Show” (badanie wśród 48 przedsiębiorstw; 62,34% ogółu badanych). W sumie badaniem objęto 77 przedsiębiorstw.

Wypełnione kwestionariusze samooceny zwracane były bezpośrednio w dniu spotkania. Zastosowanie techniki doboru celowego oraz możliwość przeprowadzenia badań w czasie spotkań biznesowych niewątpliwie wpłynęły na wysoką skuteczność i rzetelność odpowiedzi w trakcie realizacji badania. Podejmując decyzję o doborze przedsiębiorstwa i reprezentującego go respondenta istotnym kryterium była bezpośrednia jego znajomość z autorem badania poparta wieloletnią współpracą z firmą „Fortschritt” jako partnerem i stroną badań. Pozwoliło to na ustalenie czy respondent będzie zainteresowany wyrażeniem swoich poglądów oraz czy ma wystarczającą wiedzę i doświadczenie w zakresie podejmowanego zagadnienia. Dodatkowo przyjęto szereg wymagań, których realizacja warunkowała zakwalifikowanie danej osoby jako „źródło wiedzy” – eksperta (tabela 1).

Ponadto – biorąc pod uwagę bariery czasowe i komunikacyjne – do badań zaproszono osoby, z którymi autor ma dobry kontakt i tym samym miał możliwość umówienia bezpośredniego spotkania.

Populację badanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne sektora maszyn rolniczych prowadzące działalność na terenie Polski. Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na przeważający charakter produkcji to przedsiębiorstwa deklarują produkcję masową lub wielkoseryjną (63,64%), produkcję krótko-

Tabela 1
Kryteria doboru respondenta – ogólny profil kwalifikacyjny.

Lp.	Kryterium
Kr. [1]	Duża wiedza i praktyczne doświadczenie w zakresie modelowania strategii
Kr. [2]	Uznawany za eksperta (pozycja rynkowa przedsiębiorstwa)
Kr. [3]	Bezpośrednie zaangażowanie w realizację celów strategicznych firmy
Kr. [4]	Szerokie, holistyczne spojrzenie na problem, z którym przychodzi się zmierzyć
Kr. [5]	Niezależność w prezentowanych osądach i wydawanych opiniach
Kr. [6]	Zdolność przekazywania wiedzy
Kr. [7]	Zdolności komunikacyjne
Kr. [8]	Rzetelność i sumienność
Kr. [9]	Etyka w postępowaniu i zachowaniu
Kr. [10]	Odpowiedzialność za przekazywaną wiedzę
Kr. [11]	Entuzjazm w przekazywaniu wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

seryjną (32,47%) lub produkcję jednostkową (3,90%). W przypadku 33,77% firm produkcja polega głównie na montowaniu komponentów, zakupionych od zewnętrznych dostawców, w wyroby gotowe, natomiast 66,23% przedsiębiorstw deklaruje proces produkcyjny obejmujący kilka faz, w ramach których powstają kolejno komponenty oraz wyroby gotowe.

Biorąc pod uwagę przyjęte ograniczenia respondentami byli właściciele (44,16%) i menedżerowie (55,84%) reprezentujący: mikro – 9 osób (11,69%), małe – 22 osoby (28,57%), średnie – 42 osoby (54,55%) oraz duże – 4 osoby (5,19%) przedsiębiorstwa, w tym 32,47% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym do 40 lat, 35,06% w przedziale wiekowym 41–50, 22,08% w przedziale 51–60 lat, natomiast 10,39% badanych miało powyżej 60 lat). Szczegóły zobrazowano w tabelach 2–4.

Tabela 2
Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wiek
(n = 77).

Wiek	Ogółem	
	100%	
	Liczba uczestników	%
do 30 lat	n = 2	2,60
od 31 do 40 lat	n = 23	29,87
od 41 do 50 lat	n = 27	35,06
od 51 do 60 lat	n = 17	22,08
powyżej 60	n = 8	10,39
Ogółem	n = 77	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3
Charakterystyka właścicieli ze względu na wiek
(n = 34).

Wiek	Właściciele	
	44,16%	
	Liczba uczestników	%
do 30 lat	n = 0	0,00
od 31 do 40 lat	n = 4	11,76
od 41 do 50 lat	n = 14	41,18
od 51 do 60 lat	n = 11	32,35
powyżej 60	n = 5	14,71
Ogółem	n = 34	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4
Charakterystyka menedżerów ze względu na wiek
(n = 43).

Wiek	Menedżerowie	
	55,84%	
	Liczba uczestników	%
do 30 lat	n = 2	4,65
od 31 do 40 lat	n = 19	44,19
od 41 do 50 lat	n = 13	30,23
od 51 do 60 lat	n = 6	13,95
powyżej 60	n = 3	6,98
Ogółem	n = 43	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę grupę właścicieli 47,06% miało powyżej 50 lat, wiek 41,18% kształtował się w przedzia-

le 41–50 lat, natomiast 11,76% właścicieli miało poniżej 40 lat.

W przypadku menedżerów 20,93% badanych miało powyżej 50 lat, wiek 30,23% kształtował się w przedziale 41–50 lat, 44,19% menedżerów miało pomiędzy 31 a 40 rokiem życia, natomiast 4,65% miało poniżej 30 lat.

Wśród badanych przeważała grupa ludzi mających średnie lub wyższe wykształcenie, z czego 67,65% właścicieli legitymowało się wykształceniem wyższym, 20,59% – średnim, 11,76% – zawodowym. W przypadku menedżerów 72,09% legitymowało się wykształceniem wyższym, 23,26% średnim, 4,65% zawodowym.

W celu weryfikacji przyjęto pięciostopniową skalę opisującą poziom realizacji – przez badane przedsiębiorstwa – poszczególnych dezyderatów (tabela 5).

Tabela 5
Poziom istotności wybranych parametrów.

Poziom	Deskrypcja
5	Funkcjonuje modelowo, brak konieczność poprawy, całkowicie wyeliminowano jakiegokolwiek zakłócenia w tym zakresie
4	Jakkolwiek funkcjonuje dobrze, to istnieją pewne możliwości i potrzeba doskonalenia (pożądane)
3	Funkcjonuje w praktyce, jednakże istnieją widoczne możliwości i potrzeba poprawy wybranego parametru (obligatoryjne)
2	Funkcjonuje wyłącznie w teorii; nie znajduje odzwierciedlenia w praktycznym działaniu
1	Jakkolwiek nie funkcjonuje, to nie podjęto działań doskonalących

Źródło: opracowanie własne.

Znajomość cech określających poziom dojrzałości strategii jest przejawem wysokiej kultury menedżerskiej. Ich implementację należy wiązać z określonym poziomem wiedzy z dziedziny zarządzania strategicznego, u podstaw której leży świadomość kadry zarządzającej o zasadności ich stosowania i konieczności wkomponowania w praktykę działań korygujących i ciągłego doskonalenia.

Kolejnym etapem postępowania badawczego, nakierowanego na weryfikację modelu badawczego był opis uzyskanych danych oraz dokonanie ich interpretacji.

4. Wyniki i dyskusja

Pojawienie się nowych metod zarządzania, jak i rosnące wciąż zapotrzebowanie na model przedsiębiorstwa potrafiącego funkcjonować w warunkach chaosu mają swoje uniwersalne przesłanki związane z długookresową strategią. Rekomendacje będące rezultatem prowadzonych przez autora wywodów teoretycznych oraz realizowane postępowanie badawcze (tabela 6), stanowią istotną bazę wiedzy, która upoważnia autora do stwierdzenia, w myśl którego warunkiem rozwoju przedsiębiorstw jest wdrażanie twórczych idei urzeczywistnianych strategią rozwoju.

Tabela 6
Wynik badań własnych.

Lp.	Dojrzała strategia	Poziom realizacji (% wskazań)					\bar{X}
		Wartość cechy					
		1	2	3	4	5	
1	Przystosowanie do zmian urzeczywistniając równoległe różne opcje działania	–	2,0	5,0	43,0	27,0	4,23
		–	2,6	6,5	55,8	35,1	
2	Zdolność uzyskiwania oryginalnych rozwiązań	–	2,0	4,0	38,0	33,0	4,32
		–	2,6	5,2	49,4	42,9	
3	Konfiguracja zasobów do prowokowania i wykorzystywania okazji	–	1,0	3,0	34,0	39,0	4,44
		–	1,3	3,9	44,2	50,6	
4	Dopasowanie celów do warunków	–	3,0	4,0	39,0	31,0	4,27
		–	3,9	5,2	50,6	40,3	
5	Gotowość kadry zarządzającej do intensywnego rozwoju	–	2,0	4,0	41,0	30,0	4,29
		–	2,6	5,2	53,2	39,0	
6	Motywacje do wprowadzania rozwiązań o charakterze ewolucyjnym i rewolucyjnym	1,0	1,0	5,0	37,0	33,0	4,30
		1,3	1,3	6,5	48,1	42,9	
7	Zarządzanie procesem zmian	1,0	1,0	9,0	37,0	29,0	4,19
		1,3	1,3	11,7	48,1	37,7	
8	Postawy i zachowania powodujące akceptację wyznaczonych celów strategicznych	1,0	3,0	9,0	35,0	29,0	4,14
		1,3	3,9	11,7	45,5	37,7	
9	Zdolność do natychmiastowego reagowania na okazję	1,0	2,0	4,0	34,0	36,0	4,32
		1,3	2,6	5,2	44,2	46,8	
10	Wiedza i umiejętności leżące u podstaw przewagi konkurencyjnej	1,0	2,0	5,0	32,0	37,0	4,32
		1,3	2,6	6,5	41,6	48,1	
11	Przystosowani do zmian zachodzących wewnątrz a także w otoczeniu firmy	–	2,0	5,0	35,0	35,0	4,34
		–	2,6	6,5	45,5	45,5	
12	Zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech, wiedzy i umiejętności, w celu realizacji celu strategicznego	–	2,0	6,0	37,0	32,0	4,29
		–	2,6	7,8	48,1	41,6	
13	Skuteczne, odpowiedzialne, energiczne, ekonomiczne i umiejętne zarządzanie całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych	–	2,0	9,0	39,0	27,0	4,18
		–	2,6	11,7	50,6	35,1	
14	Środki produkcji przedmioty pracy i technologia, które umożliwiają realizację wyznaczonych celów	–	2,0	4,0	40,0	31,0	4,30
		–	2,6	5,2	51,9	40,3	
15	Zdolności strategiczne umożliwiające działania trudne do naśladowania	1,0	3,0	6,0	37,0	30,0	4,19
		1,3	3,9	7,8	48,1	39,0	
16	Orientacja na stwarzanie i wykorzystywanie nowych szans	–	2,0	7,0	27,0	41,0	4,39
		–	2,6	9,1	35,1	53,2	
17	Dążenie do obniżenia kosztów, które utrudniają naśladowanie przez konkurencję	–	1,0	3,0	28,0	45,0	4,52
		–	1,3	3,9	36,4	58,4	
18	Tworzenie sieci więzi wewnętrznych i zewnętrznych stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej	–	1,0	2,0	31,0	43,0	4,51
		–	1,3	2,6	40,3	55,8	
19	Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa będące wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej firmy	–	2,0	2,0	39,0	34,0	4,36
		–	2,6	2,6	50,6	44,2	
20	Zdolność do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania aktualnego potencjału zasobowego	–	2,0	9,0	31,0	35,0	4,29
		–	2,6	11,7	40,3	45,5	
21	Plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji	–	1,0	4,0	14,0	30,0	4,49
		–	2,0	8,2	28,6	61,2	
22	Implikuje istotną modyfikację organizacji	–	1,0	3,0	23,0	22,0	4,35
		–	2,0	6,1	46,9	44,9	
23	Wyraża się w dokonaniu korekty lub modyfikacji w relacji między celami, zadaniami, ludźmi, infrastrukturą techniczną w określonym horyzoncie czasowym i przestrzeni	1,0	2,0	3,0	17,0	26,0	4,33
		2,0	4,1	6,1	34,7	53,1	
24	Jest procesem ciągłym, a jej wprowadzenie cechuje się celowością	–	2,0	3,0	13,0	31,0	4,49
		–	4,1	6,1	26,5	63,3	
25	Ścieżkę funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa jako reakcja na zmiany	1,0	2,0	11,0	33,0	30,0	4,16
		1,3	2,6	14,3	42,9	39,0	

Źródło: opracowanie własne.

Rosnąca turbulencja otoczenia rynkowego, której przejawem jest m.in. wzrost nieprzewidywalności skutków podejmowanych działań, szybko zmieniające się wymagania nabywców itp., stawiają przed firmami coraz większe wyzwania [3, s. 9]. Mamy do czynienia z procesami, które trwają od lat, nabierają coraz większego tempa i przez to stają się bardziej wyraziste [15, s. 12]. Istotnym warunkiem przetrwania i rozwoju firmy jest zatem zdolność elastycznego dostosowywania się do zmian zachodzących, zarówno w jej wnętrzu, jak też w bliższym i dalszym otoczeniu². Badane przedsiębiorstwa wyróżnia umiejętność przewidywania i wyprzedzania pojawiających się zmian, a nie tylko reagowania na już zaistniałe, a w związku z tym szczególnie istotne w tym obszarze umiejętne i konsekwentne zarządzanie zmianą, czy też w węższym znaczeniu przystosowanie przedsiębiorstwa do zmian urzeczywistniając równoległe różne opcje działania (średnia ocena 4,23; 35,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Powyższe rozważania pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że u podstaw skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem leży koncentracja na poszukiwaniu pojawiających się zmian, co pozwala na ich wykorzystanie w perspektywie pojawiających się okazji biznesowych. Zwraca się uwagę na wysoki poziom zdolności przedsiębiorstw do konfigurowania zasobów implikujących umiejętność do prowokowania i wykorzystywania okazji rynkowych (średnia ocena 4,44; 50,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

W myśl powyższego zwraca się uwagę na odkrywanie, eksperymentowanie, rozwijanie, naśladowanie i adaptację nowych produktów, nowych procesów i sposobów organizacji zasobów [23, s. 15–25]. Chodzi o podstawę uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dlatego coraz częściej przedsiębiorstwa koncentrują się na permanentnym i świadomym poszukiwaniu nowych idei, pomysłów, wynalazków, sposobów postępowania, analizowaniu badań naukowych, opracowań teoretycznych. W przypadku badanych przedsiębiorstw wyraża się to w myśleniu prowadzącym do uzyskania oryginalnych i stosownych rozwiązań, zdolnością do tworzenia czegoś nowatorskiego (średnia ocena 4,32; 42,9% wskazań dla oceny 5 punktów). Zwraca się uwagę na – zmierzającą do lepszego wykorzystania istniejącego potencjału – działalność imitatorską. Jest postrzegana jako alternatywa wobec wyidealizowanych rozwiązań, jednak o mniejszym ryzyku, bezpieczniejsza i zwykle mniej kosztowna dla przedsiębiorcy. Niezależnie od tego – odpowiednio implementowana – może także urzeczywistnić osiągnięcie celów biznesowych. Badane firmy potrafią prowadzić szeroko zakrojone poszukiwania dostępnych narzędzi, koncepcji czy metod zarządzania w czasie realnym, a także potrafią szybko i skutecznie realizować zaplanowane przedsięwzięcia, modyfikując je stosownie do zmieniających się warunków otoczenia (średnia ocena 4,27; 40,3% wskazań dla oceny 5 punktów). Wykazują się zatem znajomością uwarunkowań sytuacyjnych.

Na gruncie analizy literatury przedmiotu oraz w wyniku prowadzonej dyskusji i obserwacji uczestniczącej dostrzega się zależność pomiędzy strategią a gotowością kadry zarządzającej do intensywnego rozwoju firmy. Zależność ta przejawia się w strategicznym uwarunkowaniu kierunku rozwoju organizacji względem zachodzących w niej zmian. W wyniku realizowanego badania ustalono, że poddana samoocenie kadra menedżerska – poprzez realizację odpowiednio zaprojektowanych i dopasowanych zasobów – deklaruje gotowość do intensywnego rozwoju firmy (średnia ocena 4,29; 39,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Wyrazem tego jest gotowość do wprowadzania rozwiązań o charakterze ewolucyjnym i rewolucyjnym (średnia ocena 4,30; 42,9% wskazań dla oceny 5 punktów).

Zmiana wywołana w organizacji zmienia samą organizację, bowiem zmiana to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji. Dotyczy wielu aspektów funkcjonowania organizacji i jej otoczenia, na które przeobrażenia zachodzące w organizacji mają niewątpliwą wpływ. Może pociągać za sobą skutki wykraczające poza obszar zmian, co idealnie wpisuje się w teorię elastyczności organizacji. Wprowadzenie zmiany wymaga systematycznego działania [20, s. 73]. Systematyczne dążenie przeprojektowania organizacji w taki sposób, aby ułatwić jej dostosowanie się do radykalnych zmian w otoczeniu i osiągnąć nowe cele deklarują badani przedsiębiorcy (średnia ocena 4,19; 37,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Szczególnie istotne w tym obszarze jest umiejętne i konsekwentne zarządzanie zmianą, czy też w węższym znaczeniu zarządzanie procesem zmian. W prezentowanych poglądach zmiana postrzegana jest jako nowe wyzwanie dla firmy.

Zarządzanie zmianą ściśle powiązane jest z okazją. To właśnie okazje są sytuacjami sprzyjającymi osiągnięciu celów strategicznych firmy za pomocą dostępnych dla niej zasobów; zwłaszcza że doskonalenie firmy polega w pewnej mierze na wyszukiwaniu, chwytaniu i tworzeniu okazji do rozwoju. W badanych przedsiębiorstwach leży u podstaw postaw i zachowań, które będą powodować akceptację wyznaczonych celów strategicznych, co w perspektywie posiadania przez nich zdolności dynamicznych implikuje możliwość uzyskania pozycji lidera w sektorze (średnia ocena 4,14; 37,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Umiejętność wyszukiwania okazji zależy od pozytywnej postawy mentalnej interesariusza. Często okazje pojawiają się pod pozorem problemów lub sytuacji, które na pierwszy rzut oka wydają się niezbyt obiecujące. To co zauważalne w konfrontacji z nimi, zależy od sposobu percepcji zaangażowanej osoby oraz od przyjętego przez nią punktu widzenia. Pozytywna postawa pozwala dostrzegać okazję tam, gdzie inni mogą widzieć tylko problemy. Okazje są ściśle związane z momentem czasu i okresem. Pojawiają się, trwają jakiś czas i znikają, zarówno w bliższym otoczeniu, otoczeniu dalszym i wewnątrz przedsiębiorstwa. Dlatego tak istotna jest zdolność do natychmiastowego

²Umiejętność przystosowania się do zmian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa a także w jego otoczeniu deklarują badane przedsiębiorstwa (średnia ocena 4,34; 45,5% wskazań dla oceny 5 punktów).

reagowania, co poprzez odpowiednio zharmonizowaną rekonfigurację zasobów, w badanych przedsiębiorstwach stwarza możliwość ich wykorzystywania (średnia ocena 4,32; 46,8% wskazań dla oceny 5 punktów).

W badanych firmach zauważa się ściśle powiązania kluczowych kompetencji z zasobami i możliwościami organizacji³. Cały obszar wiedzy wnosi istotny wkład w wartość postrzeganą przez otoczenie. Wiedza i kompetencje muszą być unikalne i wyjątkowe dla celów wyróżnienia się na tle konkurentów. Obecnie inwencja, talenty, zdolności twórcze i organizacyjne ludzi stają się cichą bronią w walce o pozycję i przewagę konkurencyjną (średnia ocena 4,32; 48,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Przedsiębiorstwa powinny stwarzać jak najlepsze warunki do budowania wiedzy i kompetencji samej organizacji, jej pracowników i partnerów, w tym także kooperantów oraz kooperantów. Uwzględnia się tutaj zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnej realizacji wyznaczonego celu strategicznego (średnia ocena 4,29; 41,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Wymaga to od kadry menedżerskiej skutecznego, odpowiedzialnego, energicznego, ekonomicznego i umiejętnego zarządzania całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych, mającego na celu ich realizację (średnia ocena 4,18; 35,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

Istotną determinantę konkurencyjności stanowi odpowiedni i dobrze działający (zaprojektowany) system zarządzania. Zagadnienie systemu zarządzania samo w sobie jest bardzo pojemne, niemniej w holistycznym ujęciu obejmuje: strukturę organizacyjną w tym kulturę organizacyjną, efektywne przywództwo, czyli sposób zarządzania, komunikację oraz zasoby ludzkie. System zarządzania poza standardowym zakresem powinien być zorganizowany według zasady systematycznej innowacji, czyli ciągłego poszukiwania wszystkich dostępnych źródeł okazji do innowacji [9, s. 44]. Budowanie i realizacja innowacyjnych strategii, w ramach których przedsiębiorstwo będzie zdolne do wykorzystywania okazji wymaga posiadania określonych zdolności strategicznych, które stwarzają mu możliwość wykonywania działań trudnych do naśladowania (średnia ocena 4,19; 39,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Wobec powyższego wskazuje się na angażowanie w działalność, które w przedsiębiorstwie uznawane są za unikatowe zasoby (średnia ocena 4,39; 53,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Wpływa na obniżenie kosztów, które utrudniają naśladowanie przez konkurencję (średnia ocena 4,52; 58,4% wskazań dla oceny 5 punktów).

Należy podkreślić, że rozwijają się te przedsiębiorstwa, które współtworzą rzeczywistość, kreują i wykorzystują okazje zaspokajając oczekiwania klientów; myślą innowacyjnie w całym łańcuchu budowy wartości. Stąd poddane badaniu przedsiębiorstwa tworzą sieci więzi wewnętrznych i zewnętrznych stanowiących pod-

łoże tworzenia wartości dodanej (średnia ocena 4,51; 55,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Przyczynia się to nie tylko do wzrostu ilościowego i jakościowego portfela produktów, lecz również do stosowania coraz bardziej zróżnicowanych i ekonomicznie efektywniejszych jej procesów kształtowania. Biorąc pod uwagę poziom dojrzałości w postrzeganiu i realizacji – kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych – strategii, należy podkreślić orientację na kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa będące wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (średnia ocena 4,36; 44,2% wskazań dla oceny 5 punktów), które są ściśle skorelowane ze zdolnością przedsiębiorstwa do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania aktualnego potencjału zasobowego (średnia ocena 4,29; 45,5% wskazań dla oceny 5 punktów).

Treścią dojrzałej strategii jest plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji (średnia ocena 4,49; 61,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Menedżerowie podkreślają, że strategia wdrażana w przedsiębiorstwie zmienia samo przedsiębiorstwo. Implikuje istotną modyfikację w jakiejś części organizacji; dotyczy wielu aspektów funkcjonowania organizacji i jej otoczenia, na które przeobrażenia zachodzące w organizacji mają niewątpliwą wpływ (średnia ocena 4,35; 44,9% wskazań dla oceny 5 punktów). Wyraża się w dokonaniu korekty lub modyfikacji w relacji między celami, zadaniami, ludźmi, infrastrukturą techniczną w określonym horyzoncie czasowym i przestrzeni (średnia ocena 4,33; 53,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Jest procesem ciągłym, a jej wprowadzenie winno się cechować celowością, czyli założeniem realizacji w konsekwencji jej wprowadzenia określonego celu strategicznego (średnia ocena 4,49; 63,3% wskazań dla oceny 5 punktów).

Poddane badaniu przedsiębiorstwa deklarują wysoki poziom dojrzałości w konkretyzacji strategii, co jak sądzi autor świadczy o ich transformacji zgodnie z koncepcją zarządzania strategicznego. Przedstawiona w artykule metoda oceny dojrzałości strategii jest częścią kompleksowego podejścia do samooceny rozwoju przedsiębiorstw i wyjaśnienia mechanizmów zarządzania. Służy do wskazywania mocnych i słabych stron oraz do identyfikowania obszarów wymagających doskonalenia. Liczne opracowania literaturowe na temat realizacji strategii wskazują pewną tendencję przedsiębiorstw do podążania w kierunku rozwiązań innowacyjnych, rozumianych jako szereg „nowych” działań. Tymczasem praktyczne doświadczenia autora wskazują, że część przedsiębiorców podchodzi do zagadnienia strategii w stopniu ogólnym, zwykle intuicyjnym. Jest to najczęściej podejście reaktywne. Wynika z potrzeby wprowadzania strategii, jako bezpośredniej konsekwencji dynamicznych zmian i ich wymuszania przez sytuację rynkową.

³Uwzględnia się zasoby materialne, w tym środki produkcji przedmioty pracy i technologię, które dzięki posiadanej wiedzy i umiejętności jej przełożenia na praktyczne rozwiązania, umożliwiają firmom realizację wyznaczonych celów strategicznych (średnia ocena 4,30; 40,3% wskazań dla oceny 5 punktów).

5. Podsumowanie

Wielowymiarowość oraz wieloaspektowość zagadnień związanych ze strategią organizacji, jej konkretyzacją (urzeczywistnieniem) oraz wzajemne powiązania tych uwarunkowań stoją u podstaw założeń badawczych niniejszej publikacji. Teoria i praktyka zarządzania strategicznego pokazują, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej formuły wdrażanej strategii, niemniej należy zdawać sobie sprawę, że poszukiwanie jedynej i uniwersalnej wykładni nie wzbogaciłoby ani wiedzy, ani praktyki, a jednocześnie mogłoby doprowadzić do zawężenia pola badawczego.

Przeprowadzenie studiów polskiej i zagranicznej literatury podejmujących te aspekty, na gruncie parametrów opisowych i czynnościowych, okazało się uzasadnione. Brak jednolitych i spójnych interpretacji, istniejące rozbieżności definicyjne i odmienne punkty widzenia wielu badaczy pozwoliły uwiarygodnić podjęte założenia pracy, głównie co do fragmentaryczności dotychczasowego dorobku oraz braku całkowitego rozpoznania istoty zagadnienia. W konsekwencji podjęto próbę usystematyzowania dostępnej wiedzy, a w efekcie tych rozważań opracowano model konceptualny wykorzystany w prezentowanych badaniach empirycznych.

Zebrany w postępowaniu badawczym materiał umożliwił sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym. Kluczowe w pracy było uchwycenie istotnej roli (zarówno stymulującej jak i hamującej) strategii a najważniejszą przesłanką dla dalszej eksploracji poruszonego w pracy problemu badawczego jest niewątpliwie potwierdzenie występowania silnych powiązań i wzajemnych zależności między strategią a modelem biznesu. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwa wykazujące dojrzałość strategiczną cechują się podatnością i potencjałem uzyskiwania większego poziomu konkurencyjności w badanym sektorze. Istotną przesłanką dla teorii i praktyki jest potwierdzenie zasadności rozpatrywania rozwoju przedsiębiorstwa przez pryzmat wykorzystywanego zestawu materialnych i niematerialnych zasobów, kluczowych kompetencji, zdolności przedsiębiorstwa (mikrofundamenty) do prowokowania i wykorzystywania okazji czy innowacyjnego zorganizowania działalności, jako determinanty konkurencyjnych przewag.

Główną enuncjacją w pracy jest potwierdzenie, że walka o bycie konkurencyjnym wymaga przemyślenia, zorganizowania i odpowiedniego wdrażania strategii w codziennej działalności firm. Wymaga to wielopozomowych wdrożeń w obszarach wykonawczych oraz planowaniu i działaniach rozwojowych. Prowadzenie działalności wymaga obserwacji rynku i zależności od dostrzeżonych potrzeb, przeorganizowywania działań będących odpowiedzią na zachodzące w otoczeniu zmiany, modernizacje i ciągłe nowości.

Mające podłoże teoretyczne – przedstawione w publikacji badania – dla praktyków zarządzania mogą być podstawą diagnozy i inspiracją do opracowywania własnych strategii rozwojowych. Takie podejście potwier-

dza sens i celowość realizowanych przez autora badań „przydatnych” w praktyce zarządzania. Niezależnie od powyższego autor dostrzega potrzebę dalszych – jeszcze bardziej pogłębionych – badań w omawianym zakresie. Powinno to sprzyjać większej dojrzałości w zakresie podejmowanych strategii.

Literatura

- [1] Afuah A., Tucci Ch., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003.
- [2] Baden-Fuller Ch., Morgan M.S., *Business models as models*, Long Range Planning, 43, 156–171, 2010.
- [3] Baruk I.A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa, 2006.
- [4] Boden M.A., *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*, Routledge, London, 2003.
- [5] Brzóska J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Organizacja i Zarządzanie, 2, 6, 2009.
- [6] Bossink B., *Eco-innovation and Sustainability Management*, Routledge Taylor & Francis Group, New York and London, 2012.
- [7] Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *From strategy to business models and onto tactics*, Long Range Planning, 43, 195–215, 2010.
- [8] Cohen S., *Sustainability Management*, Columbia University Press, New York, 2011.
- [9] Cyfert Sz., *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2012.
- [10] Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza, Warszawa, 2000.
- [11] Ehiraj S., Guler I., Singh, H., *E-Business Models: Value Creation and Competitive Advantage*, The Wharton School, Philadelphia, 2000.
- [12] Fenea-Ivanovici M., *Urban Revitalization in the Creative Economy and the Development of the Creative Society*, Theoretical and Applied Economics, 10, 587, 2013.
- [13] Fiskén J., Rutherford J., *Business Models and Investments. Trends in the Biotechnology Industry in Europe*, Journal of Commercial Biotechnology, 8, 3, 191–199, 2002.
- [14] Joyce A., Paquin R.L., *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*, Journal of Cleaner Production, 135, 1474–1486, 2016.
- [15] Kaleta A., *Realizacja strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2013.
- [16] Kindström D., *Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage*, European Management Journal, 28, 6, 479–490, 2010.

- [17] Kotler P., Caslione J.A., *Chaos, zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa, 2009.
- [18] Kubiński G., *Narodziny podmiotu wirtualnego*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków, 2008.
- [19] Muller-Christ G., *Sustainable Management*, Springer, Berlin Heidelberg, 2011.
- [20] Niewiadomski P., *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2016.
- [21] Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.
- [22] Osterwalder A., Pigneur, Y., *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2010.
- [23] Reichert F.M., Beltrame R.S., Corso K.B., Trevisan M., Zawislak P.A., *Technological Capability's Predictor Variables*, Journal Technology Management and Innovation, 6, 15–25, 2011.
- [24] Sharma S., Ruud A., *On the path to sustainability: Integrating social dimensions into the research and practice of environmental management*, Business Strategy and the Environment, 12, 205–214, 2003.
- [25] Teece D.J., *Business models, business strategy and innovation*, Long Range Planning, 43, 172–194, 2010.
- [26] Thomson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management Concepts and Cases*, McGrawHill, New York, 2003.
- [27] Wikström K., Artto K., Kujala J., Söderlund, J., *Business models in project business*, International Journal of Project Management, 28, 832–841, 2010.
- [28] Wiśniewski A.K., *Wartość w koncepcji modeli biznesu*, Research on Enterprise in Modern Economy, 4, 19, 78–79, 2016.