

**Przemysław Niewiadomski**

ORCID: 0000-0002-2805-4671

p.niewiadomski@wez.uz.zgora.pl

Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2020.171>

**Cytowanie:** Niewiadomski, P. (2020). Model biznesu a dojrzałość przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych – badanie rudymenarne. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 12, s. 83-100.

## **Model biznesu a dojrzałość przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych – badanie rudymenarne**

### **Abstrakt**

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, ich różnokierunkowość oraz pojawiające się kryzysy społeczno-ekonomiczne skupiły uwagę decydentów na poszukiwaniu nowych możliwości prowadzenia biznesu, które zwiększałyby tolerancję, niepewność i odporność na nieoczekiwane zdarzenia. W kontekście powyższego podjęto badania, których zasadniczym celem ustanowiono odpowiedź na pytanie: jakie mikrofundamenty, istotne z punktu widzenia dojrzałości, należy uwzględnić prokurując model biznesu polskich przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze maszyn rolniczych? W nawiązaniu do tak nakreślonego celu jako działania niezbędne zarekomendowano:

- na płaszczyźnie teoretycznej – wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu – sformułowanie pytań formułujących kierunek orientacji badanych przedsiębiorstw; mikrofundamenty kształtowanego modelu biznesu stanowiących o ich dojrzałości;
- na płaszczyźnie koncepcyjnej – wypracowanie narzędzia badawczego w postaci arkusza oceny będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz dyskusji wśród celowo dobranych ekspertów (metody inwentyczne).

W prezentowanym badaniu uwzględniono takie kryteria, jak: warunki w jakich przyszło i przyjdzie działać producentom na rynku maszyn rolniczych, kształt i struktura sektora oraz przewidywane zachowania konsumentów. Za punkt odniesienia dla wyjaśnienia możliwych scenariuszy przyjęto z jednej strony perspektywę i tendencje w rozwoju nauki i praktyki zarządzania, z drugiej zaś rodzące się wyzwania, które niesie za sobą przyszłość.

Opracowany w wyniku prowadzonych badań model może stanowić specyficzną formę poznania, pełniąc z jednej strony funkcje teoretyczne przez dostarczenie szczególnego obrazu rzeczywistości, z drugiej zaś funkcje praktyczne, będąc narzędziem w prowadzeniu badań empirycznych. Zgodnie z założeniami autora, wyniki badań mają stanowić podstawę świadomej drogi rozwoju biznesu, która polega na systematycznej ewaluacji własnych zasobów i możliwości w kontekście zmieniających się warunków i potrzeb organizacji i rynku. Pokazują szerszą perspektywę analizy i doskonalenia modelowania biznesu w kontekście wyzwań organizacji XXI wieku oraz dostarczają praktycznych wskazówek w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** model biznesu; mikrofundamenty dojrzałości; orientacja przedsiębiorstw; sektor maszyn rolniczych

## **Business Model of Manufacturing Enterprises of The Agricultural Machinery Sector – Rudimentary Research**

### **Abstract**

The dynamic changes occurring in the environment of enterprises, as well as their multidirectionality and emerging socio-economic crises have focused the attention of decision-makers on seeking new business opportunities that would increase tolerance, uncertainty and resistance to unexpected events. In the context of the above, research has been taken up, the primary purpose of which has been an attempt to answer the following question: *Which micro-foundations should be taken into consideration when establishing the business model of Polish manufacturing enterprises operating in the agricultural machinery sector?* Referring to the goal outlined in this way, the following were recommended as actions necessary to be taken:

- on the theoretical level – using the method of reconstruction and interpretation of the subject literature – selecting questions formulating the orientation direction of the surveyed enterprises; microfoundations of the shaped business model determining their maturity;
- on the project level – compiling a research tool in the form of an assessment sheet being a resultant of the literature study, and of a discussion among deliberately selected experts (inventory methods).

The presented study involves such criteria as: conditions in which manufacturers will have to operate on the agricultural machinery market, and the shape and structure of the sector as well as anticipated consumer behaviour. On the one hand, perspectives and tendencies in the development of management science and practice have been adopted as a reference point for explaining possible scenarios, and on the other; the emerging challenges that the future entails.

**Keywords:** business model; maturity microfoundations; enterprise orientation; agricultural machinery sector

**JEL:** E20, I12, E24

*Jeśli jest w ogóle jakiś sekret sukcesu, leży  
on w umiejętności przyjęcia punktu widzenia  
innych i patrzeniu na rzeczy zarówno  
z pozycji rozmówcy, jak i własnej.*

Henry Ford

### **Wstęp**

Model biznesu pozostaje w ścisłym związku z mnogością czynników (zmiennych kontekstowych), które go kształtują i determinują jego zakres. Należy podkreślić, że nie jest zadaniem łatwym dokonanie pełnej identyfikacji różnorodnych czynników oraz kierunku i stopnia ich oddziaływania, tym bardziej, że uwarunkowania te z natury są dynamiczne (zmiennie w czasie), a występujące między nimi relacje mają charakter sprzężeń zwrotnych. Rosnąca konkurencja oraz duża dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, skutki globalnego kryzysu ekonomicznego sprawiają, że wiele tradycyjnych koncepcji i metod zarządzania traci swoją wartość. Nie oznacza to jednak całkowitej rezygnacji z dotychczasowego dorobku w tym zakresie. Niemniej jednak konieczne jest wypracowanie

mechanizmów kreowania zdolności przedsiębiorstw do przetrwania w tych trudnych, niestabilnych czasach. Pojawia się zapotrzebowanie na niekonwencjonalne sposoby zarządzania – zwłaszcza, że na rynku systematycznie będą wzrastać koszty surowców i pracy.

Na fali szerokiej dyskusji, jaka się ostatnio toczy w środowisku producentów maszyn rolniczych, po raz kolejny pojawia się pytanie: jaki model biznesu powinny przyjąć i realizować polskie przedsiębiorstwa wytwórcze działające w sektorze maszyn rolniczych? Dążąc do uzupełnienia istniejącej luki w wiedzy przeprowadzono cykl badań, których przedmiotem była próba jego opracowania sprokurowania. Pogłębione studia w określonym obszarze, własne obserwacje praktyki gospodarczej oraz prowadzone badania empiryczne doprowadziły do sformułowania pytań szczegółowych, których rozstrzygnięcie warunkowało uzyskanie odpowiedzi na problem główny:

- Czy dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, ich różnokierunkowość oraz pojawiające się kryzysy społeczno-ekonomiczne wpływają na poszukiwanie nowych możliwości prowadzenia biznesu?
- Jakie obszary funkcjonowania w obrębie formułowanego modelu biznesu należy uwzględnić i weryfikować dokonując oceny dojrzałości implementujących go przedsiębiorstw?

Sformułowane pytania badawcze oraz przekonanie o występowaniu gospodarczego zapotrzebowania na wyniki o charakterze aplikacyjnym z jednej strony stanowiły główną inspirację do podjęcia badań, z drugiej zaś stały się punktem wyjścia do sformułowania poniższej presumpcji:

P: Badani eksperci wykazują się dużym poziomem wiedzy dziedzinowej, czego przejawem jest sugestia dezyderatów funkcjonowania w obrębie formułowanego modelu biznesu, które należałoby uwzględnić i weryfikować dokonując oceny dojrzałości przedsiębiorstwa.

W kontekście podejmowanego zagadnienia wyróżniono cele szczegółowe obejmujące następujące zagadnienia:

- w wyniku kwerendy literatury przygotowanie pytań formułujących pożądaną kierunek rozwoju przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych; mikrofundamenty kształtowanego modelu biznesu (mogące stanowić podwaliny w ocenie dojrzałości przedsiębiorstw);
- opracowanie modelu badawczego w postaci narzędzia oceny będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa (płaszczyzna teoretyczna) oraz badania prowadzonego wśród celowo dobranych ekspertów dziedzinowych (płaszczyzna projektowa).

W celu realizacji badania dokonano analizy piśmiennictwa<sup>1</sup> oraz przeprowadzono burzę mózgów wśród celowo dobranych ekspertów (z uwzględnieniem specyfiki sektora). W prezentowanym badaniu uwzględniono takie kryteria, jak: warunki w jakich działają dziś (i w przyszłości) producenci na rynku maszyn rolniczych, kształt i strukturę sektora oraz przewidywane zachowania konsumentów. Za punkt odniesienia dla wyjaśnienia możliwych scenariuszy przyjęto z jednej strony perspektywę i tendencje w rozwoju nauki i praktyki zarządzania, z drugiej zaś rodzaje się wyzwania, które niesie za sobą przyszłość.

Rezultaty przeprowadzonych badań, w ramach poszczególnych rozdziałów, przedstawiono w niniejszym opracowaniu. W wyniku badań uzyskano wyniki, które dały możliwość wskazania konstruktywnych wniosków i rekomendacji oraz stały się przesłanką do dalszych badań.

### **Punkt wyjścia**

W osiąganiu trwałości działalności gospodarczej przyjmuje się 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 przedsiębiorstwo interesariuszy (Kotler i Caslione, 2009).

Ludzie, cele, technika, technologia, struktura to główne składniki każdej organizacji, które wzajemnie na siebie wpływają. Ludzie stanowią nie tylko podstawę każdej organizacji, ale sami są jej twórczym i sensem jej istnienia. Zachowanie ludzi w organizacji powinno charakteryzować się celowością działań, w których optymalizuje się zasoby do jej rozwoju z równoczesną odpowiedzialnością wobec samej siebie oraz otoczenia. Ocenę kosztów i korzyści funkcjonowania organizacji można dokonać przez pryzmat budowy modelu systemu, który najczęściej jest nazywany „modelem działalności” lub „modelem biznesu”. Termin „model biznesu” jest używany w szerokim zakresie nieformalnych (nieujednoliconych) i formalnych opisów do przedstawienia całokształtu związków działalności wielu lub pojedynczych organizacji, ich części lub funkcji. Dotyczy uchwycenia

---

<sup>1</sup> Proces tworzenia bazy literatury zakładał wykorzystanie literatury indeksowanej w bazach naukowych EBSCO, Proquest, ResearchGate.net, Academia.edu.

najważniejszych zasobów, procesów biznesowych, niezbędnych elementów przyczyniających się do tworzenia, przedstawiania i dostarczania oferty wartości dla odbiorców oraz sposobów przechwytywania korzyści z wymiany wartości. Istotnym problemem w tworzeniu modelu biznesu jest nie tylko jego przedstawienie, ale również uchwycenie funkcjonowania organizacji według koncepcji zrównoważonego rozwoju. Kluczowe jest także kreowanie zdolności organizacji do przewidywania, przygotowania, reagowania i przystosowania się do bieżących zmian i nagłych zakłóceń, które umożliwiają przedsiębiorstwu nie tylko ciągły rozwój, ale wykorzystywanie pojawiających się szans i okazji.

Kluczem do sukcesu w biznesie jest zatem identyfikacja i zaspokajanie przez przedsiębiorstwo potrzeb i preferencji nabywców. W warunkach ostrej walki konkurencyjnej nie wystarczy jednak wyłącznie deklarowanie orientacji na klienta, ale niezbędne jest właściwe rozumienie istoty orientacji rynkowej, a przede wszystkim faktyczne jej stosowanie w codziennej działalności (Mazurek-Łopacińska, 2002). Zakłada się sposób działania przedsiębiorstwa na rynku, który stwarza możliwość zaoferowania nabywcom pożądaných produktów.

Organizacje, poszukując optymalnych modeli biznesu dla trwałego wzrostu i rozwoju, podejmują wyzwania strategiczne oparte na założeniach zrównoważonego rozwoju i zrównoważonego biznesu (Bossink, 2012; Cohen, 2011; Muller-Christ, 2011; Sharma i Ruud, 2003). Prowadzi to do zapewnienia długoterminowej ciągłości biznesu w zgodzie z wszystkimi grupami interesariuszy. Sposób prowadzenia działalności gospodarczej jest bowiem diametralnie inny obecnie oraz w dobie nieograniczonego dostępu do informacji i wiedzy istnieje duża możliwość i szybkość weryfikacji wizerunku oraz reputacji przedsiębiorstwa na rynku. Stąd coraz większego znaczenia nabiera koncepcja elastycznego lub zwinnego przedsiębiorstwa, która może służyć do budowy długoterminowej wartości przedsiębiorstwa.

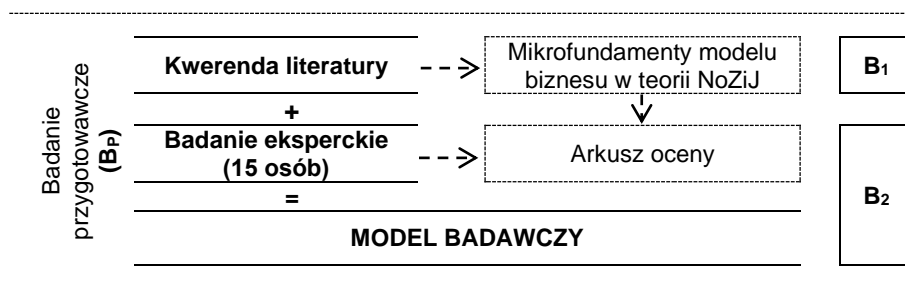
Powyższy model biznesu przyczynia się do generowania przychodów przez przedsiębiorstwo. Zarówno w odniesieniu do wartości tworzonej wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również jego miejsca w łańcuchu wartości branży, w której funkcjonuje (Fisken i Rutherford, 2002).

Model biznesu postrzegany jest zatem jako podstawa koncepcji innowacyjnego biznesu. Zdaniem G. Hamela (2002), szczególnie w obszarach najbardziej nowoczesnych sektorów, nowe modele biznesowe bardziej niż wdrażane nowe technologie burzą stary porządek. Są często nowatorską koncepcją prowadzenia biznesu – wykorzystując radykalnie działające

innowacje odkrywają całkowicie nowe możliwości na rynku. Podejście do kreowania strategii, opartej na innowacjach przedstawili (w nieco inny sposób) W. Chan Kim i R. Mauborgne (2006). Sugerują tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez poszukiwanie nowego obszaru rynkowego, przechwytyjąc w nim popyt. Jest to możliwe dzięki innowacjom, które umożliwiają obniżanie kosztów produktów przy równoczesnym podwyższaniu ich wartości dla klientów.

## Material i metoda

Badanie prowadzono w okresie listopad-grudzień 2019 roku. Wykorzystano w nim metodę studiów literaturowych (B<sub>1</sub>) oraz badanie eksperckie (B<sub>2</sub>). Badanie przygotowawcze (rudymenarne) warunkowało przeprowadzenie badania zasadniczego (B<sub>Z</sub>)<sup>2</sup>. Schemat badań zobrazowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Schemat realizacji badań

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu (B<sub>1</sub>) wspartą obserwacjami autora wytypowano ogólny katalog mikrofundamentów z jednej strony obrazujący model biznesu, z drugiej zaś mogących stanowić o dojrzałości implementującego go przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Proces tworzenia bazy literatury zakładał wykorzystanie podejścia mieszanego, tj. literatury akademickiej indeksowanej w bazach naukowych oraz tzw. literatury szarej (ang. *grey literature*) (Benzies, Premji, Hayden i Serrett, 2006). Poszerzenie procesu tworzenia bazy literatury o tzw. literaturę szarą uznano za istotne z uwagi na możliwość włączenia najnowszych publikacji naukowych, publikacji o mniej naukowym charakterze, publikacji niekoniecznie recenzowanych w trybie *peer review*, ale spełniających

<sup>2</sup> Intencją autora było opracowanie listy czynników implikujących powstanie modelu badawczego, nakierowanego na uzyskanie odpowiedzi na pytanie: jaki model biznesu absorbują polskie przedsiębiorstwa wytwórcze działające w sektorze maszyn rolniczych? Wyniki badań zaprezentowano w publikacji pt. „Model biznesu a dojrzałość przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych – badanie rozstrzygające”. Zob.: (Niewiadomski, 2020).

<sup>3</sup> Wiedza bibliograficzna zgromadzona na potrzeby prowadzonych badań obejmuje trzy następujące ramy tematyczne: modele i typy organizacji (teoria organizacji i zarządzania), strategie rozwoju i modele biznesu (zarządzanie strategiczne) oraz dojrzałość organizacji (zarządzanie procesami i projektami).

wymogi rygoru metodologicznego (Conn, Valentine, Cooper i Rantz, 2003; Czakon, 2011)<sup>4</sup>. Poprzez zastosowanie metod inwencyjnych można odkrywać nieznane dotąd rozwiązania, jak również tworzyć nowe definicje. W kolejnym etapie analizy (B<sub>2</sub>) powołano zespół 15 ekspertów (tabela 1)<sup>5</sup>.

**Tabela 1. Lista ekspertów – badanie przygotowawcze**

Lp.	Instytucja/Stanowisko	Liczba	Specjalizacja/Kwalifikacje	[%]	Zespół
1	2	3	4	5	6
[1]	Właściciele przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych	8	Organizacja i zarządzanie	53,33	A (3 os.) B (3 os.) C (2 os.)
[2]	Prezes zarządu (sp. z o.o., sp. k.) (Hurtowa sprzedaż części do maszyn rolniczych)	1	Nadzór nad obszarami działalności Spółki w zakresie: strategii, relacji z otoczeniem i audytu wewnętrznego	6,67	A
[3]	Członek grupy roboczej Wielkopolska Platforma Wodorowa	1	Technologie przyszłości; strategia nowoczesnej (zeroemisyjnej) gospodarki	6,67	C
[4]	Przedstawiciel fundacji „Platforma Przemysł Przyszłości”	1	Przemysł 4.0	6,67	B
[5]	Przedstawiciel uczelni wyższej (prof. dr hab.)	1	Modele biznesu i strategie przedsiębiorstw	13,33	B
[6]	Przedstawiciel uczelni wyższej (dr hab. inż., prof. uczelni)	1	Strategie i modelowanie biznesu		C
[7]	Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego (Zastępca dyrektora)	1	Strategia rozwoju Wielkopolski i projektów programów wojewódzkich	6,67	C
[8]	Sieć Łukasiewicz – Przemysłowy Instytut maszyn Rolniczych (Kierownik LB)	1	Realizacja procesów obejmujących skuteczność systemu zarządzania	6,67	A

Źródło: opracowanie własne.

Powołano trzy pięcioosobowe zespoły eksperckie A, B, C (kolumna 6), które – w oparciu o wcześniej przygotowane materiały – pracowały nad własnymi pomysłami i rozwiązaniami.

<sup>4</sup> Uwzględniając możliwości percepcyjne i czasowe badaczy, jak również stosowane w praktyce ograniczenie zdecydowano, że do bazy finalnej włączono publikacje najistotniej odzwierciedlające omawiany problem definicyjny, w tym (Teece, 2010; Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005; Baden-Fuller i Morgan, 2010; Casadesus-Masanell i Ricart, 2010; Chesbrough, 2007; Falencikowski 2012; Kindström, 2010; Magretta, 2002; Morris, Schindehutte i Allen, 2005; Neely i Delbridge, 2007; Osterwalder i Pigneur, 2010; Wikström, Artto, Kujala i Söderlund, 2010; Joyce i Paquin, 2016; Sazerat i Szymczyk, 2019).

<sup>5</sup> Pierwotnie badanie planowano zrealizować przy wykorzystaniu jednoosobowej burzy mózgów. Wobec faktu, że techniki bazujące na grupach ludzi mogą być bardziej skuteczne niż zbiór indywidualnych wysiłków (Antoszkiewicz, 1998; Martyniak, 1997; Ujwary-Gil, 2004; Paulus, Dzindolet, Poletes i Camacho, 1993; Brown i Paulus, 2002; VanGundy, 1984), powołano zespół ekspercki.

Każda grupa przedstawiła swoje wyniki. Takie działanie miało na celu wyszukiwanie najlepszych i najbardziej trafnych mikrofundamentów, które należałoby uwzględnić opracowując model biznesu z jednej strony, z drugiej natomiast mogących stanowić o dojrzałości z perspektywy jego implementacji.

W celu zweryfikowania trafności doboru poszczególnych dezyderatów oraz ograniczenia ich liczby przeprowadzono dodatkowe badanie. Każdy z uczestników miał możliwość wyrażenia swojej opinii, która nie podlegała ocenie pod względem wartości informacji. Ponadto nie wystąpiły sztywne ramy prowadzenia dyskusji, co prowadziło do znacznej otwartości uczestników i wyrażania swojej opinii.

Każdy uczestnik badania indywidualnie formułował dezyderaty, które w jego opinii powinny stanowić o wdrażanym modelu biznesu (*brainstorming* indywidualny). Badania eksperckie miały charakter fenomenologiczny (oparty na doświadczeniach) i umożliwiły rozpoznanie opinii, odczuć i skojarzeń, które wywołane były w analizowanym przypadku szeregiem czynników odnoszących się do problemu postrzegania modelu biznesu. Ponadto potwierdziły sens i celowość realizacji kolejnego badania i dostarczyły interesujących informacji na temat języka, którym opisywane są przez „branżowych ekspertów” zjawiska będące przedmiotem definiowania. W odczuciu autora pozwoliło to uniknąć błędów na poziomie modelowania badania zasadniczego.

Przy doborze ekspertów kluczowym wymogiem były kompetencje i doświadczenie w obszarze zakreślonym prowadzonym badaniem<sup>6</sup>. Za podstawowe kryterium doboru ekspertów przyjęto konstruktywność myślenia. Równie ważną cechą charakteryzującą eksperta była kreatywność, czyli zdolność eksperta do rozwiązywania zadań twórczych oraz jego niezależność. Konformizm – określający uległość w stosunku do autorytetów – jest bowiem częstą sytuacją w trakcie otwartych dyskusji. Zbyt duża uległość zniekształca rzeczywisty pogląd na rozpatrywany problem. Przedstawione charakterystyki eksperta dostatecznie opisują jego przydatność do ekspertyzy.

Ekspertami byli właściciele i przedstawiciele mikro- i małych – 3 osoby (20%), średnich – 7 osób (46,67%) oraz dużych – 5 osób (33,33%) organizacji. Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na wiek, 33,33% stanowili eksperci w przedziale wiekowym 31-40 lat, 26,67%

---

<sup>6</sup> Co zweryfikowano na podstawie współczynnika kompetencyjności (wyrażał zależności współczynnika informatywności [Ki] (znajomości danego zagadnienia) i współczynnik argumentacji [KA]). Współczynnik informatywności (Ki) określono się na podstawie samooceny dokonanej przez eksperta (od 0 do 10 punktów) pomnożonej przez 0,1. Współczynnik argumentacji (Ka) wyznaczono się na podstawie wywiadu z danym ekspertem. Kompetentność wyrażającą stopień kwalifikacji eksperta w dziedzinie określono na podstawie analizy twórczej działalności eksperta, znajomości dziedziny oraz rozumienia – poruszanych w pracy – problemów.



w przedziale 41-50 lat, odpowiednio po 20% stanowili eksperci w przedziale 51-60 oraz powyżej 60 lat. Wśród badanych zdecydowanie przeważała grupa osób legitymujących się średnim lub wyższym wykształceniem (93,33%), z czego 73,33% ekspertów legitymowało się wykształceniem wyższym, 20% – średnim, 6,67% – zawodowym.

Realizacja badań z udziałem w/w ekspertów wydaje się być właściwa, zwłaszcza w odniesieniu do tych obszarów badawczych, które wymagają zaawansowanej profesjonalizacji. Należy podkreślić, że obszar badań – konkretyzowany w niniejszej pracy – wymagał od „aktorów” dysponowania odpowiednią wiedzą fachową (losowo dobrany respondent może być jej pozbawiony); zwłaszcza, że dotyczy to w pierwszym rzędzie problemów z zakresu działalności zawodowej. Realizacja wywiadów eksperckich wydaje się właściwa i pożądana, niosąc określone korzyści poznawcze i organizując proces badawczy w sposób przyjazny i atrakcyjny dla samych respondentów, co – z „jakościowego” punktu widzenia – również miało istotne znaczenie.

### **Model biznesu wytwórców sektora maszyn rolniczych – teoria dla praktyki zarządzania**

W prezentowanym rozdziale niniejszej publikacji wyartykułowano dezyderaty modelu biznesu zarysowanego przez ekspertów dziedzinowych. Przedstawiono meritum aksjomatu dojrzałości i na tej podstawie skompilowano model badawczy, który w perspektywie zostanie poddany weryfikacji wśród celowo dobranych przedsiębiorstw. W trakcie dyskusji dotyczącej dezyderatów modelu biznesu przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze mechanizacji rolnictwa zaproponowano ich 8 podstawowych grup (tabela 2).

Standardem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw staje się innowacyjny model biznesu polegający na dostarczaniu na rynek coraz bardziej atrakcyjnej oferty produktowej. W związku z powyższym, przedsiębiorstwa powinny stale podnosić standardy produktowe jako wynik konsekwentnego poszerzania wiedzy w organizacji i wykorzystywania tej wiedzy w procesach implementacyjnych. Orientacja na nieustanne wprowadzanie innowacji produktowych implikująca powiększanie i rozwijanie posiadanego portfela produktowego sprzyja jednocześnie podnoszeniu wartości samego przedsiębiorstwa.

**Tabela 2. Grupy dezyderatów modelu biznesu**

Grupa	Charakterystyka
(1)	Globalizacja i internacjonalizacja rynków zaopatrzenia i zbytu
(2)	Zmiana wzorca popytu
(3)	Zmiany społeczne
(4)	Rozwój technologii
(5)	Wirtualizacja i sieciowość
(6)	Pogłębiona integracja z UE
(7)	Zarządzanie środowiskowe
(8)	Wzrastające niepokoje gospodarcze

Źródło: opracowanie własne.

Poprawa i stabilizacja warunków ekonomicznych rolnictwa, zachowanie jak największej liczby gospodarstw rodzinnych i zapewnienie im równych warunków konkurencji implikuje zapotrzebowanie na wyroby zróżnicowane zarówno pod względem jakościowym, ilościowym, jak i cenowym. W wielu gospodarstwach rolnych zostanie wprowadzona technologia implikująca produkcję ekologiczną, zachodzić będą przemiany w sferze organizacji i zarządzania. Podstawą modernizacji i rozwoju będą więc zmiany w wyposażeniu gospodarstw w środki trwałe, w tym w nowoczesne środki techniczne, niezbędne do wprowadzania nowych, wysokowydajnych i energooszczędnych technologii. Opracowany model badawczy prezentuje tabela 3.

**Tabela 3. Model biznesu wytwórców sektora maszyn rolniczych**

AKRONIM	DEZYDERATY
MikroMB_(1)	Dążenie do rozwoju kapitału ludzkiego i świadomości przedsiębiorczej
MikroMB_(2)	Dążenie do rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności technologicznych
MikroMB_(3)	Dbłość o poszanowanie otoczenia i zapewnienie zrównoważonego wykorzystania zasobów środowiska naturalnego
MikroMB_(4)	Dopasowywanie się do ciągłych i nieprzewidywalnych zmian zachodzących w otoczeniu
MikroMB_(5)	Doskonalenie technologii wytwarzanych wyrobów
MikroMB_(6)	Dynamiczne podejście do zarządzania
MikroMB_(7)	Eko-projektowanie
MikroMB_(8)	Intensyfikacja współpracy gospodarczej
MikroMB_(9)	Korzystanie z efektu doświadczenia i efektu synergicznego
MikroMB_(10)	Kosztowa formuła kalkulacji cen
MikroMB_(11)	Kreowanie wyrazistych i wyróżniających kompetencji
MikroMB_(12)	Najważniejsze decyzje w zakresie cen podejmowane są przez najwyższe kierownictwo

AKRONIM	DEZYDERATY
MikroMB_(13)	Nisza produktowa
MikroMB_(14)	Orientacja na oczekiwania klientów i wyzwania rynkowe konkurentów
MikroMB_(15)	Orientacja na sprawną i rzetelną informację
MikroMB_(16)	Orientacja na wysokość i strukturę kosztów wytwarzania
MikroMB_(17)	Podwyższania konkurencyjności dzięki korzyści skali
MikroMB_(18)	Ponoszenie nakładów na badania i implementowanie nowych produktów, ze zwiększonymi wymaganiami środowiskowymi
MikroMB_(19)	Rabaty za większy zakup oraz wydłużone terminy płatności
MikroMB_(20)	Rozszerzanie asortymentu produktów pokrewnych w celu rozłożenia kosztów i zwiększania wielkości sprzedaży
MikroMB_(21)	Rozwój nowych produktów
MikroMB_(22)	Skuteczna implementacja nowoczesnych systemów zarządzania
MikroMB_(23)	Sprzedaż poprzez sieć dystrybutorów
MikroMB_(24)	Stosowanie strategii „pull”
MikroMB_(25)	Stosowanie strategii „push”
MikroMB_(26)	Stosowanie strategii niskich kosztów
MikroMB_(27)	Umowy barterowe
MikroMB_(28)	Wirtualizacji i sieciowość
MikroMB_(29)	Wykorzystanie nowego podejścia do ochrony środowiska
MikroMB_(30)	Wykorzystywanie pojawiającej się szansy rynkowej
MikroMB_(31)	Wykreowanie świadomości marki i produktu bezpośrednio wśród klientów ostatecznych
MikroMB_(32)	Wzrost innowacyjności
MikroMB_(33)	Zaawansowane metody marketingowe
MikroMB_(34)	Zarządzanie cenami wytwarzanych dóbr

Źródło: opracowanie własne.

Miejsce stale wzrastających rynków chronione różnymi barierami obserwowanymi tuż po latach II wojny światowej, stopniowo zajął rynek globalny, czyli rynek, na którym bez żadnych ograniczeń można poszukiwać coraz lepszych produktów i coraz tańszych dostawców (Koźmiński, 2004, s. 9). Procesy globalizacji są obecnie podstawowym wyznacznikiem działania podmiotów gospodarczych (Sobocka-Szczapa, 2014, s. 13). Jak podkreśla A. Jaki (2014, s. 10), globalizacja rynków, produktów, technologii, regulacji prawnych czy też kultury organizacyjnej wymaga odmiennego podejścia do problemów zarządzania przedsiębiorstwami, formułowania ich celów i strategii działania, jak również do zasad i kryteriów oceny efektów ich działalności. Radykalnym zmianom ulegają bowiem reguły konkurencyjności na globalnym rynku, na którym dochodzi do przenikania się i zacierania

branż. Dzięki innowacyjnej technice oraz swobodzie wymiany przedsiębiorstwa mają bowiem do czynienia z obfitością bieżących informacji, narastającą szybkością zdarzeń, koniecznością przyswajania innych wzorców zachowań oraz wzrastającym znaczeniem i siłą różnorodnego rodzaju związków z międzynarodowym otoczeniem. Z drugiej strony na podejmowanie decyzji coraz silniej wpływają rezultaty wymiany międzynarodowej implikowane niejednokrotnie dostępem do źródeł finansowania bieżącej działalności, a co za tym idzie – wartością waluty danego kraju. Globalizacja zatem to bardzo szerokie, wielopłaszczyznowe i skomplikowane zjawisko, z którym muszą mierzyć się współcześni przedsiębiorcy czy naukowcy, gdyż jak zauważa M. Romanowska i J. Cygler (2014, s. 13), jednym z kluczowych obszarów dynamicznego rozwoju nauk o zarządzaniu są relacje organizacji z szeroko rozumianym otoczeniem.

Aspekt globalizacji i internacjonalizacji szeroko zakreśla w swoich pracach J. Rymarczyk (2004). Autor próbuje wyjaśnić zachodzenie procesów umiędzynarodowienia, przedstawia podstawowe pojęcia, definicje i dokonuje przeglądu teoretycznych zagadnień. Niejednokrotnie przechodzi do omówienia różnych strategii działania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych i globalnym oraz zmian w ich organizacji następujących w miarę postępu umiędzynarodowienia.

Model biznesu (w kontekście wykreowanych przez ekspertów deskryptów) powinien odzwierciedlać zdolność do realokacji zasobów produkcyjnych tak, aby produkować wyroby efektywnie, przy zapewnieniu akceptowalnej jakości. Podejście zasobowe w krótkim okresie oznacza zdolność adaptacji do zmieniających się warunków z wykorzystaniem istniejących zasobów. W długim okresie natomiast powinien odzwierciedlać zdolność do wprowadzania nowych produktów, nowych zasobów i metod produkcyjnych oraz ich integrowania z istniejącymi systemami produkcyjnymi. Model biznesu należy odnosić do zasobów organizacji, tj. materialnych (majątkowych, finansowych) i niematerialnych (informacyjnych, relacyjnych).

Chcąc sprostać wymaganiom klientów na zmieniającym się rynku, przedsiębiorstwo musi podjąć szybkie działania umożliwiające utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Wprowadza innowacje w procesie produkcyjnym, technologie informacyjne i komunikacyjne wymagające reorganizacji przedsiębiorstwa i nowych strategii marketingowych. Kluczowa jest zdolność przedsiębiorstwa do radzenia sobie z nieoczekiwanymi wyzwaniami, przewyższania bezprecedensowych zagrożeń oraz wykorzystywania pojawiających się okazji biznesowych. Model biznesu orientuje się zatem na wykorzystywaniu okazji rynkowych, co z jednej strony

wymaga wcześniejszego wdrożenia koncepcji i metod właściwych dla wirtualizacji i sieciowości, z drugiej zaś na stosowaniu różnych modeli i metod zarządzania urzeczywistniających implementację nowoczesnych systemów zarządzania. W kontekście powyższego zauważono, że model biznesu można potraktować jako koncepcję zorientowaną na dynamiczne podejście do zarządzania.

Według modelu biznesu zaproponowanego przez biorących udział w badaniu ekspertów, dla przedsiębiorstw działających na rynku maszyn rolniczych, istotne jest przyjęcie założenia, że wzrastająca turbulencja otoczenia determinuje zarządzanie zmianą jako centralne i najważniejsze wyzwanie zarządzania strategicznego. Model przedsiębiorstwa powinien zatem umożliwiać budowę organizacji (struktura, procesy, systemy) mogącej się zmieniać w sposób ciągły i efektywny. Zdolność przedsiębiorstwa do strategicznej odpowiedzi na nowe kryteria otoczenia biznesowego w praktyce oznacza wykorzystanie metod, procesów produkcyjnych i organizacyjnych, praktyk i narzędzi, z których większość została do tej pory rozwinięta. Dostępne narzędzia i metody są najczęściej wykorzystywane w przedsiębiorstwach produkcyjnych do konkretnych zadań, inne natomiast podlegają rozwojowi w celu udostępnienia umiejętności niezbędnych do osiągnięcia innowacyjności. Sztuka systemowego wdrażania innowacji stanowi zatem cel, który umożliwi wytwórcom adaptowanie się do zmian zachodzących w ich otoczeniu. Innowacje są synonimem organizacji charakteryzujących się wysoką elastycznością wyrażającą się stopniem dopasowania do rynku. Innowacyjność oferty rynkowej (poprzez polepszenie pozycji konkurencyjnej) przyczyniać się będzie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Staje się zatem kluczowym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza na rynku dóbr przemysłowych. W nawiązaniu do powyższego kluczowe jest intensywne wykorzystanie zintegrowanego systemu informacyjnego zapewniającego najwyższą aktualność danych, efektywną komunikację i informację.

Troska i dbałość o zasoby środowiska naturalnego staje się w dzisiejszych czasach coraz bardziej istotnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw na globalnym rynku. Przy wyborze konkretnego produktu konsumenci coraz częściej kierują się informacjami dotyczącymi oddziaływania producenta na środowisko. Lobby ekologiczne działające w krajach wysoko rozwiniętych coraz silniejsze powoduje przyspieszenie procesu ekologizacji przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych.

Teoria strategii konkurowania jest dobitnym przykładem tego, że model biznesu powinien być osadzony głęboko nie tylko w konwencji nauk o zarządzaniu i jakości, ale także jest silnie

związany z ekonomią, a zwłaszcza z tzw. ekonomią branży i powstałymi na jej gruncie koncepcjami wyjaśniającymi ponadprzeciętne zyski (Gorynia, Jankowska i Owczarzak, 2005, s. 608).

Wymienione mikrofundamenty z pewnością nie wyczerpują podjętego zagadnienia. Lista dezyderatów modelu biznesu nie ma i nie może mieć skończonego charakteru. Czasami pojawia się całkiem nowy, a czasem niedoceniany czynnik, który nagle zmienia diametralnie obraz panującej rzeczywistości. Ponadto istnieje prawdopodobieństwo wzajemnych interakcji poszczególnych mikrofundamentów, możliwość ich nawarstwiania się, co prowadzi do kolejnych zmian i przełomów w przyjętym modelu biznesu.

W kontekście powyższego dostrzega się potrzebę szerokiego i wieloaspektowego spojrzenia na współczesne modele biznesu, zwłaszcza w kontekście sprostania nowym wyzwaniom współczesnej gospodarki. Częściową odpowiedzią na tak sprecyzowane zapotrzebowanie jest prezentowane opracowanie stanowiące „zbiór” poglądów i doświadczeń wymienionych pomiędzy menedżerami współczesnego biznesu i środowiskiem akademickim zajmującym się różnymi aspektami globalnego biznesu.

## **Podsumowanie**

W artykule zaprezentowano badania, których zasadniczym celem było ustalenie, jakie mikrofundamenty powinny uwzględniać polskie przedsiębiorstwa wytwórcze działające w sektorze maszyn rolniczych, tworząc model biznesu. W kontekście powyższego dokonując rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu, wypracowano szereg pytań stanowiących o orientacji badanych przedsiębiorstw; na tej podstawie dookreślono mikrofundamenty kształtowanego modelu biznesu, na płaszczyźnie projektowej pozwoliło to na skompilowanie narzędzia badawczego w postaci arkusza oceny. W pracy potwierdzono, że dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, ich różnokierunkowość oraz pojawiające się kryzysy społeczno-ekonomiczne wpływają na poszukiwanie nowych możliwości prowadzenia biznesu.

Zebrany w postępowaniu badawczym materiał umożliwił sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym. Zakładana w pracy presumpcja uzyskała potwierdzenie w przeprowadzonym wywodzie teoretycznym i badaniu eksperckim. Zaproszeni do badań eksperci wykazują się dużym poziomem wiedzy dziedzinowej, czego przejawem jest sugestia dezyderatów funkcjonowania w obrębie formułowanego modelu biznesu, które należałoby uwzględnić i weryfikować. Model biznesu powinien być

zobligowany na poszukiwanie nowych narzędzi zarządzania strategicznego, które zwiększałyby tolerancję, pewność i odporność na niespodziewane zdarzenia.

Prowadzone badania pozwalają domniemywać, że modele biznesu zorientowane są na mikrofundamenty odzwierciedlające strategiczną zdolności przedsiębiorstw do szybkiego dostosowania się do nieprzewidzianych i nagłych zmian na rynku (kategoria elastyczności). W ramach oceny dokonanej w oparciu o 34 dezyderaty należy określać priorytety, śledzić postęp, rozwiązywać dylematy i modelować ścieżki rozwoju prowadzonego biznesu. Pomimo, że dzisiaj pisze się i słucha o turbulentnym środowisku i burzliwie zmiennym otoczeniu, a także o wszechogarniającej niepewności, to wiek XXI nie jest pod tym względem ewenementem. W związku z powyższym, zagadnienia związane z modelowaniem biznesu nie są podyktowane wpływem chwili, ale są, były i będą jednym z podstawowych zagadnień związanych z teorią i praktyką nauk o zarządzaniu i jakości.

## **Bibliografia**

- Antoszkiewicz, J. (1998). *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*. Warszawa: PWE.
- Baden-Fuller, Ch. i Morgan, M.S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43, s. 156-171.
- Benzies, K.M., Premji, S., Hayden, K.A. i Serrett, K. (2006). State of the evidence reviews: Advantages and challenges of including grey literature. *Worldviews on Evidence Based Nursing*, 3(2), s. 55-61.
- Bossink, B. (2012). *Eco-innovation and Sustainability Management*. New York and London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Brown, V.R. i Paulus, P.B. (2002). Making group brainstorming more effective: Recommendations from an associative memory perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 11, s. 208-212.
- Casadesus-Masanell, R. i Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, s. 195-215.
- Chan, K.W. i Mauborgne, R. (2006). *Strategia Błękitnego Oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić by konkurencja stała się nieistotna*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), s. 12-17.

- Cohen, S. (2011). *Sustainability Management*. New York: Columbia University Press.
- Conn, V.S., Valentine, J.C., Cooper, H.M. i Rantz, M.J. (2003). Grey literature in meta-analyses. *Nursing Research*, 52(4), s. 256-261.
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 3, s. 57-61.
- Falencikowski T. (2012). Niespójność modelu biznesu symptomem kryzysu firmy. *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu*, 11, s. 161-179.
- Fisken, J. i Rutherford, J. (2002). Business Models and Investments. Trends in the Biotechnology Industry in Europe. *Journal of Commercial Biotechnology*, 8(3), s. 191-199.
- Gorynia, M., Jankowska, B. i Owczarzak, R. (2005). Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa. *Ekonomista*, 5, s. 595-619.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press
- Jaki, A. (2014). Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 2, s. 8-13.
- Joyce, A. i Paquin, R.L. (2016). The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models. *Journal of Cleaner Production*, 135, s. 1474-1486.
- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28(6), s. 479-490.
- Kotler, P. i Caslione, J.A. (2009). *Chaos, zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Warszawa: MT Biznes.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), s. 86-92.
- Martyniak, Z. (1997). *Wstęp do inwentyki*. Kraków: AE w Krakowie.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2002). *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE
- Morris, M., Schindehutte, M. i Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, s. 726-735.
- Muller-Christ, G. (2011). *Sustainable Management*. Berlin, Heidelberg: Springer
- Neely, A. i Delbridge, R. (2007). *Effective Business Models: What do They Mean for Whitehall?* London: Sunningdale Institute.



- Niewiadomski, P. (2020). *Model biznesu a dojrzałość przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych – badanie rozstrzygające* (w druku).
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. i Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of The Concept. *Communications of the Association for Information Systems, 15*, s. 1-25.
- Paulus, P.B., Dzindolet, M.T., Poletes, G. i Camacho, L.M. (1993). Perception of performance in group brainstorming: The illusion of group productivity. *Personality and Social Psychology Bulletin, 19*, s. 78-89.
- Romanowska, M. i Cygler, J. (2014). *Granice zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sazerat, M. i Szymczyk, K. (2019). Strategie wejścia francuskich przedsiębiorstw na rynek polski. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, 11*, s. 81-88.
- Sharma, S. i Ruud, A. (2003). On the path to sustainability: Integrating social dimensions into the research and practice of environmental management. *Business Strategy and the Environment, 12*, s. 205-214.
- Sobočka-Szczapa, H. (2014). Globalizacja a zarządzanie firmą. W: J. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia* (s. 13-25), Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*, s. 172-194.
- Ujwary-Gil, A. (2004). *Inwentyka, czyli kreatywność w biznesie. Wybrane zagadnienia*. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu.
- VanGundy, A.B. (1984). Brainwriting for new product ideas: An alternative to brainstorming. *Journal of Consumer Marketing, 1(2)*, s. 67-74.
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J. i Söderlund, J. (2010). Business models in project business, *International Journal of Project Management, 28*, s. 832-841.