

METODA OCENY POTENCJAŁU DYNAMIZUJĄCEGO KOMPOZYCJE MODELU BIZNESU ZORIENTOWANEGO NA WSPÓLNE INNOWACJE – EKSPLOKACJA W SEKTORZE MASZYN ROLNICZYCH

Bogdan NOGALSKI¹, Przemysław NIEWIADOMSKI²

¹Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Instytut Zarządzania i Finansów; bogdan.nogalski@ug.edu.pl

²Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania; niewiadomski@zpcz.pl

Streszczenie: Wstępne badania jednoznacznie wskazują, iż zarówno w odniesieniu do teorii, jak i praktyki zarządzania, istnieje wiele nierozwiązanych kwestii dotyczących metod pomiaru zdolności przedsiębiorstw do konfigurowania modeli biznesu. W związku z powyższym konstytutywnym celem niniejszej pracy jest próba sprokurowania koncepcji systemu oceny potencjału dynamizującego kompozycję wybranego modelu biznesu przedsiębiorstwa produkcyjnego działającego w sektorze maszyn rolniczych. Przeprowadzenie studium konceptualnego metody poprzedzone zostanie rozległą analizą oraz usystematyzowaniem dotychczasowego dorobku, w tym profesjonalnej wiedzy ekspertów. Na tej podstawie skompilowane zostaną heterogeniczne sfery implikujące potencjał rekonfiguracyjny modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje.

Słowa kluczowe: model biznesu, potencjał rekonfiguracyjny, wspólne innowacje, sektor maszyn rolniczych.

ASSESSMENT METHOD OF THE POTENTIAL DYNAMISING COMPOSITIONS OF THE BUSINESS MODEL ORIENTED AT COMMON INNOVATIONS – EXPLORATION IN THE AGRICULTURAL MACHINERY SECTOR

Abstract: The preliminary research clearly indicates that both in relation to the management theory and practice, there is a great number of unsolved issues regarding the methods for measuring the capabilities of companies to arrange business models. With regard to the above, the constitutive objective of this paper is an attempt to create a concept of the system of assessing the potential that dynamizes the composition of the selected business model of a manufacturing company operating in the agricultural machinery sector. The conduct of a conceptual study of the method will be preceded by an extensive analysis and systematisation of the current achievements, including professional expert knowledge. On this

basis, heterogeneous spheres, which imply a reconfiguration potential of the business model oriented at common innovations, will be compiled.

Keywords: business model, reconfiguration potential, common innovations, agricultural machinery sector.

1. Wprowadzanie

Początek nowej perspektywy finansowej to dobry moment na dyskusję o innowacyjności polskich przedsiębiorstw i skuteczności polityki innowacyjnej [Romanowska 2016, s. 29]. Takie dywagacje, według autorów, powinny zmotywować przedsiębiorców do wprowadzania innowacji, obniżyć stopień trudności w podejmowaniu i realizowaniu współpracy, zmniejszając tym samym stopień ryzyka i niepewność oraz pomagać w dokonywaniu optymalnego wyboru partnerów dla przedsiębiorców nie do końca znających mechanizmy ich wprowadzania.

Zdaniem autorów jest to istotne o tyle, że obecnie przedsiębiorstwa działają w niezwykle turbulentnym otoczeniu [Krzakiewicz, 2014, s. 99]. Dynamiczne zmieniające się otoczenie wpływa na zmiany zachowań organizacji biznesowych [Brzoska, Krannich 2016, s. 8-9]. Poszukują one skutecznych metod konkurowania, kształtując i wdrażając nowe strategie oraz modele biznesu, wykorzystując w nich w coraz większym stopniu wspólne innowacje.

XIV edycja konferencji „*Strategie w podejmowaniu decyzji w sytuacjach konfliktu i współpracy*” organizowana pod hasłem przewodnim „*Rozwijanie potencjału organizacji*” to dobry moment na dyskusję dotyczącą różnorodnych aspektów dotyczących wspólnych innowacji podejmowanych przez polskie przedsiębiorstwa wytwórcze reprezentujące sektor maszynowy¹, w tym dotyczącą sposobu pomiaru potencjału dynamizującego kompozycje – zorientowanego na wspólne innowacje – modelu biznesu.

Wstępne badania jednoznacznie wskazują, iż zarówno w odniesieniu do teorii, jak i praktyki zarządzania, istnieje wiele nierozwiązanych kwestii dotyczących metod pomiaru zdolności przedsiębiorstw do konfigurowania modeli biznesu. W związku z powyższym za konstytutywny cel niniejszej pracy przyjęto próbę sprokurowania koncepcji systemu oceny potencjału dynamizującego kompozycję określonego modelu biznesu przedsiębiorstwa produkcyjnego działającego w sektorze maszyn rolniczych. Przeprowadzenie studium konceptualnego metody poprzedzone zostało rozległą analizą literatury² oraz

¹ Opracowanie nawiązuje do przedsiębiorstw produkcyjnych związanych z produkcją części i maszyn rolniczych.

² Rekonstrukcja i syntetyczna interpretacja dotychczasowego dorobku - pozostającego w bezpośredniej relacji z podjętą tematyką badawczą - dała w istocie swój wyraz w zestawie pytań diagnozujących poziom potencjału dynamizującego kompozycję modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje.

usystematyzowaniem dotychczasowego dorobku praktycznego, w tym profesjonalnej wiedzy ekspertów³. Na tej podstawie skompilowano heterogeniczne domeny implikujące potencjał rekonfiguracyjny modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje⁴.

Mające podłoże teoretyczne, przedstawione w publikacji, badania dla praktyków zarządzania mogą być podstawą diagnozy i inspiracją do opracowywania własnych strategii oceny. Takie podejście potwierdza sens i celowość realizowanych przez autorów badań „użytecznych” w praktyce zarządzania.

2. Stanowisko autorów – punkt wyjścia

Wybór strategicznych atrybutów organizacji wynika z określenia jej celów. Według M. Romanowskiej [2014, s. 89] takimi celami może być przetrwanie organizacji, jej rozwój lub osiągnięcie wysokiej pozycji biznesowej. W opracowaniu przyjęto, że strategicznym celem przedsiębiorstwa wytwórczego jest efektywny rozwój, a realizacja jego będzie możliwa do osiągnięcia poprzez zdolność do komponowania modeli biznesu zorientowanych na wspólne innowacje.

Analiza sposobu prowadzenia działalności wykazała bowiem, że czynnikiem istotnie determinującym pozycję biznesową przedsiębiorstwa jest przyjęty model biznesu. Każdy przedsiębiorca, tak początkujący, jak i ten, który prowadzi już swój biznes, powinien posiadać swój własny, niepowtarzalny model biznesu. Model ten ma konkretne zadanie, którym jest określenie kierunku działalności firmy wraz ze wszystkimi jej aspektami, prowadzące do optymalnego jej rozwoju. Powinien być zatem tak dobrany, by jego wdrożenie w praktyce przyniosło jak najwięcej korzyści dla firmy.

W niniejszym opracowaniu uwaga autorów została skupiona na modelach biznesu, które można rozpatrywać w kategorii współpracy. Rozważania dotyczą przedsiębiorstw, które innowacje podejmują wspólnie z grupą innych przedsiębiorstw oraz takich, które – nabyte od innych uczestników rynku – pomysły implementują w ramach współpracy wewnętrznej⁵.

Współcześnie innowacje uznaje się bowiem za podstawowy czynnik wzrostu i rozwoju organizacji; zdaniem wielu badaczy stanowią one klucz do osiągnięcia sukcesu na coraz

³ Podjęto próbę sprokurowania sześciu domen zarządzania znamionujących potencjał dynamizujący do konstruowania modeli biznesu oraz wykorzystując opracowane narzędzie badawcze – wśród celowo dobranych przedsiębiorstw działających w badanym sektorze – urzeczywistniono jego poziom.

⁴ Ze względu na ograniczoną objętość prezentowanego artykułu autorzy nie wdają się w dyskusję akademicką odnoszącą się do istoty modeli biznesu jako konstruktów teoretycznych; pominięto prezentację nomenklatury w zakresie pojmowania tego określnika. Skoncentrowano się natomiast na wybranych wyróżnikach dotyczących potencjału dynamizującego kompozycję modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje.

⁵ Wśród praktyków zarządzania umacnia się przekonanie, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki rozwiązaniom, które w danym segmencie uznawane są za zdolność strategiczną. Taką zdolnością, w opinii autorów, może być umiejętność podejmowania wspólnych innowacji.

bardziej konkurencyjnym rynku [Pichlak 2012, s. 9]. Sztuka systemowego wdrażania innowacji stanowi zatem cel, który umożliwia współczesnym organizacjom zdolność do adaptowania się do zmian zachodzących w ich otoczeniu. Innowacje są synonimem organizacji wykazujących się elastycznością i dopasowaniem do ciągłego podejmowania nowych działań. Innowacyjność przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa na rynku oraz polepszenia jego pozycji biznesowej; zatem staje się kluczowym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza działających na rynku dóbr przemysłowych.

Implementowanie zróżnicowanych – będących odpowiedzią na bieżące potrzeby rynkowe – innowacji wymaga od wytwórców dysponowania potencjałem relacyjnym zapewniającym im szerszą perspektywę wzrostu. W domyśle oznacza to wdrożenie koncepcji i metod zarządzania urzeczywistniających partnerskie relacje. W celu tworzenia takich wartości wymaga się od przedsiębiorstwa i jego rynkowych interesariuszy współdziałania oraz stałej, wzajemnej adaptacji do zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych warunków dyfuzji wiedzy.

K. Krzakiewicz i Sz. Cyfert [2013, s. 32] zakładają, że każda organizacja niezależnie od potencjału, którym dysponuje i zajmowanej pozycji rynkowej, powinna zachowywać się w sposób elastyczny i twórczy, czyli musi posiadać umiejętności charakterystyczne dla niewielkich, agresywnych i innowacyjnych firm. Konieczny jest zatem rozwój nowych modeli biznesu uwzględniających kształtowanie relacji z partnerami. W kontekście powyższego przystępując do badań założono, że im większy jest potencjał wytwórcy do współpracy, tym wyższy jest jego potencjał dynamizujący kompozycje modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje.

W kontekście dokonanego przeglądu literatury oraz w oparciu o praktyczne doświadczenia autorów – na potrzeby badań – za wiodące przyjęto następujące założenia:

- wspólne innowacje mają dodatni wymiar ekonomiczny, wynikając z potrzeb lub systematycznej obserwacji rynku;
- odnoszą się zazwyczaj do produktu, jego implementacji, który jest postrzegany przez rynek jako nowy;
- budowanie pozycji biznesowej przedsiębiorstwa winno opierać się na odpowiednio skomponowanym modelu biznesu oraz zdolnościach przedsiębiorstwa do jego elastycznego komponowania;
- gwarancją sukcesu na coraz bardziej konkurencyjnym i zmiennym rynku jest umiejętność nawiązywania trwałych relacji z partnerami biznesowymi implikująca możliwość podejmowania wspólnych innowacji.

Zasoby przedsiębiorstwa są podstawowym źródłem umiejętności, które decydują o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo wyznaczonego celu. W kontekście powyższego w myśl teorii zasobowej posiadanie unikatowych zasobów relacyjnych i umiejętność ich wykorzystania jest determinantą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Idea relacji, według autorów niniejszej pracy, doskonale wpisuje się w teorię zasobów, według której do cennych,

poza zasobami finansowymi, wiedzy i technologicznymi, należą także relacje organizacji z otoczeniem

Właśnie dlatego – bez względu na stopień zmienności i przewidywalności otoczenia – menedżerowie mają obowiązek budować strategię relacyjną dla swojego przedsiębiorstwa i stale je doskonalić.

3. Materiał i metody

Ocena poziomu dynamiki konfiguracji modeli biznesu jest dosyć trudna, niemniej jednak w opracowaniu podjęto próbę jej urzeczywistnienia. Odpowiednio dopasowany model biznesu stanowi jeden z kluczowych czynników decydujących o utrzymaniu przez organizację przewagi konkurencyjnej. Zmiany w otoczeniu wymuszają zmiany w organizacji prowadzenia biznesu, co z kolei determinuje zmiany dotyczące zasobów, procesów, produktów, itd. Nie dziwi zatem fakt, że na agendzie debaty dotyczącej kierunków prowadzenia biznesu staje coraz silniej kwestia zdolności definiowania odpowiednich modeli. Bowiem, jak zauważają autorzy, z jednej strony menedżerowie muszą tworzyć warunki do działania i konkurowania, z drugiej zaś, muszą zadbać o kwestie wpływające na szybkie uelastycznianie możliwości ich redefiniowania.

Jakie czynniki wpływają na dynamikę implementacyjną modeli biznesu przedsiębiorstwa wytwórczego działającego w sektorze maszyn rolniczych? Czy w ogóle istnieje potrzeba jej pomiaru? Zakładając, że im większą zdolność komponowania modeli biznesu przejawia przedsiębiorstwo, tym większa szansa na sukces i rozwój w warunkach narastającej turbulencji otoczenia, odpowiedź jest twierdząca.

Praktyczne doświadczenie autorów, w tym prowadzone przez nich rozmowy i wstępne badania rozpoznawcze, pozwalają skonstatować, że poszukując strategii rozwoju przedsiębiorstwa, urzeczywistnić ocenę czynników na potencjał dynamizujący kompozycje modelu biznesu wpływających, większość właścicieli czy menedżerów opiera się przede wszystkim na intuicji lub doświadczeniach innych wytwórców czy badaczy. Zaakcentować należy stosunkowo niewielkie zainteresowanie praktyków wykorzystywaniem określonych metod i narzędzi do jakichkolwiek pomiarów, w tym do pomiaru poziomu potencjału dynamizującego komponowanie modeli biznesu. W tym miejscu autorzy zaznaczają, że czynnikiem sprawczym warunkującym możliwość przeprowadzenia badania w praktyce była bezpośrednia znajomość autorów z wybranymi ekspertami, w tym ich skłonność do eksperymentowania.

Właściwą metodą identyfikacji zjawisk w naukach o zarządzaniu jest stworzenie konstruktów teoretycznych, a następnie ich operacjonalizacja [Dyduch, 2015, s. 306]. W kontekście powyższego w pierwszym etapie badań [E₁] – stanowiącym badanie

przygotowawcze – autorzy zastosowali metodę rekonstrukcji literatury oraz twórczej dyskusji⁶. Do rozmów zaproszono 11 osób bezpośrednio związanych z sektorem maszyn rolniczych⁷. Przy doborze konsultantów wzięto pod uwagę przede wszystkim ich wiedzę i praktyczne doświadczenie zawodowe. W każdym przypadku były to osoby aktywne zawodowo, czynnie uczestniczące w procesach zarządzania przedsiębiorstwem, z którego się wywodzą lub na rzecz którego działają.

Badanie przygotowawcze warunkowało przeprowadzenie badania właściwego; główną intencją autorów było ustalenie wymiarów, które najlepiej kwantyfikują poziom potencjału dynamizującego prokurowanie modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje. Celem dyskusji ustanowiono właściwy ich dobór bez prawa do nadawania im rang. Chodziło o utworzenie zbioru pytań adekwatnych, do nakreślonej w opracowaniu, sytuacji problemowej. Listę pytań skonstruowano tak, by można było ją modyfikować i uzupełniać według własnych potrzeb; założono bowiem, że wskazane wyróżniki nie są kategoriami stałymi.

Autorzy zdają sobie sprawę, że pomiar potencjału rekonfiguracyjnego modeli biznesu jest bardzo trudny. Poszczególni badacze tworzą bowiem szerokie listy wymiarów odzwierciedlających zdolności przedsiębiorstw w tym zakresie, różnie je nazywając i interpretując. Ponadto ich dobór jest zawsze sprawą umowną; często zależy od potrzeb własnych przedsiębiorstwa lub badacza, przez którego jest tworzony.

Prowadzona – na potrzeby niniejszej pracy – konsultacja była przygotowana według implikowanego potrzebami badawczymi scenariusza. Przyjęto formę dialogu, w której badacz miał pełną inicjatywę w prowadzonych rozważaniach; oczywiście kierując się celem badawczym. W odniesieniu do przedstawionych założeń i koncepcji literaturowych oraz na podstawie doświadczeń wyniesionych ze praktyki biznesowej, zadaniem ekspertów było przedstawienie własnych poglądów w omawianym zakresie. Jako, że według autorów przeprowadzenie badań w oparciu o dużą ilość zmiennych stanowczo skomplikowało by ich realizację – uniemożliwiałoby formułowanie istotnych wniosków – istotne było ustalenie ograniczonej listy pytań – implikowanych spostrzeżeniami praktyków⁸.

⁶ Przystępując do badań założono, że konsultacje w grupie celowo dobranych osób, mogą doprowadzić do powstawania nowych idei, koncepcji lub nowych skojarzeń czy powiązań z istniejącymi już ideami i koncepcjami; zmierzano do uzyskania oryginalnych i realistycznych rozwiązań

⁷ Siedem osób reprezentowało przedsiębiorstwo średnie natomiast dwie osoby - małe (6 osób to właściciele przedsiębiorstw; 2 osoby to menedżerowie zatrudnieni na podstawie umowy o pracę, natomiast 1 osoba to prezes zarządu działający w imieniu niemieckiej firmy, którą reprezentuje na terytorium RP. W gronie konsultantów znalazła się osoba wchodząca w skład Rady Naukowej Przemysłowego Instytutu Maszyn Rolniczych, będąca jednocześnie ekspertem Business Centre Club ds. strategii zarządzania i rozwoju innowacyjności MŚP oraz przedstawiciel uczelni wyższej specjalizujący się w zagadnieniach z zakresu strategii zarządzania.

⁸ Zwłaszcza, że zasadniczy etap badań właściwych [E₂] zamierzano przeprowadzić w ramach spotkań biznesowych organizowanych podczas wystawy rolniczej. Konieczność ograniczenia liczby pytań, które zostały uwzględnione w badaniu podyktowana została trudnością realizacji badania dla zbyt dużej ich ilości; wynikała z ograniczonego czasu trwania spotkania zaplanowanego przez partnerów biznesowych. Ponadto zgodnie

Zaproponowana koncepcja oceny potencjału dynamizującego kompozycje modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje obejmuje szereg pytań, skompilowanych w sześciu domenach zarządzania (rysunek 1).

Domena [1]	-----	Wspólne innowacje jako płaszczyzna modelu biznesu	} potencjał dynamizujący kompozycje modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje
Domena [2]	-----	Zasoby zorientowane na wspólne innowacje	
Domena [3]	-----	Poszukiwanie okazji dla wspólnych innowacji	
Domena [4]	-----	Wspieranie postaw doskonalących wspólne innowacje	
Domena [5]	-----	Finansowanie działalności innowacyjnej	
Domena [6]	-----	Kadry ku wspólnej innowacji	

Rysunek 1. Strefy oceny przy kompozycji modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje – koncepcja badań. Opracowanie własne na podstawie badań [E₁].

Interdyscyplinarność w naukach ekonomicznych powoduje, że badacze reprezentujący nauki o zarządzaniu stosują różne podejścia badawcze. Jednym z bardziej popularnych narzędzi jest kwestionariusz ankiety. W związku z powyższym do oceny potencjału dynamizującego kompozycje modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje – w drugim etapie badań [E₂] wykorzystano właśnie to narzędzie⁹.

Drugi etap badań zrealizowano w dniach 22-25 września 2017 roku. Badania prowadzono podczas spotkań odbytych w ramach Międzynarodowej Wystawy Rolniczej AGRO SHOW Bednary organizowanej jest przez Polską Izbę Gospodarczą Maszyn i Urządzeń Rolniczych¹⁰.

W ramach badania właściwego zorganizowano wywiady wśród 83 ekspertów reprezentujących celowo dobrane przedsiębiorstwa¹¹. Eksperci reprezentowali przedsiębiorstwa: mikro – 16 osób (19,28%), małe – 27 osób (32,53%), średnie – 33 osoby (39,76%) oraz duże – 7 osób (8,43%)¹².

Podejmując decyzję o doborze eksperta istotnym kryterium była bezpośrednia znajomość z badaczami poparta partnerską współpracą z Zakładem Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych „Fortschritt” jako patronem badań. Pozwoliło to na ustalenie czy

z oceną ekspercką [E₁] wskazane obszary uznano za wystarczające do dokonania kompleksowej oceny potencjału.

⁹ Przyjęto pięciostopniową skalę opisującą wagi, które mogą być przyznane badanym obszarom danej domeny.

¹⁰ AGRO SHOW stało się platformą do poszerzania wiedzy, wymiany poglądów, kontaktów i doświadczeń, co postanowili wykorzystać autorzy badań.

¹¹ Do badań zaproszono: a) właścicieli przedsiębiorstw – 39 osób (46,99%); 48,72 % właścicieli legitymowało się wykształceniem wyższym, 33,33% - średnim, 17,95% - zawodowym; 17 osób miało powyżej 50 lat, wiek 16 osób kształtował się w przedziale 40-50 lat, 6 osób 30-40 lat), b) menedżerów – 34 osoby (33,33%); do grona menedżerów autorzy zaliczyli osoby sprawujące funkcje zarządcze w firmie, ale nieposiadające więcej niż 10% udziału własnościowego. 76,47% menedżerów legitymowało się wykształceniem wyższym, 20,59% średnim, 2,94% zawodowym; 9 osób miało powyżej 50 lat, wiek 15 osób kształtował się w przedziale 40-50 lat, 7 osób 30-40 lat, 3 osoby poniżej 30 lat, c) członków zarządu – 3 osoby (3,61%), d) prokurenta – 1 osoba (1,20%), e) sukcesorów przedsiębiorstw - 6 osób (7,23%).

¹² Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa zajmują kluczowe miejsce w sektorze producentów maszyn rolniczych, stąd właśnie takie podmioty dominowały w ramach jednostek dobranych do badań (91,57%).

opiniujący przedstawiciel danego przedsiębiorstwa jest niezależny w prezentowanych opiniach oraz czy ma wystarczające kompetencje w zakresie podejmowanego zagadnienia.

W badaniu wzięli udział wszyscy zaproszeni eksperci. Biorąc pod uwagę bariery komunikacyjne do badań zaproszono osoby, z którymi autorzy mają bezpośredni kontakt. Zastosowanie techniki doboru celowego oraz możliwość przeprowadzenia badań w czasie spotkań biznesowych niewątpliwie wpłynęły na wysoką skuteczność i jakość realizacji badania. W celu uzyskania maksymalnej liczby zwrotów wypełnionego kwestionariusza badawczego, zastosowano szereg różnych technik prowadzenia badań. W zależności od zastosowanej techniki realizacji badań wypełnione kwestionariusze zwracane były bezpośrednio w dniu spotkania (79,52%) lub odsyłane w specjalnie przygotowanych na ten cel kopertach z naklejonym znaczkiem pocztowym (20,48%).

W celu otaksowania potencjału dynamizującego kompozycje modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje przyjęto pięciostopniową skalę opisującą wagi, które zostały przyznane poszczególnym domenom zarządzania (tabela 1).

Tabela 1.

Skala pomiaru domeny systemu zarządzania wspólnymi innowacjami

Waga	Wyznacznik
1	Domena systemu zarządzania wspólnymi innowacjami nie występuje lub funkcjonuje na poziomie niedostatecznym ; nie wpływa na pozycję biznesową przedsiębiorstwa.
2	Domena systemu zarządzania wspólnymi innowacjami w praktyce nie funkcjonuje na poziomie dostatecznym ; formalnie przyjęty kierunek rozwoju nie znajduje odzwierciedlenia w działaniu.
3	Domena systemu zarządzania wspólnymi innowacjami funkcjonuje w praktyce, wyłącznie w stopniu dostatecznym ; istnieją znaczne możliwości poprawy pozycji biznesowej przedsiębiorstwa poprzez wzrost skuteczności jej funkcjonowania.
4	Domena systemu zarządzania wspólnymi innowacjami funkcjonuje dobrze ; pomimo tego, że istnieją pewne możliwości jej udoskonalenia istotnie wpływa na pozycję biznesową przedsiębiorstwa.
5	Domena systemu zarządzania wspólnymi innowacjami funkcjonuje modelowo ; istotnie wpływa na pozycję biznesową przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

4. Wyniki badań własnych

W ramach domeny „wspólne innowacje jako płaszczyzna modelu biznesu” respondenci stosunkowo wysoko ocenili poziom realizacji poszczególnych jej składowych¹³. Zauważa się, że przyjęty kierunek rozwoju badanych przedsiębiorstw, uwzględnia wpisanie wspólnych innowacji w wiązkę kluczowych jego celów (średnia ocena 4,49; 60,2% wskazań dla oceny

¹³ Według przyjętej skali ocen domena „wspólne innowacje jako płaszczyzna modelu biznesu” funkcjonuje dobrze (średnia ocena 4,20), niemniej jednak istnieją pewne możliwości jej poprawy.

5 punktów). W przedsiębiorstwach przeprowadza się zatem szczegółowe analizy urzeczywistnionych – z jednej strony w kooperacji z klientem finalnym oraz z drugiej z klientem wewnętrznym (biorcą kolejnego procesu) – innowacji (średnia ocena 4,45; 55,4% wskazań dla oceny 5 punktów).

Odpad technologiczny, poprawki, naprawy, czy braki jakościowe wydają się w oczywisty sposób być stratą. Nie ma przedsiębiorstwa, które nie notuje strat związanych ze złą jakością, a mówienie o potrzebie poprawy jakości jest dzisiaj oczywiste. Należy jednak spojrzeć również z drugiej strony: produkowanie wyższej jakości wyrobów niż oczekuje tego klient przysparza przedsiębiorstwu tylko zbędnych kosztów. Należy zatem skupić się na jakości dokładnie tam, gdzie chce tego klient.

Według autorów pierwszym i podstawowym sposobem cyklicznego obniżania kosztów jest koncentracja na eliminowaniu marnotrawstwa we wszystkich możliwych procesach produkcyjnych. Marnotrawstwem są wszystkie czynności, które nie dodają wartości z punktu widzenia klienta (zarówno zewnętrznego – klienta finalnego oraz wewnętrznego – kolejnego procesu). Głównym celem przedsiębiorstwa jest zatem wypracowanie u klientów oraz pracowników myślenia opartego na koncepcji wspólnych innowacji. Dzięki temu wspólnie decyduje się o tym jakie innowacje wdrażać, by móc obniżyć koszty produkcji i podnosić efektywność jednocześnie dbając o bezpieczeństwo oraz środowisko.

Istotność takiego podejścia potwierdzają wyniki prowadzonych badań. W ramach domeny „wspólne innowacje jako płaszczyzna modelu biznesu” respondenci podkreślają silny wpływ modelu na pozycję biznesową przedsiębiorstwa, które reprezentują. Kompozycja takiego modelu biznesu istotnie determinuje koszty działalności przedsiębiorstwa; zauważa się jego pozytywne przełożenie na możliwość ich ograniczenia (średnia ocena 4,48; 59,0% wskazań dla oceny 5 punktów).

Skupienie uwagi na dialogu między przedsiębiorstwem a klientem przesądza o szybkim dostosowaniu oferowanych produktów do zmieniających się potrzeb klientów. Relacje te są umacniane przez dzielenie się – wspólnie tworzoną w przedsiębiorstwie – wartością dodaną (średnia ocena 4,45; 57,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Przedsiębiorstwo, które tworzy wartość dodaną przy wykorzystaniu wspólnych innowacji, powinno być w stanie zachować jej część dla siebie w postaci zysku przeznaczając ją na dalszy rozwój i inwestycje w tym zakresie. Najlepszą pozycję biznesową osiąga zatem to przedsiębiorstwo, które nie jest zagrożone przez nowych potencjalnych konkurentów ani przez substytucyjne produkty, które – dzięki wspólnym innowacjom – ma dużą siłę przetargową w relacjach z klientami. Odpowiednia atmosfera sprzyja pobudzaniu i współpracy między stronami. Dzięki temu możliwa jest wymiana wiedzy i informacji, dzielenie się wiedzą unikatową, kojarzenie ze sobą spraw, które pozornie nie mają ze sobą związku, wykorzystywanie wiedzy z różnych dziedzin do formułowania nowych, oryginalnych myśli i rozwiązań. Tworzenie innowacji poprzez pracę zespołową gwarantuje – według badanych przedsiębiorstw – krótszy czas realizacji zamówienia, większą efektywność procesów sprzedażowych (średnia ocena 4,36;

51,8% wskazań dla oceny 5 punktów) oraz wielokierunkowy przepływ informacji (średnia ocena 4,35; 47,0% wskazań dla oceny 5 punktów).

Jako, że praktyka gospodarcza jako remedium na wzrost nieprzewidywalności otoczenia, wybiera najczęściej orientację zasobową, zasadne jest – zdaniem autorów niniejszej pracy – traktowanie zasobów w kategorii oceny potencjału dynamizującego kompozycje modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje.

Jest to tym bardziej zasadne, że sprawne funkcjonowanie organizacji wymaga posiadania i wykorzystywania różnorodnych zasobów, które podlegają przekształceniu w efekty pracy danej organizacji – dobra i usługi [Nogalski, Niewiadomski 2013, s. 448].

Według R. Krupskiego [2011, s. 122] wzrost turbulencji otoczenia skorelowany jest z rodzajem orientacji strategicznej; im otoczenie jest bardziej zmienne, nieprzewidywalne, tym więcej jest przedsiębiorstw mających orientację zasobową zarządzania strategicznego. W tym miejscu autorzy pracy podkreślają, że źródłem sukcesu przedsiębiorstwa nie jest posiadanie zasobów, ale optymalna ich konfiguracja stwarzająca podwaliny dla wspólnych innowacji. Powyższe zdaje się potwierdzać M. Romanowska [Sopińska 2010, s. 55], zauważając, że nie można odnieść sukcesu, nie posiadając umiejętności zarządzania zasobami, nawet gdy te zasoby są obfite. W związku z powyższym optymalnym rozwiązaniem jest posiadanie własnych zasobów i umiejętne zarządzanie nimi, dające bezpieczeństwo działania i wysoki poziom elastyczności.

W ramach domeny „zasoby zorientowane na wspólne innowacje” badani właściciele i menedżerowie stosunkowo wysoko ocenili poziom realizacji poszczególnych jej składowych¹⁴. Zauważa się wysoki poziom stosowanych w firmie rozwiązań technologicznych (średnia ocena 4,52; 55,4% wskazań dla oceny 5 punktów). Według respondentów będące w dyspozycji przedsiębiorstw zasoby odpowiadają zapotrzebowaniu w zakresie realizacji wspólnych innowacji (średnia ocena 4,49; 53,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Podkreśla się łatwy dostęp do zasobów zewnętrznych bezpośrednio wpływających na efektywność wspólnych innowacji; przedsiębiorstwa posiadają zdolności kooperacyjne wspomagające wspólne innowacje (średnia ocena 4,48; 53,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Nie zauważa się braku maszyn, urządzeń czy oprzyrządowania, które całkowicie eliminują możliwość realizacji wspólnych innowacji (średnia ocena 4,46; 56,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Istnieje możliwość wykonania we własnym zakresie oprzyrządowania umożliwiającego realizację wspólnych innowacji; W ocenie wybranych przedstawicieli firma posiada zasoby umożliwiające takie działania (średnia ocena 4,41; 45,8% wskazań dla oceny 5 punktów). W badanych przedsiębiorstwach inwestuje się w zakup nowych maszyn, urządzeń czy pozyskania nowego oprzyrządowania. Sukcesywnie

¹⁴ Według przyjętej skali ocen domena „zasoby zorientowane na wspólne innowacje” funkcjonuje bardzo dobrze (średnia ocena 4,40). Pomimo tego, że istnieją pewne możliwości jej udoskonalenia istotnie wpływa na pozycję biznesową badanych przedsiębiorstw.

w miarę potrzeb wprowadza się zmiany w sposobie produkcji. Działania te w wysokim stopniu, według badanych przedsiębiorców, wpływają na poprawę zdolność do podejmowania wspólnych innowacji (średnia ocena 4,37; 43,4% wskazań dla oceny 5 punktów). W opinii badanych przedsiębiorstw kadre menedżerską i wykonawczą cechuje dążenie do poszukiwania wspólnych innowacji wykorzystujących istniejące zasoby (średnia ocena 4,34; 41,0% wskazań dla oceny 5 punktów).

W ramach domeny „poszukiwanie okazji dla wspólnych innowacji” badani wytwórcy wysoko ocenili częstotliwość współpracy w zakresie innowacji w ostatnim roku (średnia ocena 4,46; 49,4% wskazań dla oceny 5 punktów). Pomimo tego, że w badanych przedsiębiorstwach istnieje możliwość zgłaszania pomysłów w zakresie innowacji bez obawy ich zlekceważenia (średnia ocena 4,42; 44,6% wskazań dla oceny 5 punktów) oraz, w miarę poprawnie, funkcjonuje aktywny system penetracji rynku nakierowany na wspólne innowacje (średnia ocena 4,19; 32,5% wskazań dla oceny 5 punktów), wyraźnie zauważa się potrzebę dalszego jej pogłębiania¹⁵. Według wytwórców liczba realizowanych innowacji nie do końca odpowiada rzeczywistemu zapotrzebowaniu (średnia ocena 3,94; 20,5% wskazań dla oceny 5 punktów)¹⁶.

W nawiązaniu do domeny zarządzania „wspieranie postaw doskonalących” należy podkreślić, iż w badanych przedsiębiorstwach ceni się postawę aktywności i wykorzystywania okazji do podejmowania wspólnych innowacji (średnia ocena 4,43; 51,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Dużym wsparciem jest tutaj możliwość korzystania z doradztwa i wsparcia z zewnątrz (średnia ocena 4,41; 50,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Należy jednak podkreślić, że z takiego eksperckiego podejścia zewnętrznego, zastosowania nowej optyki w odniesieniu do istniejących w firmie problemów i dostarczenia impulsu do rozpoczęcia pewnych przemian – badani przedsiębiorcy - korzystają sporadycznie, ale za to w dobrze dobranym momencie¹⁷.

Poszczególni przedstawiciele deklarują, że ich przedsiębiorstwo daje możliwość swobody działania aktywnym pracownikom (średnia ocena 4,39; 49,4% wskazań dla oceny 5 punktów). Zauważa się przy tym duży wpływ kadry zarządzającej na aktywność pracowników w obszarze podejmowania innowacji (średnia ocena 4,35; 49,4% wskazań dla oceny 5 punktów).

Prowadzone przez autorów rozmowy bezpośrednie oraz obserwacje uczestniczące predysponują ich do stwierdzenia, iż regułą w relacjach z pracownikami jest konstruktywna krytyka, której celem jest pomoc, a nie piętnowanie. Przedsiębiorcy deklarują taki sposób

¹⁵ Pomimo tego faktu, według przyjętej skali ocen domena ta funkcjonuje stosunkowo dobrze (średnia ocena 4,25). Oczywiście istnieją możliwości jej poprawy zwłaszcza we wskazanym zakresie.

¹⁶ Według 20,5% badanych przedsiębiorstw współpraca w zakresie wspólnych innowacji odpowiada zapotrzebowaniu na poziomie bardzo dobrym, 61,4% uważa, że wyłącznie na poziomie dobrym, natomiast pozostali respondenci deklarują konieczność poprawy w tym obszarze.

¹⁷ Według autorów znakomita większość wytwórców korzysta z doradztwa w zakresie przygotowania dokumentacji aplikacyjnej, umożliwiającej zdobycie funduszy na realizację planowanej inwestycji.

zobrazowania zaistniałych błędów czy zwrócenia uwagi, który doprowadzi do zmiany postępowania danego pracownika. Celem krytykującego przełożonego nie jest upokorzenie podwładnego, złośliwość czy atak, a zwrócenie uwagi na to, co można jeszcze poprawić. Doświadczenia autorów pokazują, że konstruktywna krytyka jest bardzo ceniona w relacjach między przełożonym a pracownikiem. Pozwala bowiem zachować dobre stosunki między krytykującym a krytykowanym. W opinii respondentów w ich przedsiębiorstwach ceni się konstruktywne uwagi krytyczne (średnia ocena 4,18; 34,9% wskazań dla oceny 5 punktów). Umieć konstruktywnie krytykować – według autorów opracowania – to prawdziwa sztuka liderowania. To właśnie od formy krytyki zależy, czy zadziała ona motywująco do poprawy, czy zniechęcająco do dalszego działania.

Jedną z istotniejszych cech innowacyjnego przedsiębiorstwa jest funkcjonujący system przekazu wiedzy, która sprzyja wzrostowi wiedzy w całym przedsiębiorstwie. Wzrost poziomu wiedzy odgrywa kluczową rolę w powstawaniu nowych, wspólnych innowacyjnych rozwiązań w każdej dziedzinie działalności przedsiębiorstw. Podnoszenie poziomu wiedzy i dzielenie się nią powinno zatem stanowić wartość dla każdego członka organizacji. Tymczasem w badanych przedsiębiorstwach, w mniejszym stopniu zauważa się nastawienie na przekazywanie wiedzy poprzez wzajemną współpracę pomiędzy pracownikami (średnia ocena 4,12; 31,3% wskazań dla oceny 5 punktów). Według autorów pracy przyczyną należy upatrywać w braku ujednoczonego systemu przekazywania wiedzy. Takowy powinien funkcjonować w przedsiębiorstwie, aby było można mówić o jego zdolności do podnoszenia poziomu wiedzy a co za tym idzie, do ciągłego podejmowania wspólnych innowacji; wynikać powinien z przyjętej przez przedsiębiorstwo kultury technicznej.

Ze względu na to, że podstawą osiągnięcia efektów jest zorganizowana praca wielu osób oznacza to, że do prawidłowego przebiegu procesów innowacyjnych konieczna jest komunikacja pomiędzy zaangażowanymi uczestnikami. Jej jakość, szybkość, precyzja, możliwość percepcji ma istotny wpływ na sposób realizacji zamierzonych celów. Wiele przedsiębiorstw nadal lekceważy znaczenie komunikacji. Potwierdzają to wyniki realizowanych badań. W niewielkim stopniu – poddani badaniu wytwórcy – deklarują wykorzystanie narzędzi do informowania o możliwościach podejmowania wspólnych działań innowacyjnych (średnia ocena 3,57; 18,1% wskazań dla oceny 5 punktów)¹⁸.

Zrozumienie istoty i znaczenia komunikacja wewnętrznej, poznanie narzędzi i form do tego używanych oraz treści, jakie w ten sposób należy przekazywać, pozwala na większe zaangażowanie pracowników we wspólne procesy innowacyjne, efektywne zwiększenie wydajności, a co za tym idzie uzyskanie wysokiej pozycji biznesowej przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do domeny zarządzania „finansowanie działalności innowacyjnej” należy podkreślić, że badani przedsiębiorcy deklarują posiadanie środków finansowych na

¹⁸ Pomimo tego faktu, według przyjętej skali ocen, domena „wspieranie postaw doskonalących” funkcjonuje stosunkowo dobrze (średnia ocena 4,17).

wprowadzanie rozwiązań determinujących zdolność do realizacji procesów innowacyjnych (średnia ocena 4,42; 53,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Dostrzega się tutaj konieczność przeznaczania środków finansowych na nowe inwestycje. W związku z tym systematycznie dokonuje się monitoringu w zakresie zasobów i związanych z nimi potrzeb (średnia ocena 4,25; 42,2% wskazań dla oceny 5 punktów).

Chociaż obecna sytuacja tego nie wymaga większość badanych firm deklaruje możliwość korzystania z kapitału obcego (średnia ocena 4,18; 42,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Według przyjętej skali ocen, domena „finansowanie działalności innowacyjnej” funkcjonuje stosunkowo dobrze (średnia ocena 4,28).

We współczesnych naukach o zarządzaniu formułowana jest teza o kluczowej roli pracowników w kształtowaniu pozycji biznesowej przedsiębiorstwa. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia zwłaszcza w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, w których kapitał ludzki staje się kluczowym czynnikiem wzrostu potencjału innowacyjnego.

Twórcą każdej innowacji jest człowiek, dlatego właśnie czynnik ludzki jest kluczowy w procesie powstawania innowacji w przedsiębiorstwie. Obecne warunki funkcjonowania wymagają utalentowanych, wysoko kwalifikowanych pracowników różnych szczebli. Potrzebni są profesjonaliści, którzy uznają znaczenie nowoczesnego zarządzania; posiadają niezbędną wiedzę w realizowanym przez siebie zakresie zadań i obowiązków oraz wykazują odpowiednie predyspozycje zawodowe. Potrzebni są zatem kompetentni pracownicy o wysokim potencjale do tworzenia innowacyjnych rozwiązań.

Zdolność do podejmowania wspólnych innowacji jest uzależniona od różnorodności i interdyscyplinarności wiedzy pracowników. Zarządzający i liderzy badanych firm stosują wiele sposobów, aby wykreować u swoich pracowników właśnie takie atrybuty¹⁹. Świadomi bowiem są faktu, że w coraz większym stopniu pozwolą tworzyć kulturę organizacyjną otwartą na wspólne innowacje. W związku z powyższym kładzie się konsekwentny nacisk na nieustanny rozwój pracowników (średnia ocena 4,40; 50,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

Dla wielu firm wytwórczych działających w sektorze maszyn rolniczych zjawisko odpływu pracowników staje się coraz powszechniejszym problemem. Coraz większa grupa przedsiębiorców jest zmuszona się z nim borykać – zwłaszcza jeśli chodzi o specjalistów. I chociaż mówi się, że nie ma ludzi niezastąpionych, to, zdaniem autorów pracy, tuż po odejściu pracownika z firmy należy zadać sobie pytanie: dlaczego do tego doszło i jak temu przeciwdziałać aby uniknąć takich sytuacji w przyszłości? Istnieje cały szereg czynników, przez które ludzie rezygnują z pracy, nawet jeśli dotychczas odczuwali z niej satysfakcję i z zaangażowaniem wykonywali swoje obowiązki. Na początku warto sobie uświadomić, że

¹⁹ Według badanych przedsiębiorstw siła ich potencjału innowacyjnego wynika z różnorodności i interdyscyplinarności wiedzy zatrudnionych pracowników (średnia ocena 4,42; 51,8% wskazań dla oceny 5 punktów).

w większości przypadków o rezygnacji nie decyduje jeden czynnik. W kontekście powyższego – poddani badaniu przedsiębiorcy – sukcesywnie monitorują ewentualne przyczyny utraty zdolnych pracowników (średnia ocena 4,36; 49,4% wskazań dla oceny 5 punktów).

Wynagrodzenie stanowi jedną z najważniejszych kwestii, mających wpływ na podjęcie lub też rezygnację z konkretnego stanowiska. Jest jednym z głównych motywatorów do wykonywania pracy. Zdają się o tym pamiętać badani wytwórcy. Deklarują bowiem, że firma odwzajemnia się pracownikom za ich zaangażowanie; stwarza godziwe warunki pracy i adekwatną do wyników płacę (średnia ocena 4,30; 39,8% wskazań dla oceny 5 punktów).

Bardzo częstym błędem popełnianym przez osoby zarządzające, jest niedoszacowanie kompetencji zatrudnionych pracowników. Często przydzielane są im zadania poniżej ich oczekiwań, przez co czują się niedocenieni lub też zajmują się zadaniami, których realizować nie powinni. Konieczne jest zatem dokładne poznanie swoich pracowników o czym zdają się pamiętać wytwórcy poddani badaniu. W większości deklarują, że firma, którą reprezentują postrzegana jest jako miejsce samorealizacji i rozwoju (średnia ocena 4,29; 39,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Znakomita większość badanych deklaruje tu pełną akceptację przydzielonych ról i skuteczne wywiązywanie się z nich (średnia ocena 4,16; 33,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Wszystko to powoduje, że według przyjętej skali ocen, domena „kadry ku wspólnym innowacjom” funkcjonuje w badanych podmiotach na bardzo dobrym poziomie (średnia ocena 4,32).

5. Podsumowanie

Wychodząc naprzeciw bieżącym potrzebom praktyki zarządzania, autorzy opracowali metodę oceny potencjału dynamizującego kompozycje modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje. W kontekście realizacji tak sformułowanego celu autorzy przeprowadzili studium literatury pozostającej w bezpośredniej relacji z tematem badań. Zostało to odzwierciedlone w – poddanej weryfikacji – metodzie. Dopełnieniem metody, której testowanie przeprowadzono w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze maszyn rolniczych, było przeprowadzenie twórczej dyskusji w ramach – celowo dobranego – zespołu ekspertów złożonego z reprezentantów badanego sektora.

W wyniku prowadzonej oceny stwierdzono, iż poddane badaniu przedsiębiorstwa cechuje stosunkowo wysoki potencjał dynamizujący kompozycje modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje. Według przyjętej skali ocen poszczególne domeny systemu zarządzania wspólnymi innowacjami funkcjonują bardzo dobrze. Pomimo tego, że istnieją pewne możliwości ich doskonalenia istotnie wpływają one na pozycję biznesową przedsiębiorstwa.

Przedstawiona koncepcja oceny stanowi bazę wyjściową do usprawniania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. W kontekście celu badań zaproponowana koncepcja może być wykorzystywana podczas konstruowania własnych metod oceny potencjału ze wskazaniem na jego dynamikę.

Autorzy świadomi są faktu, że nie jest to całościowe ujęcie zagadnienia, lecz tylko kolejny etap w rozwoju metod wspomagających ocenę. W ramach jednej publikacji nie można pomieścić nawet najbardziej skondensowanego przeglądu wszystkich koncepcji i rozwiązań dotyczących jej kształtowania.

Dokonując wyboru omawianych zagadnień, starano się zachować pewną spójność logiczną prowadzonych rozważań, pokazując równocześnie podstawowe domeny zarządzania związane z ich oceną. Autorzy dostrzegają potrzebę dalszych, jeszcze bardziej pogłębionych prac badawczych w omawianym zakresie; będzie to miało swoje odzwierciedlenie w kolejnych raportach i publikacjach. A wszystko po to by sprzyjać implementowaniu wspólnych innowacji.

Bibliografia

1. Brzóska, J., Krannich, M. (2016). Modele biznesu innowacyjnej energetyki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, s. „*Studia Ekonomiczne*”, nr 280, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
2. Dyduch, W. (2015). Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu. W W. Czakon. *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
3. Krupski, R. (2011). Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*. Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu.
4. Krzakiewicz, K., Cyfert, Sz. (2013). Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami, W J. Skalik, A. Zabłocka-Kluczka, *Innowacje w zarządzaniu*. (red.) Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
5. Krzakiewicz, K. (2014). Iluzje w procesie badania sukcesu organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, nr 1A(159), s. 99-110.
6. Nogalski, B., Niewiadomski, P. (2013). Zasoby finansowe jako kryterium elastyczności produktowej zakładu wytwórczego - implementacja modelu decyzyjnego. W J. Pyka, J. Brzóska, *Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań* (red.). Katowice: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

7. Pichlak, M. (2012). *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*. Warszawa: Difin.
8. Romanowska, M. (2016). Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, nr 2.
9. Romanowska, M. (2014). Granice organizacji. W M. Romanowska, J. Cygler (red.). *Granice zarządzania*. Warszawa: Szkoła Główna w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.
10. Sopińska, A. (2010). *Wiedza jak strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.