



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae

Rok 13, Nr 1/2009

Wydział Zarządzania i Administracji

Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia

Jarosław Karpacz¹

W POSZUKIWANIU MODELU BIZNESU ŚREDNIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA – UWAGI NA KANWIE STUDIUM PRZYPADKU²

Streszczenie

Niniejsze opracowanie stanowi syntetyczną prezentację wyników studiów badawczych, będących rodzajem badania jakościowego, które zostały przeprowadzone przez autorów w wybranych średnich przedsiębiorstwach działających w regionie świętokrzyskim. Uzyskane tą drogą wyniki stanowią element charakterystyki modelu biznesu współczesnych średnich przedsiębiorstw.

Wstęp

Narastająca turbulentność otoczenia sprawia, że przyszłość staje się nieprzewidywalna, a co za tym idzie kontekst podejmowanych przez zarządzających przedsiębiorstwami decyzji jest niepewny. Współczesne wymogi elastyczności organizacji, związane z wykorzystywaniem okazji i ewentualnie pozyskaniem renty pierwszeństwa z tytułu jej realizacji przyczyniają się do rezygnowania przez przedsiębiorców z jakichkolwiek prognoz, jako mało wiarygodnych.³

Jednak pomimo tych trudności przedsiębiorstwa nie powinny ograniczać swo-

¹ dr Jarosław Karpacz, Instytut Zarządzania, Wydział Zarządzania i Administracji, Uniwersytet Humanistyczno – Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

² Niniejsze opracowanie przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego nr N N115 136434 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

³ R. Krupski, *Strategia a elastyczność organizacji*, w: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2009, s. 13.

jej długookresowo zorientowanej aktywności. Tym bardziej, że z punktu widzenia natężenia konkurencji, jako bardziej wyrazistego i oczywistego trendu współczesnej gospodarki, prowadzenie działań w perspektywie strategicznej jest coraz bardziej konieczne.⁴

Jednocześnie teoria organizacji i zarządzania w zasadzie nie nawiązuje do warunków niepewności.⁵ Wciąż bowiem nie opracowano takich modeli biznesowych, które pozwoliłyby przedsiębiorstwom skutecznie działać w nowych, pozbawionych pewności warunkach rynku.

Problem jest tym ważniejszy, że to właśnie obecnie wyłania się konieczność dostrzegania i formułowania nowych zasad funkcjonowania przedsiębiorstw, które powodują, że wzorce biznesowe przyszłości, którą trudno przewidzieć, powinny zostać oparte na kapitale intelektualnym, czy też przedsiębiorczości, w postaci przedsiębiorczych zachowań ludzi.⁶ I to właśnie kreowanie nowych modeli biznesowych,⁷ w tym także traktowanych jako narzędzi innowacyjnych, związane jest z koniecznością reorientacji strategicznej przedsiębiorstw.

Zmiana zaś koncepcji działania, której poddaje się współcześnie coraz więcej małych i średnich organizacji wywołuje konieczną rekonstrukcję ich strategii.⁸ Kluczową rolę zarówno na etapie opracowania, jak i realizacji strategii małego i średniego przedsiębiorstwa odgrywa wiedza przedsiębiorcy, która w istocie decyduje o sposobie zintegrowania znajdujących się w dyspozycji przedsiębiorcy zasobów w jedną kompatybilną całość zdolną do tworzenia wartości użytkowej postrzeganej przez klientów.⁹

Najbardziej pożądanym efektem owej integracji są innowacje. Łączą one w sobie pozytywne cechy przedsiębiorczości, wiedzy, jakości, aktywnego marketingu, umożliwiając oferowanie klientom nowej wartości, innej niż czynią to konkurenci.¹⁰

W tym kontekście wydaje się więc pożądanym by prowadzona konieczna re-

⁴ A. Kaleta, *Strategie konkurencji współczesnych przedsiębiorstw*, w: S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2009, s.31.

⁵ R. Krupski, *Strategia...*, s. 13.

⁶ B. Nogalski, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 34.

⁷ Szerzej na temat modeli biznesu zobacz m. in. w: T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008 oraz J. Brzóska, *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wyd. Politechniki Śląskiej w Gliwicach, Gliwice 2007.

⁸ *Okazja jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego*, w: A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 161.

⁹ Szerzej na ten temat zobacz w: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 178.

¹⁰ J. Baruk, *Innowacje instrumentem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłowych*, w: S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2009, s. 120.

orientacja strategiczna średnich przedsiębiorstw prowadzona była w kierunku umożliwiającym zarówno uelastycznienie ich działalności, jak i podniesienie innowacyjności.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na elastyczność i innowacyjność, jako elementy, które powinny zostać wkomponowane w pożądany ze względu na warunki otoczenia nowy model biznesu średnich przedsiębiorstw. Na rzecz jego realizacji wykorzystano wyniki badania jakościowego przeprowadzonego w świadomości wybranym, ze względu na dostępność informacji, przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Zasadniczą kwestią dla strategicznej orientacji średnich przedsiębiorstw jest nadanie i utrzymanie wysokiego stopnia ich elastyczności, dzięki której będą one w stanie selektywnie wykorzystywać nadarzające się i prowokowane przez nich okazje.

Elastyczność średnich przedsiębiorstw wymaga wykształcenia w nich odpowiednich z punktu widzenia prowadzonej działalności kompetencji strategicznych, które nie dotyczą konkretnych produktów czy rynków, ale technologii i zasobów wiedzy, a powstają na skutek skumulowania różnych doświadczeń. Są wynikiem organizacyjnego uczenia się, przedsiębiorczości, innowacyjności, gromadzenia i dzielenia się wiedzą przez ludzi w przedsiębiorstwie.¹¹

W przedsiębiorstwach tej wielkości szczególnego znaczenia nabierają również kompetencje indywidualne przedsiębiorcy – menedżera, które stanowią konglomerat posiadanej przez niego wiedzy, umiejętności i cech osobowości.¹² Są więc one zdolnościami, które umożliwiają jednostce podejmowanie określonych działań w sytuacjach szczególnych oraz kreatywne rozwiązywanie problemów.¹³ Dzięki temu kompetencje przedsiębiorcy stają się kluczowym składnikiem determinującym profil kompetencji strategicznych prowadzonych przez nich organizacji.

Przy czym to kompetencje na poziomie organizacji warunkują domenę i wyniki działalności przedsiębiorstwa, a składają się nań: kompetencje zarządcze, kompetencje pracowników, wiedza i pamięć zbiorowa, kompetencje przejęte z zewnątrz, kompetencje w sferze produktów i technologii, kompetencje społeczne związane ze współpracą w otoczeniu oraz etyką.¹⁴

Atrybutami kluczowych kompetencji organizacji są:

- trudność do imitacji przez konkurentów,

¹¹ G. Gierszewska, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, w: E. Mastyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 29.

¹² Por. A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 145 oraz A. Rakowska, *Samoocena kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji – wyniki badań*, w: S. A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin 2008, s. 256.

¹³ J. Erpenbeck, L. Rosenstiel, *Hanbuch Kompetenzmessung*, Praxis, Schaffer-Poeschel, Stuttgart 2003, s. XI oraz V. Heyse, J. Erpenbeck, *Kompetenztraining*, Schaffer-Poeschel, Stuttgart 2004, s. XIII.

¹⁴ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 21.

- brak substytutów,
- trudność w zidentyfikowaniu dla konkurentów,
- trwałość,
- możliwość uzyskania przewagi nad kompetencjami konkurentów.

Umiejętność posługiwania się nimi może stać się źródłem strategicznego sukcesu organizacji, zwłaszcza, że ich osobliwością jest niezużywanie się w procesie wykorzystywania w czasie.

Szczególnego rodzaju kompetencjami, które mogą pojawić się w tych organizacjach, a wydają się dlań niezwykle użyteczne, są metakompetencje, które wiążą się z umiejętnością radzenia sobie w trudnych warunkach niepewności oraz zdolnością do uczenia się i refleksji.¹⁵

Taką zdolnością jest generowanie innowacji, czyli wyobrażenia sobie przyszłości, która będzie inna i zbudowana wokół wizji nowego modelu biznesu.¹⁶ Jego podstawę mogą stanowić zarówno nowe wyroby, nowe metody produkcji, czy też nowe rozwiązania organizacyjne.¹⁷

Innowacyjność w tej postaci to złożone zjawisko determinowane szeregiem wzajemnie powiązanych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, wymagające odpowiedniej strategii przedsiębiorstwa. Ponadto w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa może ona przybierać zróżnicowane w swym wyrazie formy. Od doskonalenia procesów produkcyjnych i wytwarzanych wyrobów, przez ulepszenia podejmowane na poziomie funkcji przedsiębiorstwa, aż do wprowadzania całkowicie nowych technologii oraz wytwarzania opartych na nich wyrobach.¹⁸ Przewagę konkurencyjną opartą na innowacjach, można utrzymywać w długim okresie, pod warunkiem, że wspierają ją inne zdolności. Sama bowiem innowacja może być względnie szybko przedmiotem naśladownictwa.¹⁹ Z tego też względu można wskazać na skłonność przedsiębiorców do ograniczania inwestycji w działalność badawczo – rozwojową, którą z uwagi na niedoskonałość mechanizmów ochrony efektów działań innowacyjnych, korzyści z nich płynące może przejąć konkurent.²⁰

W perspektywie średnich przedsiębiorstw skłonność do kreowania innowacji stanowi ich odpowiedź na siłę ciągu ssania popytowego wzbudzanego przez konsumentów (innowacje popytowe), a tylko w części stanowi wyraz samodzielnej inicjatywy podejmowanej przez nie na rzecz wzbudzenia zapotrzebowania na in-

¹⁵ Tamże, s. 24.

¹⁶ E. Malicka, *Kompetencje menedżerów w kontekście przedsięwzięć innowacyjnych*, w: E. Masłyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 141.

¹⁷ R. Wolański, *Rola wiedzy i innowacji w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania” 2007 nr 4.

¹⁸ Szerzej na ten temat: J. Penc, *Zarządzanie innowacyjne*, Wyd. Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2007, s. 110-111.

¹⁹ G. Gierszewska, *Kompetencje...*, s. 32.

²⁰ W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, TNOiK, Toruń 2008, s. 25.

nowacje (innowacje podażowe).²¹

W tym miejscu warto dodać, że o ile innowacja wywołuje zmianę, o tyle nie każda zmiana może zostać uznana za innowację. Tym zaś co zasadniczo odróżnia od siebie te dwa pojęcia, jest to, iż innowacje z reguły są bardziej mocne i radykał-
le, zaś zmiany płytkie i stopniowe.²²

I tak, warunkiem umożliwiającym wykształcenie innowacyjności w średnim przedsiębiorstwie jest odpowiednio skomponowany proces zarządzania wiedzą, który ze swej istoty powinien być oparty na określonych założeniach strategicznych. W tym wypadku szczególnie niezbędnym warunkiem jest poprzedzenie formułowania takiej strategii diagnozą kompetencji ludzi uczestniczących w realizacji celów organizacji.²³ Jest to tym bardziej istotne, że to właśnie poziom owych kompetencji wyznacza ostatecznie zdolność organizacji do generowania innowacji.

Jednocześnie w diagnozie skłonności do tworzenia innowacji przez tę wielkość przedsiębiorstwa nie można pominąć konieczności skonstruowania pod odpowiedzialnym temu zadaniu kątem bazy materialnej.

Innowacje to także problem ich własności. Produkt innowacyjny zawiera w sobie wiedzę, która stanowi o jego wartości, a innowator będzie skłonny jej (wiedzy) użyć, jeśli zapewni mu ona zwrot poniesionych nakładów. Przedsięwzięcie innowacyjne uzależnione jest zarówno od podaży czynników procesu produkcji, w tym specyficznych dla procesów innowacyjnych, jak i od popytu na efekty tej działalności.²⁴

W związku z tym niezwykle ważnym elementem modelu biznesu a tym samym i orientacji strategicznej średniego przedsiębiorstwa jest również nakierowanie generowanych przez niego innowacji na potrzeby nabywców. Przy czym przedsiębiorstwa o zróżnicowanej strukturze klientów mogą odczuwać dylemat związany z precyzyjnym dostosowaniem swojej oferty innowacyjnej do wszystkich zgłaszanych przez nich oczekiwań.

Dlatego powinny one zogniskować swoje działania innowacyjne na oczekiwaniach klientów podstawowych, a więc tych, którzy regularnie ponawiają zakupy, stabilizując warunki funkcjonowania i wzrostu przedsiębiorstwa. Klientów tych wyróżnia zazwyczaj wysoki wskaźnik utrzymania i sprzedaży w przeliczeniu na klienta. Klienci ci mogą także generować wysoką rentowność, gdyż przedsiębiorstwo nie ponosi kosztów na ich pozyskanie, czy segmentację rynku. Koszty zaś zmiany dostawcy po stronie nabywcy mogą być względnie wysokie.²⁵

Strategiczna orientacja średniego przedsiębiorstwa w świetle wyników case research

Poddana badaniu organizacja działa już ponad dwadzieścia lat. Niemal od po-

²¹ Szerzej na ten temat zobacz w: J. Penc, *Zarządzanie...*, s. 113.

²² J. Penc, *Zarządzanie...*, s. 117.

²³ K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 77.

²⁴ W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, *Współpraca...*, s. 24.

²⁵ B. Dobiegała-Korona, *Zarządzanie portfelem klientów*, w: „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008 nr 7.

czątku swego istnienia posiada status jednostki innowacyjno-wdrożeniowej, a produkuje wysokiej jakości ekologiczne preparaty dla przemysłu: metalowego, górniczego, hutniczego, motoryzacyjnego, budowlanego i petrochemicznego, wytwarzane wyłącznie w oparciu o opracowane i opatentowane przez właściciela receptury.

Połączenie ekologicznych cech z doskonałymi właściwościami użytkowymi produktów oraz niższą w stosunku do głównych konkurentów ceną, a także indywidualne podejście do klienta poprzez dostosowanie się do zgłaszanych przez niego potrzeb, pozwoliły na szybkie pozyskanie dużego grona stałych odbiorców, a co za tym idzie na dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa.

Od czterech lat przedsiębiorstwo ma status spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, której udziałowcami są założyciel przedsiębiorstwa oraz jego syn, który ukończył niedawno studia o profilu chemicznym.

Aktualnie w przedsiębiorstwie zatrudnionych jest 97 osób.

Od kilku lat jest ono jednym z wiodących wytwórców cieczy dla przemysłu w Polsce.

Jego właściciel od początku swojej działalności ma na swoim koncie ponad 100 różnego rodzaju patentów, z których większość znalazła zastosowanie w produktach tego przedsiębiorstwa. Dzięki temu przedsiębiorstwo dysponuje bogatą ofertą unikatowych produktów.

Od mniej więcej ośmiu lat specjalizuje się w kompleksowej obsłudze zakładów obróbki metali, odlewni oraz zakładów górnictwa podziemnego w cieczy przemysłowej. Głównymi klientami przedsiębiorstwa są duże podmioty, często działające w Polsce filie przedsiębiorstw transnarodowych i globalnych.

Badany producent podejmując rywalizację ze światowymi potentatami w branży cieczy przemysłowych postawił na wysoką jakość cieczy osiąganą przez wdrożenie własnych patentów, które w wielu wypadkach poprzez poprawę ich właściwości smarnych i chłodzących wpływają na zmniejszenie ich zużycia w procesie produkcyjnym, a przez to i obniżenie kosztów wytwarzania u odbiorców.

W trosce o utrzymanie wysokiej jakości produktów, przedsiębiorstwo współpracuje z renomowanymi ośrodkami naukowymi, którym zleca badania i analizy produktów wymagające opinii niezależnych jednostek badawczych. Ponadto dysponując własnym i nowocześnie wyposażonym zakładem badawczym, prowadzi stały nadzór nad jakością wyrobów zgodnie z przyjętą polityką jakości i normą ISO 9001:2000, zapewniając w ten sposób stałą wysoką jakość i bezpieczeństwo oferowanych produktów.

W celu zapewnienia kompleksowej obsługi współpracujących z przedsiębiorstwem kontrahentów wprowadzony został Total Fluid Management, czyli Kompleksowy System Zarządzania Cieczami Eksploatacyjnymi, który obejmuje swym zakresem całość procesu technologicznego.

Potwierdzeniem wysokiej jakości wytwarzanych przez badane przedsiębiorstwo innowacyjnych produktów były kilkakrotnie uzyskiwane nagrody na światowych targach wynalazków.

Warto zauważyć, że mimo kryzysu w branży metalurgicznej przedsiębiorstwo

nadal prowadzi badania nad nowymi preparatami. W minionym roku rozszerzyło asortyment oferowanych produktów, o preparaty medyczne, wspomagające leczenie oparzeń.

Ocena innowacyjności badanego podmiotu - synteza wyników badania.

Do pomiaru innowacyjności badanego podmiotu wykorzystano zmodyfikowane przez autora narzędzie pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa opracowane przez M.H. Morrisa i D.K. Kuratko.²⁶ Badaniem objęto założyciela przedsiębiorstwa, który aktualnie pełni w nim naczelną funkcję kierowniczą.

Przyjęty przez przedsiębiorstwo model biznesu zorientowany jest na ustawiczne podejmowanie działań na rzecz poszukiwania, nawiązywania i podtrzymywania często bezpośrednich kontaktów z odbiorcami produktów przedsiębiorstwa. W chwili obecnej zdaniem przedsiębiorcy przynosi on oczekiwane efekty.

Charakterystykę tego modelu w wybranych kwestiach, w ocenie badanego przedsiębiorcy przedstawiają wyniki zamieszczone w tabeli 1.

Tabela 1. Orientacja strategiczna badanego średniego przedsiębiorstwa

Lp.	Wyszczególnienie	Ocena danego czynnika
a)	Decyzje kadry zarządzającej są ostrożne, pragmatyczne, ukierunkowane na stopniowe dostosowanie się do problemów.	5
b)	Decyzje kadry zarządzającej są ukierunkowane na aktywne poszukiwanie nowych okazji.	5
c)	Decyzje kadry zarządzającej są zorientowane na szybki rozwój, który jest głównym celem.	5
d)	Decyzje kadry zarządzającej są pewne, śmiałe pomimo niepewności rynkowej.	5
e)	Decyzje kadry zarządzającej są ukierunkowane na osiąganie kompromisów z klientami, pracownikami, dostawcami.	5
f)	Decyzje kadry zarządzającej są zorientowane na stały, równomierny rozwój i stabilność przedsiębiorstwa.	5

skala przyjętych ocen od 1- zdecydowanie nie do 5- zdecydowanie tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji otrzymanych w trakcie wywiadu bezpośredniego z przedsiębiorcą

Uzyskane wyniki przeprowadzonego badania empirycznego potwierdzają, iż względnie stabilna, zajmowana od kilku lat przez to przedsiębiorstwo pozycja na obsługiwanych rynkach, stanowi efekt systematycznego wdrażania najnowszych rozwiązań technologicznych, których podstawą są często opracowane własne rozwiązania innowacyjne.

Poniżej, w tabeli 2 zostaną zaprezentowane szczegółowe wyniki badania, które zostało przeprowadzone w zakresie rozpoznania nastawienia innowacyjnego kadry kierowniczej.

²⁶ M.H. Morris, D.K. Kuratko, Corporate Entrepreneurship, Harcourt College Publishers 2002.

Tabela 2. Orientacja innowacyjna badanego przedsiębiorstwa

Lp.	Wyszczególnienie	Ocena danego czynnika
a)	Przedsiębiorstwo ma wysoki współczynnik wprowadzania nowych produktów/usług w porównaniu z konkurencją (włączając dodawanie nowych cech i poprawianie).	5
b)	Przedsiębiorstwo kładzie nacisk na ciągłe doskonalenie metod produkcji oraz/lub świadczenia usług.	5
c)	Kadra zarządzająca przedsiębiorstwem podejmuje ryzyko poszukiwania i wykorzystywania pojawiających się możliwości rozwoju.	5
d)	Przedsiębiorstwo kieruje się w stosunku do konkurencji filozofią „żyj i pozwól żyć innym”.	5
e)	Kadra zarządzająca przedsiębiorstwem szuka nowych, niezwykłych sposobów rozwiązywania problemów (np. burza mózgów).	5
f)	Kadra zarządzająca przedsiębiorstwem kieruje się filozofią zorientowaną na produkty/usługi już wypróbowane, unika kosztów stworzenia nowego produktu.	5

skala przyjętych ocen od 1- zdecydowanie nie do 5- zdecydowanie tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji otrzymanych w trakcie wywiadu bezpośredniego z przedsiębiorcą

Ocena przedstawionego zbioru informacji potwierdza wysoką skłonność do innowacji badanego przedsiębiorstwa.

W tej perspektywie potwierdza się wynikające z orientacji strategicznej proinnowacyjne nastawienie kadry zarządzającej względem otoczenia, w tym zwłaszcza na zmieniające się oczekiwania nabywców oraz obserwację zachowań konkurentów. Jednocześnie cechą kadry zarządzającej jest wysoka skłonność i zdolność do podejmowania ryzyka związanego z wprowadzaniem nowych produktów na rynek.

Niewątpliwie osiągniany przez badane przedsiębiorstwo sukces stanowi efekt synergii wiedzy przedsiębiorcy, kadry menedżerskiej, jak i pozostałych zatrudnionych pracowników, którzy zapewniają nadzór nad procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, gwarantując jednocześnie stały rozwój myśli technologicznej oraz wysoką jakość produktów. Efektem podejmowanych dotychczas przez przedsiębiorcę decyzji było i jest stwarzanie odpowiednio zrównoważonego portfela produktowego, który ciągle zasilany jest przez wprowadzane nowości, które sprzyjają utrzymaniu ciągłości rozwoju jego przedsiębiorstwa w warunkach generowanych przez turbulentne otoczenie.

Potwierdzeniem orientacji badanego przedsiębiorstwa na innowacje są wyniki badania zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3. Innowacje w badanym przedsiębiorstwie – pomiar ilościowy

Lp.	Wyszczególnienie	Ocena danego czynnika
a)	Ile nowych produktów firma wprowadziła na rynek w ciągu ostatnich dwóch lat?	5
b)	Jak wiele ulepszeń produktów firma wprowadziła przez ostatnie dwa lata?	6
c)	Ile nowych produktów wprowadziła firma w porównaniu do głównych konkurentów?	5
d)	W jakiej części nowe produkty wprowadzane na rynek są produktami, które wcześniej nie istniały na rynku? ²⁷	100%
e)	Ile nowych usług firma wprowadziła na rynek w ciągu dwóch lat?	1
f)	Jak wiele oferowanych już usług zostało ulepszonych przez ostatnie dwa lata?	1
g)	Ile nowych usług zostało wprowadzonych w stosunku do konkurentów?	1
h)	W jakiej części nowe usługi wprowadzane na rynek są usługami, które nie istniały wcześniej na rynku?	100%
i)	Proszę oszacować liczbę znaczących nowych metod lub procesów operacyjnych wdrożonych w ciągu ostatnich dwóch lat	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji otrzymanych w trakcie wywiadu bezpośredniego z przedsiębiorcą

Przedstawione dane potwierdzają wysoką efektywność przyjętego modelu biznesu przejawiającą się nie tylko we względnie dużej liczbie innowacyjnych produktów wdrożonych przez badane przedsiębiorstwo na rynek, ale i w tym, że innowacje te stanowią całkowicie własne rozwiązania, których nie posiada konkurencja. Choć tą opinię, ze względu na trudność jej weryfikacji (należałoby dokonać weryfikacji składu chemicznego substancji wytwarzanych przez przedsiębiorstwa konkurencyjne) można uznać za subiektywne stwierdzenie badanego przedsiębiorcy.

Zakończenie

Analizowany przypadek stanowi empirycznie dowiedziony przykład korzyści, które wynikają z synchronizacji innowacyjności i elastyczności działania zawartych w aktualnie realizowanym modelu biznesu. Potwierdza to więc, iż najlepszym sposobem działania zalecanym na czas kryzysu gospodarczego jest sytuacyjne podejście do budowania strategii. Nieuleganie modom i aktualnym trendom w zarządzaniu, a traktowanie własnego przedsiębiorstwa jako wyjątkowego i opracowanie dla niego strategii szytej na miarę, niepodobnej do stosowanych przez inne przedsiębiorstwa w sektorze.²⁸

²⁷ Zgodnie z przyjętą na potrzeby badania operacjonalizacją pojęć pod pojęciem nowego produktu rozumie się również dodawanie nowych jego cech i poprawianie.

²⁸ M. Romanowska, Strategie przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego, w: R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Za-

Warto również zauważyć, że badana organizacja jest przykładem rezygnacji przedsiębiorcy z myślenia kategoriami przeszłych sukcesów na rzecz myślenia o przyszłości organizacji.²⁹

Bibliografia

1. Baruk J., Innowacje instrumentem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłowych, w: Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2009
2. Brzóska J., Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych, Wyd. Politechniki Śląskiej w Gliwicach, Gliwice 2007
3. Dobiegała-Korona B., Zarządzanie portfelem klientów, w: „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008 nr 7
4. Erpenbeck J., Rosenstiel L., Hanbuch Kompetenzmessung, Praxis, Schaffer-Poeschel, Stuttgart 2003,
5. Gierszewska G., Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji, w: Masłyk-Musiał E. (red.), Zarządzanie kompetencjami w organizacji, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2005
6. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., Modele biznesu polskich przedsiębiorstw, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008
7. Heyse V., Erpenbeck J., Kompetenztraining, Schaffer-Poeschel, Stuttgart 2004
8. Kaleta A., Strategie konkurencji współczesnych przedsiębiorstw, w: S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2009
9. Krupski R., Okazja jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego, w: Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
10. Krupski R., Strategia a elastyczność organizacji, w: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2009
11. Malicka E., Kompetencje menedżerów w kontekście przedsięwzięć innowacyjnych, w: Masłyk-Musiał E. (red.), Zarządzanie kompetencjami w organizacji, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2005
12. Morris M.H., Kuratko D.K., Corporate Entrepreneurship, Harcourt College Publishers 2002
13. Nogalski B., Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego, w: Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009
14. Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
15. Penc J., Zarządzanie innowacyjne, Wyd. Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2007
16. Perechuda K., Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2005
17. Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., Współpraca przedsiębiorstw w Polsce

rzadzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 80

²⁹ Szerzej o oczekiwanych kierunkach zmian w zarządzaniu innowacjami zobacz w: J. Baruk, Innowacje..., s. 128

- w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego, TNOiK, Toruń 2008
18. Rakowska A., Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie –Skłodowskiej, Lublin 2007
 19. Rakowska A., Samoocena kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji – wyniki badań, w: Witkowski S. A, Listwan T. (red.), Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, Difin 2008
 20. Romanowska M., Strategie przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego, w: Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009
 21. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007
 22. Wolański R., Rola wiedzy i innowacji w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, „Problemy Zarządzania” 2007 nr 4

Abstract

Searching the model of medium enterprise business- remarks based on the case study

This article is a synthetic presentation of case research results that were a qualitative research, that have been done through the authors in chosen medium enterprises working in świętokrzyski region. This results are the element of characteristic business model modern medium enterprises.